

131
201

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



LA PRIVATIZACION DE TV AZTECA Y SU IMPACTO EN LA PRODUCCION DE PROGRAMAS: EL DESARROLLO DE UNA PROPUESTA

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A
RAYMUNDO ALONSO RAMIREZ OLIVERA
ASESOR: CARMEN MILLE MOYANO

MEXICO D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA DE PRESENCIAS

Llegado el momento de pensar en cada una de las personas cuya presencia influyó en la difícil aventura de realizar un trabajo válido para obtener un título profesional y con ello concluir un ciclo académico, empieza la lista interminable: a mis padres, a mis muertos (mis abuelos), a mis maestros (de la primaria, secundaria, bachillerato y licenciatura), al Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, a mis jefes de canal 13, a mis amigos, a "los amorosos"; y ciertamente uno quisiera recordar a todos. Sí, porque aquí, muy adentro, esto resulta ser un acto de amor; y ¿qué es el amor sin el otro, sin los otros?

(No se piense en un monstruo de la promiscuidad, más bien en un desordenado principiante en el mundo comprometedor de los afectos.)

GRACIAS A TODOS

DEDICATORIA DE AUSENCIAS

¿Dónde está mi ángel?
¿Dónde su dulce compañía?
Hoy amargo desamparo.

**DONDE QUIERA QUE ESTÉS
MIENTRAS ESTÉS AQUÍ DENTRO**

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	I
PARTE I LA PRIVATIZACIÓN DE UNA TELEVISIÓN	1
1.1 LA DESINCORPORACIÓN	1
1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	5
1.2 UNA CONVOCATORIA IRRESISTIBLE	7
1.3 EL PROYECTO: UNA PROPUESTA DECOROSA	10
1.4 EL PRIMER DÍA	15
PARTE II TV AZTECA: NUEVA RAZON SOCIAL, NUEVAS FORMAS DE TRABAJO	18
2.1 CULTURA LABORAL.....	18
2.2 ADQUISICION DE TECNOLOGÍA	25
PARTE III DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCCIÓN.....	30
3.1 LA PROPUESTA	31
3.1.1 PROYECCION	32
3.1.2 REALIZACION	38
3.2 LA IMPLANTACION: EL CASO DEL NOTICARIO HECHOS 21:30 HRS.	45
COMENTARIOS FINALES	49
BIBLIOGRAFÍA	58
HEMEROGRAFÍA.....	60
ANEXOS	62

INTRODUCCIÓN

Luego de seis años de experiencia en el campo de la producción en televisión -1989-1995-, y de haber sido testigo de la transformación de TV Azteca en su paso de televisión estatal a televisión privada, pretendo con esta tesina dar cuenta de los conocimientos adquiridos y del trabajo realizado en el periodo que abarca los años de 1993 a 1995, y que tienen como primeros resultados mi participación en el desarrollo de una guía de producción interna, con la cual se busca establecer los criterios básicos para la realización de programas, adecuados a las necesidades de la empresa; surgidas precisamente de su privatización, y que en primera instancia garantice la operación eficiente en el uso de sus servicios.

Para ello, en un primer apartado se describe el proceso de enajenación de la televisora en cuestión; se exponen los puntos vertebrales del proyecto de comunicación ganador de la subasta del paquete de medios -Radiotelevisora del Centro-, que incluía las frecuencias de los canales 7 y 13, para tener una visión de sus objetivos como empresa de televisión; y se relata el sentimiento del personal en el momento en que la noticia de la privatización se dio a conocer.

En una segunda parte, se puntualiza sobre dos eventos producto del cambio de razón social de la televisora: uno, la cultura laboral impuesta en TV Azteca, por medio de la cual quedan establecidas normas y exigencias de trabajo; y dos, la adquisición de tecnología, como soporte del medio ; ambas definitorias del perfil del empleado apropiado para la empresa y decisivas para alcanzar las metas planteadas por los nuevos dueños, entre las que destaca, para fines de este trabajo, el superar la calidad de los programas e incrementar su producción a través de un esfuerzo técnico y creativo.

Finalmente, con base en conceptos manejados por cualquier agrupación dedicada a la televisión, en los lineamientos definidos por el proyecto ganador del paquete de medios de comunicación, en las normas internas y en el crecimiento del soporte técnico, se presenta lo que se considera una guía de producción apropiada para la estructura, objetivos, y expectativas de audiencia y rentabilidad de TV Azteca.

Guía que es resultado del trabajo personal y de seis meses de discusiones y reuniones con un grupo de productores y responsables de las áreas de Operaciones y Promoción e Imagen de la empresa. Además, como parte de esta labor, se exhiben los primeros datos obtenidos de su aplicación en el noticiario "HECHOS 21:30" que como productor está bajo mi responsabilidad.

Así pues, no me queda más que poner a consideración el presente trabajo, que lleva en sí, el objetivo de concretar la experiencia y conocimientos obtenidos, dentro de la disciplina en que me desenvuelvo, con el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

PARTE I

LA PRIVATIZACIÓN DE UNA TELEVISIÓN

Era el domingo 18 de julio de 1993 y los empleados de los canales de televisión 13 y 7 (Televisión Azteca) nos desayunábamos con la noticia de tener nuevo patrón. Desde luego, tal novedad implicaba la inmediata movilización del personal del área de noticiarios y programas informativos, en cuyas manos iba quedar la difusión del resultado final de un proceso conocido como desincorporación.

Se trató de un proceso a través del cual se puso en subasta las redes nacionales de televisión formadas por los canales 13 y 7 de televisión; esto, de acuerdo a las autoridades de la anterior administración -la de Carlos Salinas de Gortari- respondió a la estrategia de modernización de la vida nacional en todos sus ámbitos, uno de ellos la comunicación.

1.1 LA DESINCORPORACIÓN

A mediados de la década de los ochenta se inició en México el proceso de enajenación de empresas estatales, en busca de optimar el uso de los recursos escasos del sector público, en términos económico y sociales, y de favorecer la participación de los sectores social y privado en el desarrollo de la economía nacional.¹ De tal modo, la desincorporación implica no solo la venta de empresas, sino alternativas adicionales: fusión, transferencia o extinción.

¹Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SHCP, *El Proceso de Enajenación de Entidades Paraestatales*, México, diciembre 1993, p. 9

Se liquidan o extinguen las entidades que ya cumplieron con sus objetivos o que carecen de viabilidad económica; se fusionan empresas para mejorar el uso de los recursos de cada una de ellas con diferentes propósitos, como son la comercialización y complementación de procesos productivos; se transfieren a gobiernos de los estados, empresas prioritarias de importancia regional o local vinculadas con sus programas de desarrollo; y se venden aquellas empresas que sin ser estratégicas ni prioritarias, dada su situación económica y condiciones de viabilidad, resulta conveniente sean adquiridas por los sectores social o privado.²

“El estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución...”³

Más de mil empresas paraestatales existentes en el país a fines de 1982 fueron estudiadas y clasificadas para saber cuales eran costeables, cuales prioritarias y cuales estratégicas, de conformidad con lo establecido por el artículo 28 constitucional en su párrafo cuarto:

“No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: Correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente señalen las leyes que expida el Congreso de la Unión. La comunicación via satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de esta Constitución. El Estado... al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.”

²Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SHCP, op. cit. , p 9-10

³Artículo 25 Constitucional, párrafo segundo

Continúa esta labor el presidente Carlos Salinas de Gortari y la establece como instrumento de la política económica en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Se tomó entonces la decisión de desincorporar empresas paraestatales no estratégicas que ya hubieran cumplido sus objetivos o que carecieran de viabilidad económica. Cómo resultado de este proceso, para enero de 1994 el Estado contaba con 210 entidades paraestatales, esto significaba una disminución de casi el 84 por ciento, considerando que en 1982 existían mil doscientas cincuenta de estas entidades.⁴

La pregunta que debemos hacernos es ¿por qué si nuestra constitución señala a las comunicaciones vía satélite como áreas prioritarias para el desarrollo nacional, y la Ley Federal de Radio y Televisión distingue a estas actividades como de interés público, el Estado decidió desincorporar las empresas que conformaban las redes nacionales de televisión 7 y 13?

Por otro lado, si nos remontamos a la década de los setenta cuando el gobierno mexicano decidió adquirir el canal 13, encontraremos que la televisión pública era considerada fundamental primero para contribuir, como agente activo, en un proceso de transformación social en el que el mexicano viviera material y espiritualmente mejor; y segundo, como una acción concreta para reducir, de alguna forma, el poder del monopolio que ejercía un grupo financiero (Televisa) sobre la televisión mexicana.

"La función del canal 13 no sería la obtención de utilidades sino la realización de objetivos políticos, económicos y culturales, de costos de oportunidad, promoción de valores sociales e incremento de la responsabilidad pública. Su programación y su producción no dependerían de la demanda de publicidad o de la

⁴Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SHCP, op. cit., p. 10.

comercialización, sino de un modelo al que debía irse aproximando, al máximo, la televisión nacional; la totalidad de nuestra programación se configurará en torno del fortalecimiento de las convicciones democráticas y no del elogio a la fuerza, la violencia y el autoritarismo: subraya el respeto a la persona y a la dignidad del individuo y no tiende a la humillación ni al sarcasmo de su condición".⁵

Definitivamente la respuesta está en la viabilidad económica. Durante veinte años los canales de televisión estatal no contaron con la inversión mínima necesaria para mantener y actualizar el soporte tecnológico indispensable para este medio, ni con la continuidad administrativa que fortaleciera y promoviera esa televisión activa y competitiva en el contexto político, económico y social de los mexicanos. Bajo estas condiciones y en relación con las estrategias económicas del gobierno salinista, el Estado tenía que priorizar las inversiones del sector público, y juzgó que las inversiones en el campo de la televisión no eran las prioritarias.

De lo anterior, se desprenden dos razonamientos que a mi modo de ver resumen la discusión en torno a lo que debe ser la televisión mexicana: uno que ve en este medio de comunicación un área estratégica y de interés general en donde el Estado, en vez de concesionar, debería invertir para revitalizar sus canales y convertirlos en una opción abierta al auditorio de servicio, información y entretenimiento crítico e inteligente, que participe -dada su cobertura y penetración- de manera responsable en el desarrollo social, económico y democrático de los mexicanos; y dos, el que mira en la televisión un espacio que no debe someterse al desorden de la administración pública, sino participar íntegramente de la inversión privada y con ella obtener los recursos técnicos y humanos indispensables para desarrollar producciones capaces de competir en un ámbito hasta entonces dominado por el consorcio Televisa, y así ofrecer al público una alternativa de calidad.

⁵Granados Chapa, Miguel Ángel, *Examen de la Comunicación en México*, México 1981, Ediciones El Caballito, pp. 55-56.

Lamentablemente para unos y afortunadamente para otros, el Estado optó por la desincorporación y dejar en manos de la iniciativa privada el desarrollo de la televisión comercial en México.

1.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) es la responsable de coordinar, supervisar y ejecutar la venta de empresas paraestatales a través de la unidad de desincorporación creada expresamente para ello.

Formalmente, el proceso se inicia cuando alguna secretaria de estado presenta a la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento la propuesta de desincorporar una empresa de su sector por incosteable, no prioritaria ni estratégica.

Una vez analizada la propuesta por la Comisión, se estudia la alternativa más adecuada para desincorporarla: por liquidación, extinción, fusión, transferencia o venta.

En el caso de la venta, se instrumentan las convocatorias, bases de venta, calendario de actividades, entrega de perfiles, prospecto y monto del depósito, para que luego, a través de un acuerdo de desincorporación, el Ejecutivo Federal y la Secretaría de Hacienda notifiquen a la Subsecretaría de Egresos proceder en la asignación de una institución de crédito que colaborará en la desincorporación.

El banco asignado tendrá como tarea elaborar dos documentos: el perfil informativo, incluyendo los aspectos generales de la empresa en venta y simultáneamente publicar en los diarios de circulación nacional la convocatoria para la venta. El segundo documento es el prospecto descriptivo, que está conformado por la información más relevante de la empresa, con características particulares que

el posible comprador requiere conocer, entre otros, estados financieros, créditos, situación laboral y comercial.

En un siguiente paso, el banco realiza una evaluación técnico-financiera para calcular el precio de la empresa y tenerlo como patrón de comparación con la ofertas presentadas en la etapa de recepción y evaluación de ofertas.

Las propuestas se reciben en sobre cerrado, después se comparan, se evalúan los montos ofrecidos y el proyecto planteado para la empresa y finalmente el banco recomienda a la Secretaría de Hacienda la propuesta que mejor garantice las condiciones de venta.

Una vez analizadas las ofertas por la Comisión Intersecretarial se establece una decisión favorable al postor correspondiente y Hacienda emite el oficio de autorización y resolución de venta a favor del ganador.

Para formalizar la compra-venta, se firma un contrato entre la dependencia propietaria de las acciones del gobierno federal y el comprador. Posteriormente, el comprador realiza la verificación de los bienes adquiridos a través de la llamada "auditoría de compra".

Hecha la auditoría, Hacienda debe depositar el dinero de la venta en la Tesorería de la Federación y notificar a la Subsecretaría de Egresos de la Contraloría General de la Federación que proceda a la desincorporación de la empresa en turno.

Finalmente, concluida la venta, el banco participante en el proceso elabora un documento denominado "libro blanco" en el que se conjuntan todos los documentos oficiales relacionados con cada una de las etapas del proceso de enajenación.

1.2 UNA CONVOCATORIA IRRESISTIBLE

El 4 de marzo de 1993, el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicaba la convocatoria para la adquisición de títulos propiedad del Gobierno Federal, representativos del capital social de las siguientes entidades: periódico El Nacional, S. A. De C. V.; empresas que conformaban las Redes Nacionales de Televisión 13 y 7; Compañía Operadora de Teatros, S. A.; Estudios América, S. A. e Impulsora de Televisión de Chihuahua, S. A.

La convocatoria consideraba para el registro de las ofertas las siguientes bases:

- 1. Objeto del registro**
- 2. Secciones del registro**
- 3. Solicitudes de inscripción (requisitos)**
- 4. Constancia**
- 5. Entrevistas**
- 6. Autorización**
- 7. Bases particulares**
- 8. Modificaciones**
- 9. Consultas⁶**

La fecha límite para la inscripción era el primero de abril de 1993 a las 14:00 horas. Cumplida esta fase la Secretaría de Hacienda emitió la convocatoria para la subasta del paquete de medios de comunicación en la que sólo participarían las personas y los grupos que hubieren cumplido con las garantías y requisitos exigidos. Cabe destacar que la convocatoria no exigía un perfil determinado de los participantes de la licitación en cuanto a su experiencia o conocimiento del medio,

⁶Anexo 1.

por lo que solamente debían cumplir con lo requerido en la Ley Federal de Radio y Televisión en su artículo 14:

“Las concesiones para usar comercialmente canales de radio y televisión... se otorgarán únicamente a ciudadanos mexicanos o a sociedades cuyos socios sean mexicanos...”

Si consideramos a la televisión como un medio cuyo papel es cada vez más importante, no como entretenimiento, sino como fuente de información, debemos señalar también que su difusión no es una simple distribución de mercancías que pueda dejarse en manos del mejor postor, pues se corre el riesgo de que éste la utilice sólo para obtener beneficios económicos, sin importar su veracidad o representatividad en torno a la conducta, los valores y las concepciones culturales de la sociedad a la que se dirige. Por estas razones, la convocatoria dejaba, a mi modo de ver, un vacío que no llenaría la recepción de un proyecto de explotación e inversión para los canales 7 y 13 de televisión, y que evidentemente tampoco sería relevante para las autoridades en tanto recibieran el ofrecimiento monetario acorde para la adquisición del paquete de medios de comunicación.

Se trataba, entonces, de competir por la obtención de un paquete en el que destacaba la posibilidad de utilizar las bandas de frecuencia de los canales 13 y 7 de televisión, que exigía de los postores elevadas inversiones financieras, como consecuencia del olvido al que habían sido relegados en esos términos y que los tenía operando con tecnología que no había sido renovada en 20 años, pero que a cambio les ofrecía el control y explotación de un medio de comunicación masivo - derecho que únicamente puede ser detentado por los estados soberanos, a quienes corresponde otorgar la concesión- y la posibilidad de competir por un mercado que hasta ese momento era territorio exclusivo de una cadena de televisión (Televisa), convirtiéndose, por este simple hecho, en la única alternativa televisiva.

Así, el 16 de julio de 1993 a las 12:00 horas se recibieron las ofertas de los cuatro grupos finalistas para la adquisición del 100% de las acciones de la Controladora Mexicana de Comunicaciones, S. A. de C. V. , propietaria de las sociedades anónimas integrantes del paquete. Las posturas se presentaron en sobres cerrados y por triplicado, bajo la supervisión de notario público.

Los cuatro grupos en cuestión eran:

MEDCOM. Grupo integrado desde el mes de marzo de 1993 y representado por Adrián Sada - presidente del grupo financiero Obsa-Serfín, director del consejo de administración de la empresa VITRO, principal productora de vidrio en el país, y miembro de los consejos de administración de CYDSA y Corporación Industrial de San Luis- y Clemente Serna, presidente de la compañía Promotores de Empresas (PESA), que entre otras incluye a Radio Programas de México y a canal 6 de televisión en Guadalajara.⁷

GEO-MULTIMEDIA. Organización respaldada por Raymundo Gómez Flores, dueño del grupo Diesel Nacional (DINA) y accionista del grupo financiero Cremi. Participaban también TV COM, la empresa Videomax e inversionistas de Autobuses Estrella Blanca. Cabe destacar que entre los planes de este grupo estaba el trasladar los canales 7 y 13 de televisión a Guadalajara, Jalisco.

RADIOTELEVISORA DEL CENTRO. Dirigida por Ricardo Salinas Pliego, presidente del grupo Elektra. Esta empresa es reconocida por la fabricación y distribución de aparatos electrónicos, muebles y línea blanca. Además ofrece un servicio de radiocomunicación móvil a través de Radiocel. Este grupo disolvió su asociación con el empresario Francisco Aguirre antes de presentar su oferta para la

⁷ Joaquín Vargas también pertenecía a este grupo pero, prácticamente al final de la negociación salió de la corporación y por lo tanto de la subasta.

compra del paquete de medios de comunicación. Entre los accionistas principales del grupo están: Benjamin Salinas Rocha, regiomontano de 86 años de edad, y Hugo Salinas Price, estadounidense de 61 años; el primero abuelo y el segundo padre de Ricardo Salinas Pliego.

PROYECTO COSMOVISIÓN. Representado por los señores Javier Pérez de Anda, Francisco Aguirre Gómez y Javier Sánchez Campuzano, Francisco Aguirre de Organización Radio Centro, que originalmente competía por el paquete de medios de comunicación junto con el grupo Radio Televisora del Centro, cuenta con empresas radiofónicas en todo el país, además de ser fundador de Canal 13 de Televisión en 1968, empresa que fue comprada por el gobierno en 1972. El grupo Cosmovisión cuenta también con el apoyo de la empresa Cristal-Cima-Somer de Javier Sánchez.

1.3 EL PROYECTO: UNA PROPUESTA DECOROSA

Todas las posturas de compra fueron satisfactorias y cumplieron con las bases de licitación de acuerdo con la Comisión Intersecretaral de Gasto Financiamiento, quien finalmente dictaminó, el 17 de julio de 1993, a favor de la oferta de Grupo Radiotelevisora del Centro por un monto total de seis cientos cuarenta y dos millones de dólares.

El monto ofrecido por el grupo ganador fue 30 por ciento superior al de su más cercano contendiente, Medcom, cuya postura de compra fue de 492 millones de dólares. Puesto que cada una de las posturas cumplió plenamente con lo requerido fue, precisamente, el precio ofrecido (650 millones de dólares), lo que determinó la decisión de la Comisión.*

*Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SICP. *El proceso de Enajenación de entidades Paraestatales*, Mexico, diciembre de 1993, p 29

Además, en la evaluación de las ofertas, la Secretaría de Hacienda destacó que el grupo Radiotevisora del Centro cuenta con "un profundo conocimiento de los perfiles, hábitos y patrones de consumo del mercado masivo mexicano, lo que le convierte en una alternativa confiable en el ramo de la comunicación."⁹

De acuerdo con el proyecto presentado para la obtención del paquete¹⁰ de medios de comunicación, Radiotevisora del Centro pretende constituirse en un consorcio de medios de comunicación masiva, eficiente y competitivo con los siguientes objetivos: aprovechar el interés económico, social y laboral de los canales 13 y 7; difundir las actividades económicas que propicien generación y consumo de productos nacionales; mejorar la educación y la cultura nacionales; transmitir información confiable; fortalecer la imagen corporativa, mantener estricta coordinación con el gobierno y obedecer las directrices en comunicación social de las Secretarías de Estado; proporcionar esparcimiento, cultura, educación e información; balancear la producción nacional y la extranjera; y enfocar y atender adecuadamente al público femenino y juvenil.

Ahora bien, si recurrimos a la Ley Federal de Radio y Televisión nos daremos cuenta que el proyecto no hace más que ajustarse, en términos generales a lo establecido por la ley en su artículo quinto:

"La radio y la televisión tienen la función social de contribuir al fortalecimiento de la integración nacional y el mejoramiento de las formas de convivencia humana. Al efecto, a través de sus transmisiones procurarán:

I. Afirmar el respeto a los principios de la moral social, la dignidad humana y los vínculos familiares;

⁹Zuñiga M. Juan, "Radiotevisora del Centro obtiene el paquete de medios", *La fórmula*, No. 3182, México, 19 de julio de 1993, p. 22.

¹⁰Maza, Enrique, "Sobre la mesa, las cartas de cuatro grupos que se disputan los medios del Estado", *PROCESO*, Semanario, no. 861, México, mayo 3 de 1993, p.18.

II. Evitar influencias nocivas o perturbadoras al desarrollo armónico de la niñez y la juventud;

III. Contribuir a elevar el nivel cultural del pueblo y conservar las características nacionales, las costumbres del país y sus tradiciones, la propiedad del idioma y exaltar los valores de la nacionalidad mexicana;

IV. Fortalecer las convicciones democráticas, la unidad nacional y la amistad y cooperación internacionales.¹¹

Independientemente de estos objetivos, el proyecto que se ofrece es el de una televisión de diversión, con base en programas comerciales de entretenimiento y de sano esparcimiento.¹²

Por otro lado, y como parte de su proyecto, para la operación de los canales de televisión se hicieron contactos con cadenas como O'Globo, de Brasil; Antena 3, de España; Radio Caracas, de Venezuela; NBC, Telemundo y United Fox, de Estados Unidos, y Silvio Berlusconi, de la televisión italiana.

Este es, en síntesis, el proyecto que presentaba el grupo Radiotelevisora del Centro, no sólo como ganador del paquete de medios de comunicación, sino como la alternativa de televisión frente a Televisa.

No obstante, para algunos de los críticos del proceso, la decisión de otorgarle el paquete a un grupo sin experiencia en el manejo de medios de comunicación -salvo por el hecho de dedicarse a vender televisores- y que privilegiaría la televisión de diversión y entretenimiento, terreno en el que su competencia, Televisa, domina el mercado publicitario, no constituía una opción

¹¹Ley Federal de Radio y Televisión, publicada en el Diario Oficial de la Federación el martes 19 de enero de 1960, artículo 5o.

¹²Ortega Pizarro, Fernando, "Los nuevos dueños de canal 13 y canal 7, en su primer autorretrato", PROCESO, Semanario no. 873, México, julio 26 de 1993, p. 11.

diferente sino más de lo mismo, para los espectadores, y ganancias millonarias que respondieran a la decisiva y millonaria inversión de sus nuevos propietarios.

Un ejemplo de las dudas con respecto al punto final del proceso de enajenación del paquete, lo encontramos en un artículo de Alejandro Olmos publicado en el periódico *La Jornada* con el título de "¿El mejor postor?"¹³ Las interrogaciones en este caso se fundamentaban en la personalidad de Ricardo Salinas que como nuevo dueño de TV Azteca opinaba lo siguiente acerca de la democracia: "No creo en la democracia; no hay democracia en México y espero que pase mucho tiempo antes de que la haya, porque hoy los mexicanos no están preparados para ella."

Tal afirmación provocaría reacciones de molestia e incredulidad en torno a lo acertado de la decisión de las autoridades hacendarias y del gobierno federal, pues existe la certeza de que los medios no pueden ser considerados como cualquier industria. Son éstos emisores de ideologías y de cultura, de visiones del mundo que se transforman en la expresión de comportamientos sociales, y como tales su adjudicación no podía tener su base sólo en la oferta económica sino también en la televisiva.

En consecuencia, lo que para algunos -los nuevos dueños- significaba un riesgo que debía tomarse, una inversión que les permitiría, como lo dice su slogan, "cambiar la imagen de la televisión mexicana", para otros constituyó un error más de nuestras autoridades que nos dejaban expuestos frente a un monitor que seguiría reproduciendo el modelo comercial, consumista y acritico de Televisa (la

¹³Olmos, Alejandro, "¿El mejor postor?", *La Jornada*, México, julio 22 de 1993, diario no. 3185 año 9, p.39.

competencia), con el valor agregado de pensar en sus telespectadores como "menores de edad en el terreno de lo político."¹⁴

Y, efectivamente, en este sentido pensamos que el slogan sería más descriptivo y acertado si dijera "cambiar la imagen de la televisión comercial mexicana"; pues debemos enfatizar, que se trató precisamente de otorgar una concesión, lo cual supone, de acuerdo con la misma Ley Federal de Radio y Televisión, una distinción importante en cuanto a la naturaleza y propósitos de las estaciones:

Artículo 13. Al otorgar las concesiones o permisos a que se refiere esta ley, el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, determinará la naturaleza y propósito de las estaciones de radio y televisión, las cuales podrán ser comerciales, oficiales, culturales, de experimentación, escuelas radiofónicas o de cualquier índole.

Las estaciones comerciales requerirán concesión. Las estaciones oficiales, culturales, de experimentación, escuelas radiofónicas o las que establezcan las unidades y organismos públicos para el cumplimiento de sus fines y servicios sólo requerirán permiso.

De acuerdo con esto, está claro que las expectativas del público, en torno a la nueva razón social de los canales 7 y 13, desafortunadamente no pueden ir más allá del entretenimiento y la diversión -en cuanto a los contenidos- y de una presentación diferente de los programas -en cuanto a la forma-; sin embargo también, en tanto la nueva empresa sea competencia para Televisa, tendrán acceso a una opción dentro de la televisión comercial.

¹⁴Oleas, Alejandro, "¿El mejor hostor?", op. cit.

1.4 EL PRIMER DÍA

Ya con la información en el teleprompter, todo estaba listo para interrumpir la programación de canal 13 y en un corte informativo Javier Alatorre daba la noticia: Televisión Azteca tiene nuevo dueño: Ricardo Salinas Pliego, del grupo Radiotelevisora del Centro, ganó la subasta del paquete de medios de comunicación.

Luego las especulaciones. La gran mayoría divagaba por las aguas de la incertidumbre, preguntándose por la seguridad de su futuro: ¿conservaré mi empleo?. Otros, además de la angustia natural provocada por la vaguedad del porvenir laboral, nos cuestionábamos por el tipo de televisión que a partir de ese momento nos correspondería hacer: seríamos simplemente los distribuidores de un mueble electrodoméstico que proporcionaría entretenimiento y, en el mejor de los casos, información con una programación que tendería a estandarizar el gusto del espectador:

“... Ya en 1954 observó Adorno que las condiciones de producción de la televisión, la duración homogénea de sus programas, el gran volumen de producción requerida y las características de su audiencia tendían a estandarizar sus mensajes en estereotipos y fórmulas de tipo muy repetitivo y en contenidos muy esquemáticos... que más que una programación pluralista tiende a ofrecer una variedad de lo mismo.”¹⁵

o accederíamos a la utopía de participar en la transformación de la televisión en un acontecimiento de primera magnitud en el desarrollo social, donde el incremento de la oferta televisiva no consistiría en hacer que un programa parezca nuevo cuando en el fondo es el mismo que el precedente, sino en lograr la pluralización de la programación a partir de una producción propia, no dependiente de los centros transnacionales de producción.

¹⁵Gubern, Roman, *La mirada opulenta*, Barcelona 1987, Ed. Gustavo Gili, p 359.

Las respuestas a estas preguntas no tardarían mucho. El estudio 1 estaba listo para recibir al flamante ganador y a través de Javier Alatorre realizarle su primera entrevista, su primera aparición en televisión, en su televisión:

JA: Desde luego lo que se nos antoja saber en primer orden, es el proyecto, el proyecto de televisión que le va a ofrecer a la ciudadanía, al público, Radiotelevisora del Centro.

RSP: Bueno, es un reto enorme, una gran oportunidad y pensamos que lo podemos hacer bien, por supuesto apoyados en el grupo humano que existe actualmente en todas las empresas que conforman el paquete... Nuestro proyecto es de continuidad; nos gusta lo que estamos viendo en Televisión Azteca y queremos seguir con eso... Yo pienso que la televisión, por ejemplo, es el mejor medio para informarse, porque por necesidad de los formatos las noticias son muy breves; creo que por ejemplo la noticia se comprende más en la prensa... También tiene un papel cultural muy importante y eso pensamos cuidarlo mucho... No queremos dejar de ser mexicanos nunca... Y en la educación, pues también se puede educar pero de manera muy especial, pero más bien este es un proyecto de entretenimiento y de esparcimiento sano, que promueva nuestros valores nacionales, cultura y nuestro espíritu de México.

JA: ¿Qué hacer para que los medios, los medios electrónicos, en este caso la televisión sea financieramente viable, sin apartarse de la línea de interés nacional?

RSP: Bueno es muy importante reconocer que la televisión tiene que ser un negocio porque si no, no podríamos pagar la nómina de todos los que trabajamos

aquí... Entonces tenemos que ofrecerle al público programas que realmente quiera ver y entonces esa audiencia se la ofertamos a los anunciantes, que es de donde se genera el negocio de la televisión.

Por supuesto que esta entrevista no contaría con lo peculiar, propio y específico de la televisión como práctica comunicativa, es decir con su capacidad de transmitir en directo, sin la mediación diferidora de una filmación o una grabación. *Off the records*, aunque la entrevista fue grabada para luego ser transmitida en los diferentes espacios informativos de Televisión Azteca, cada uno de los que estábamos en el estudio durante la grabación habíamos obtenido de algún modo respuesta a nuestras dudas: conservaríamos el empleo y participaríamos de un negocio llamado televisión reproduciendo los modelos establecidos de programación.

Era el domingo 18 de julio de 1993 y la noticia había sido difundida por diferentes medios. Una nueva alternativa de televisión nacía para los espectadores con la compra de los canales 13 y 7, y un futuro incierto para los empleados de la empresa que con el correr de los días vieron desaparecer sus esperanzas cuando la nómina llegó a reducirse hasta en 50 por ciento -en el área de noticias, por ejemplo, de 150 empleados la planta laboral se redujo a 80 personas-, junto con la producción propia que se restringió a programas informativos y deportivos.

Ahora, para quienes conservaron su empleo, la posibilidad de participar en una empresa privada, con políticas diferentes a una estatal, que en 20 años de televisión tuvo un número similar de directores, les daba la certeza de la continuidad de un sólo patrón, ahora empresario, con el propósito de competir de igual a igual con el consorcio Televisa.

PARTE II

TV AZTECA: Nueva razón social, nuevas formas de trabajo

Desde el momento en que el Ejecutivo Federal publicó la convocatoria para la adquisición del paquete de medios de comunicación, se determinó la naturaleza y propósito de los canales 13 y 7 de televisión: se concesionó el uso comercial de ambas frecuencias.

Grupo Radiotelevisora del Centro, como ganador de la subasta obtuvo el derecho de explotar comercialmente dichos canales. Sin embargo, para garantizar de la mejor manera el interés comercial y laboral de la empresa, había que dotarla de los recursos humanos y materiales (técnicos) necesarios para operar en forma eficiente, como negocio.

Así, luego de la reestructuración administrativa¹⁶, los primeros pasos fueron, paralelamente, establecer las normas y valores que debían regular la actividad laboral y adquirir la tecnología indispensable para un medio televisivo, de modo que ambas influyeran de forma positiva en el crecimiento productivo de la empresa.

2.1 CULTURA LABORAL

La cultura ha sido definida y empleada de las maneras más diversas y desde los ángulos de todas las especialidades. Por ello, para los intereses de este trabajo emplearemos una definición manejada en las ciencias sociales y que se adecua a los

¹⁶Esta comprende la reorganización jerárquica de la empresa que en el momento de la privatización significó el aumento de las áreas de responsabilidad: antes de la adjudicación TV Azteca contaba 29 niveles de decisión conformados por un director general, 8 directores y 20 subdirectores; ahora son 45, 1 presidente, 2 presidentes ejecutivos, 4 vicepresidentes, 26 directores y 12 subdirectores.

finés descriptivos del trabajo en TV Azteca: "la cultura es el conjunto de acciones, actividades, productos materiales y espirituales, que distinguen a una sociedad determinada de otra."¹⁷

En este sentido hablamos por una parte de producciones materiales que procuran el bienestar de su creador (bienes culturales) y por la otra, de valores inherentes a toda manifestación cultural, a través de los cuales la cultura se conserva, vivifica y transforma (valores culturales).¹⁸ Los bienes culturales resultan temporales, limitados al tiempo en que son producidos, por el contrario los valores culturales están presentes en todo momento, son immanentes a la sociedad de donde surgen.

En el caso de un medio de comunicación como la televisión, y en específico de TV Azteca como una empresa comercial, que busca la producción y reproducción de bienes culturales por medio de la creación de mensajes audio visuales, necesitaba determinar desde su interior reglas, normas, valores y metas propias que generaran al ambiente propicio para elevar y mejorar la productividad que la diferenciara de otras ofertas televisivas, es decir, generar y promover la adquisición de lo que llamaremos *cultura laboral*.

"... la fuente del valor no reside en lo que hace el artista, ni en como lo hace, ni en la decisión del marchante o la influencia de tal galería; es en el campo de producción, como sistema de relaciones objetivas entre estos agentes o estas instituciones y lugar de luchas por el monopolio del poder de consagración, donde se engendran continuamente el valor de las obras y la creencia en este valor."¹⁹

¹⁷Gallardo Cano, Alejandro, *Cursos de Teorías de la Comunicación*, México 1990, UNAM, p. 3.

¹⁸Gallardo Cano, Alejandro, op. cit., p. 3-4

¹⁹Bourdieu, Pierre, *Sociología y Cultura*, México 1990, Ed. Grijalbo, p. 15.

La tarea no era fácil puesto que se tenía que luchar contra la inercia de veinte años de televisión estatal; televisión que sufrió la falta de inversión, mantenimiento y continuidad administrativa y que terminó siendo acusada por algunos sectores de la sociedad de favorecer el despilfarro y la ineficiencia administrativa; de ofrecer puntos de vista oficialistas y acriticos para las cúpulas del poder; de difundir un espectro limitado de propuestas ideológicas y políticas; y de frenar la inventiva y la creatividad promoviendo un didactismo árido.

Como empresa privada la visión del trabajo debía modificarse hacia la concreción de una competitividad estimulante de la innovación y la creatividad.²⁰ En este sentido, en uno de sus primeros contactos con los trabajadores, Ricardo Salinas Pliego -presidente de TV Azteca- solicitó de los mismos adoptar una actitud positiva bajo una premisa fundamental: "saber hacer, decidir y pensar en forma responsable y asumir las consecuencias".

Sin embargo, esta actitud positiva requería de la aprehensión de nuevos valores, y no de su simple solicitud; por lo tanto era necesario proveer a los trabajadores de los medios conceptuales indispensables para lograr su acceso al nuevo capital moral. Para ello se importó el método *Adizex*, del *The Adizes Institute*, de Los Ángeles, Estados Unidos.

El método *Adizes* es un proceso encaminado, con base en el trabajo en equipo, a alentar el aprendizaje, a desarrollar el respeto mutuo y a encontrar decisiones óptimas encaminadas a fomentar la productividad. Esto significa que el efecto total del trabajo en equipo es mucho mayor a la suma de cada miembro

²⁰Debemos destacar que así como a la televisión pública se le atribuyen varios defectos, también al modelo de televisión privada se le reprocha estar dominada por el comercialismo, el sensacionalismo y el consumismo, se le critica su subordinación a los intereses publicitarios, su programación escapista, su trivialización de la información y su manipulación de los centros de poder económico, su finalidad antipedagógica y el producir una fragmentación excesiva y confusa de la oferta. (Gubern, Roman, *La mirada opulenta*, Barcelona 1987, Ed. Gustavo Gili, p. 355-356.)

trabajando de manera independiente: "es un acercamiento práctico, disciplinado y comprensivo para la creación de la excelencia administrativa."²¹

Por otra parte, el método *Adizes* aporta, de acuerdo con el propio *Adizes Institute*, una metodología de diagnóstico que permite identificar los diferentes tipos de problemas y, también, una metodología de intervención, "curativa y preventiva". Su objetivo se centra en superar las complicaciones y "patologías" de las que considera etapas de crecimiento y envejecimiento de una empresa, para llevar a la organización a su plenitud y desarrollar sus habilidades internas con el fin de mantenerse allí.²²

Bajo estos criterios, a lo largo de los dos primeros años de TV Azteca como empresa privada, se ha permeado en todas sus áreas el Método Adizes, con el propósito de que cada uno de los empleados se encuentre incluido en el proceso organizacional y administrativo de la empresa y sea participe del crecimiento de la misma, evitando, mediante el trabajo en equipo, la anarquía y falta de productividad. Con ello, cada actividad de la metodología, y por tanto de los empleados, se dirige a la consecución de metas organizacionales -solución de problemas y conformación del trabajo en equipo- e individuales -capacitación gerencial y desarrollo, y crecimiento individual.

Es en el plano de las metas donde esta metodología adquiere relevancia para la empresa, ya que incluye a sus trabajadores en un proceso creativo a través de la integración de ideas y perspectivas de personas de diversos niveles en la estructura jerárquica, para en el corto plazo implantar soluciones a los problemas de la organización y desarrollar al máximo las cualidades de su personal que, en el trabajo

²¹The Adizes Institute, *Integrator Manual*, p. 20-21

²²The Adizes Institute, *El ciclo de vida de una Corporación*, Atlanta, p. 9-10.

en equipo, encuentra la posibilidad de conocer y desempeñar funciones en las áreas a las que no ha tenido acceso o ha mostrado alguna deficiencia.

Para su difusión interna, Adizes desarrolla retiros grupales por áreas conocidos como *Sindags* en los que se exponen los lineamientos básicos de su filosofía y se organiza el trabajo en equipo de acuerdo a las características de cada persona en cuanto a su desempeño y a su poder de decisión dentro de la empresa. Se realiza también el diagnóstico del área correspondiente y se organizan grupos de trabajo, cuya responsabilidad será reunirse semanalmente hasta tener una propuesta formal de solución a los problemas que les hayan sido asignados. Así, se han realizados *Sindags* de Ventas, de Operaciones, de Noticias, de Sistemas, y de cada una de las áreas de la empresa.

Debo aclarar que no es el propósito de este trabajo el criticar o justificar la cientificidad o la efectividad de este método, sino simplemente señalarlo como una parte fundamental en el contexto de adquisición de lo que hemos definido como cultura laboral, adquisición que evidentemente es resultado de una decisión de la presidencia de TV Azteca.

Así pues, hoy, dueños, trabajadores y visitantes tienen a la vista, en un afiche a todo color, una lista de valores que constituyen el decálogo y la base del desarrollo productivo de la empresa y que deben ser parte inherente al espíritu de cada uno de los empleados de la televisora:

1. **Honestidad y Lealtad** que aseguran la integridad de la empresa.
2. **Sensibilidad** para atender y satisfacer las expectativas de la audiencia dentro de las de concesión.

3. **Flexibilidad** para adaptarnos a las necesidades de los anunciantes.

4. **Creatividad** como base del esfuerzo divertido y redituable que resulte en un mayor entretenimiento para el auditorio.

5. **Compromiso** para rendir el máximo esfuerzo personal y lograr las metas de la empresa.

6. **Capacidad de tomar decisiones** responsables y asumir las consecuencias.

7. **Trabajo independiente** con alto nivel de comunicación abierta, respetuosa y honesta para lograr la misión de la empresa.

8. Acciones que se realicen con criterio de **maximizar la rentabilidad de la empresa**.

9. **Superación y desarrollo** continuo de cada persona.

10. **Reconocimiento público y retribución económica** como recompensa a los resultados de un buen trabajo.

Este listado define, a decir de los directivos, el espíritu de la empresa y por lo tanto las estrategias dirigidas a transformarla. Al adoptarlo, la planta laboral además de adquirir mandamientos de trabajo y un conjunto de mecanismos que rigen y regirán las diferentes funciones del empleo -reclutamiento, selección, remuneración, retribución-, se identifica con un modo de pensar y de comunicarse, e incluso acepta y emplea un vocabulario nuevo.

Dentro de esta lógica, la crítica materialista -de Pierre Bourdieu, por ejemplo, al hacer un análisis de los modos de producción cultural, a partir de lo que denomina mercado de bienes simbólicos-, apunta que una vez establecido el "sistema de los factores determinantes de la estructura de la relación de fuerzas" de una empresa, hay que destacar el nivel en que favorecen el desarrollo de "métodos de manipulación y concesión por parte de los dominantes" gracias, precisamente, a un discurso eufémico de la explotación, que los dominados -o, eufémicamente, los "copartícipes sociales"- adoptan más o menos.²³

Si n calificarla, TV Azteca ha editado una publicación interna en la que reproduce su discurso al respecto de la metodología *Adizes* como vía de acercamiento y asimilación de sus premisas o bien de eufémica explotación:

"Imagina que quieres jugar fútbol y te encuentras tu solo a la mitad de la cancha listo para enfrentar al rival. No será fácil que seas portero, defensa o delantero para detener, evitar y meter goles, ya que no puedes hacer todo al mismo tiempo... Entonces ¿que necesitas hacer? Juntar a un portero, a los defensas, al volante, a los medios, delanteros, suplentes para que cada uno cubra su posición y entre todos puedan formar un EQUIPO.

Ya cuentas con las personas ideales para ocupar cada lugar; todos conocen perfectamente cual es su responsabilidad en la cancha y, que para ser realmente un EQUIPO exitoso, deben RESPETAR el trabajo de sus compañeros; de esta manera, pueden tener la CONFIANZA de que el portero evitará los goles, que el defensa va a "barrerse" en el momento justo que el delantero meterá el balón en el marco del contrario, en fin, que cada uno cumplirá con su tarea... ¡Ahora ya están completos para poder jugar!..."²⁴

²³Bourdieu, Pierre, *Sociología y cultura*, México 1990, Ed. Grijalbo, p. 275-276

²⁴Lopez Ibarra: Claudia, *Entre Nosotros*, México 1996 (revista mensual febrero-marzo), Vicepresidencia de Comunicación y Asuntos Públicos de TV Azteca, p. 10.

Eufémica explotación o sincera relación de fuerzas, las reglas estaban puestas para conseguir, a decir de los directivos de la empresa, ser una competencia digna en el mercado televisivo, que estimule la innovación y la creatividad.

2.2 ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA

“... La Virgen y la televisión son dos elementos icónicos cuya yuxtaposición dice mucho sobre el medio ambiente electrónico que ahora envuelve al planeta; tanto la Virgen como la televisión definen ambientes omnipresentes que conforman las vidas de los que viven en su interior...”²⁵

-Alan Paul

Evidentemente la televisión, además de ser una empresa cuya materia prima fundamental es el recurso humano, es también una industria, cuyo crecimiento está determinado por el impulso tecnológico. Desde el televisor en blanco y negro y hasta el de alta definición, la actualización tecnológica de un medio de comunicación masiva como la televisión es decisiva.

En un sistema de “gran producción”, donde la competencia por la conquista del mercado puede definirse por el hecho de realizar una transmisión en directo o de manera diferida, el contar con los instrumentos técnicos adecuados puede hacer la diferencia:

“... Producto de la búsqueda de la mayor rentabilidad y la máxima amplitud del público... las obras de arte se distinguen por usar procedimientos técnicos y

²⁵Paul, Alan, *El sitio de Macoudo y el eje Tomato Buenos Aires*, México 1982, Ed. Fondo de Cultura Económica, p. 131.

efectos estéticos inmediatamente accesibles... que facilitan al público masivo su proyección e identificación."²⁶

A lo anterior, debemos agregar que, en opinión de algunos analistas como Roman Gubern, la televisión ha multiplicado aceleradamente sus vías de acceso de señales y de utilización diversificadas, que la hacen algo más que un simple pasivo receptor de señales hertzianas.

De acuerdo con el mismo autor, en esta transformación hay que considerar tres vertientes:

1. La extensión territorial del alcance de las señales emitidas, mediante el cable y los satélites, que potencian el área de alcance de los mensajes, pero que pueden hacerlo también de un modo selectivo y no indiscriminado.

2. La extensión de la gama y naturaleza de los mensajes, por diversificación de las fuentes: emisiones culturales o de entretenimiento, videoconferencias, telescuola, conexión de bases de datos, autoprogramación del usuario, etc.

3. Extensión de los usos del terminal televisivo: teletexto, videotex, comunicación interactiva, autoprogramación con videocassettes, videodiscos o videojuegos, etc.²⁷

Consecuentemente si TV Azteca deseaba participar y competir en esta lucha por los mercados, tenía muy clara también la necesidad de reforzar sus instalaciones, siempre y cuando ésta redundara en la superación de la calidad técnica y creativa de la producción, tomando en cuenta que en esta era de explosión de tecnologías comunicativas la cantidad no significa más calidad y que lo posible no siempre es lo

²⁶Bourdieu, Pierre, op. cit., p. 35.

²⁷Gubern, Roman, *La mirada opulenta*, Barcelona 1987, Ed. Gustavo Gili, p. 377.

conveniente, y aún más, la tecnología es imperfecta y, al ser más refinada y compleja, requiere de personal capacitado y calificado para controlarla y arreglarla, de modo que ésta sirva a los propósitos de la empresa.

En este sentido, se inicia la reestructuración de la Red Nacional y el proyecto de rehabilitación técnica de las instalaciones del Ajusco, que comprende las áreas de operaciones y de promoción e imagen, instancias de servicio al interior de la empresa que tienen la tarea de satisfacer las necesidades técnicas y de imagen de cada una de las producciones que estén al aire y de los proyectos que estén por programarse.

La reestructuración de la Red Nacional hoy día es una realidad, ya que de cubrir un 30 % de la población en el caso del canal 7 y un 50 % en el del 13 en 1993, ahora, un 90 % de los mexicanos recibe la señal de canal 7 y un 93 % la del 13. Lo anterior implica, primero que TV Azteca cuenta con tres transmisores satelitales, dos en operación y uno de reserva que se activa de manera automática cuando uno de los anteriores falla; y segundo que la señal de los canales 7 y 13, emitida a través del control maestro de las instalaciones de TV Azteca en la Ciudad de México, se envía al satélite Morelos II y es tomada por cada uno de los transmisores locales distribuidos a lo largo del territorio nacional.²⁸

Actualmente, TV Azteca cuenta con 119 estaciones de transmisión ubicadas de acuerdo a las zonas más densamente pobladas, ya que lo prioritario es llegar al mayor número de gente posible, lo cual significó una inversión de aproximadamente 35 millones de dólares. Así, por ejemplo, la estación del cerro "El Chiquihuite",

²⁸López Ibarra, Claudia, *Entre Nosotros*, México 1996, Revista mensual, no. 3 (febrero-marzo), p. 8.

ubicada al norte del Distrito Federal, cubre todo el Valle de México y da servicio a más de 20 millones de personas.²⁹

Ya con una señal de calidad y que llega a más personas, la rehabilitación técnica de las instalaciones del Ajusco tendría como objetivos incrementar la calidad de los programas producidos en TV Azteca y dar servicio a un mayor número de ellos, para que esto se tradujera en más horas de producción propia al aire dentro de la programación de los canales 7 y 13.

El proyecto de rehabilitación está iniciándose y considera los siguientes puntos:

- Un estudio fijo para Noticias y Deportes.
- Seis estudios flexibles.
- Dos unidades móviles.
- Una unidad ENG para noticias.
- Dos salas de postproducción Betacam SP.
- Un formato estándar de producción: Betacam SP.
- Una central de distribución.
- Migración a la edición no lineal en el área de noticias.

Lo anterior implica la renovación de los medios técnicos de captación de imagen: cámaras, sistemas de iluminación, cuadrillas de microondas y antenas para transmisión vía satélite, grabación de audio; y de los medios técnicos de procesamiento y conservación de imagen: sistemas de edición por computadora y la compresión del audio y video en datos para su almacenamiento en disco duro, y la unificación a un formato único de producción para evitar el uso de diferentes anchos de cinta y de diversos sistemas de grabación, normas de color y definición, y así, no caer en el caos de posibilidades incompatibles unas con otras.

²⁹Ver cuadro 1.

CUADRO I

**Mapa de las Estaciones repetidoras Red Nacional
TV AZTECA**

ESTACIONES REPETIDORAS RED NACIONAL



- 1 C CHAMULETE, SF
- 2 C DEL CANTO, GAO
- 3 C CHAMACA, GTO
- 4 C COMPE DE PACTE, VER
- 5 C EL MADON, MONTMEXY
- 6 C SAN CARLOS, SLP
- 7 C CHICOMAUTLA, COAH CO
- 8 PUERLA, PUE
- 9 TLANCASCO, EO DE MEX
- 10 C LOS CABALLEROS, SLP
- 11 YELLAGUAS, TAB
- 12 TAMPECO, TAMPS
- 13 TOLUCA, B C N
- 14 C BOLA, CD JARUMÉ, DMX
- 15 MO LARRO, ZAMS
- 16 MATAMOROS, TAMPS
- 17 NOGALES, SON
- 18 MÉRIDA, B C S
- 19 C LOS REYES AGUILAR, SN
- 20 C EL CHOCOL, CHIQUILA, SN
- 21 C LA MEMORIA, LOS MOCHIS, SH
- 22 C LA CAMPANA, HERRERA, CO
- 23 C EL YGAL, BAYAMÓN, CO
- 24 MEMOROSA, CO
- 25 ARRACA, CHS
- 26 CONTEAN, CHS
- 27 MOTZINTLA, DMX, P
- 28 TONALA, CHS
- 29 WILLACOR, PUE
- 30 MINICHÓN, COAH
- 31 CD CAMARÓ, DMX
- 32 CD JIMÉNEZ, DMX
- 33 C PALMERO, HGO DEL PRADO, DMX
- 34 MO CASAS GRANDES, CHS
- 35 GUANAJUATO, DMX
- 36 C CRAN EL OJAL, MATAMOROS, SLP
- 37 TILMANTZAL, SLP
- 38 C WAGNER DE ARRAZOLA, SLP, TAMPS
- 39 BOZO LA MANA, TAMPS
- 40 TEOCAN, CO
- 41 C CABANAS, CD OREGON, SON
- 42 DIMONOR, DMX, LOCAL
- 43 SATELITO, COAH
- 44 LA PROGEN, ZACATECAS
- 45 C LOS GALLOS, AGUASCALIENTES
- 46 C LA BATERA, TAMP, BAHAM
- 47 C EL YUCA, PTD HUANUCO, JALISCO
- 48 C EL YOGAL, GUAYMAS, SON
- 49 C TRES CAMARAS, CUERNAVACUA, MEX
- 50 MEMOSA, TAMPS
- 51 ESCOBEDO, CAMPOMEX
- 52 PRODIGIO, HGO
- 53 SAN NICOLAS, AGUAS, HGO
- 54 TLANCACHO, HGO
- 55 F CARRELL PUERTO, Q ROO
- 56 LA VENTA, TAB
- 57 TONANTZITL, DMX, P
- 58 MATEPEZ, DMX, P
- 59 C BURRO, PATZUNHO, MEX
- 60 C LOS VOLADORES, TAMP, MEX

- 61 PUAPARAN DE LEÓN, CAT
- 62 PHOENIX MAC, OAXACA
- 63 PTD ESCOBEDO, OAXACA
- 64 C CALERA, B HOGAL, TLACOTEPEC
- 65 CD AZUAR, COAH
- 66 ENSENADA, B C N
- 67 ISLA DE LOS BARRILES, B C N
- 68 SAN FELIPE, B C N
- 69 CAMARON, SON
- 70 PTD PERAZOCO, SON
- 71 CD VALLES, S L P
- 72 DURANGO, DGO
- 73 CD VICTORIA, TAMPS

- 99 CAYULLO, HGO
- 100 C EL FORTIN, GUANAJUATO
- 101 SABALAS RYA, ROSTAL, COAH
- 102 C VELAZCO, CUERNAVACUA, DGO
- 103 BAHUAGUATE, PUEBLA, DGO
- 104 SAN PEDRO, DGO
- 105 BARTOLOMÉ, PUEBLA, DGO
- 106 LAZARDO, GUANAJUATO, DGO
- 107 SAN CARLOS, B C S
- 108 SAN JOSE, B C S

- 109 C AGUASCALIENTES, COAH
- 110 C EL FORTIN, GUANAJUATO
- 111 C MILPA BOLA, MATIAS ROMERO, GAO
- 112 MÉRIDA, YUCATAN
- 113 CANCHÁN, Q ROO
- 114 CENTRAL, Q ROO
- 115 CD DEL CAMER, CAMP
- 116 C ENTRE HERMANOS, CAMP
- 117 TAMPICOLA, DMX, P
- 118 TUXCO, QUERÉTARO

- 119 C STA EJERAZA, OJIMMANA, DMX
- 120 PUEBLA, OAXACA
- 121 MORELIA, MCH
- 122 TLANCACHO, MCH
- 123 ZACUARA, MCH
- 124 ZACUARA, MCH
- 125 CD WHITE, TAMPS
- 126 SAN MIGUEL, GAO
- 127 TIANQUILA, PUEBLA
- 128 C CENTAURO, DGO
- 129 C LA MILA, ACAPULCO, GAO

- TX ALTA POTENCIA RED 13, NUEVO
- TX ALTA POTENCIA RED 7, NUEVO
- TX ALTA POTENCIA RED 13, REUBICADO
- TX ALTA POTENCIA RED 7, REUBICADO
- TX BAJA POTENCIA RED 13, NUEVO
- TX BAJA POTENCIA RED 7, NUEVO

ESTACIONES REPETIDORAS RED NACIONAL



Claro está, que a pesar de considerar la renovación, adquisición y mantenimiento del soporte técnico de la empresa como piedras angulares de su desarrollo, se corre el eminente riesgo de que éste no crezca lo suficiente como para satisfacer las necesidades y exigencias de una programación propia que se incrementa en horas al aire.

Evidentemente, los cambios a nivel laboral y técnico que introduce la empresa a partir de su privatización impactaron en el proceso de realización de su discurso audiovisual, esto es, en la producción de los programas que forman su barra de transmisión, ya que, por un lado, la renovación tecnológica así como su administración, obligan al realizador a tener conocimiento de los instrumentos de captación, registro y manipulación de imágenes, si bien, no desde un punto de vista operativo, si de un entendimiento profundo de sus posibilidades de intervención sobre los parámetros técnico-expresivos de la imagen en su elaboración narrativa; y por otro, debe asumir las condiciones de trabajo que normarán su actividad diaria en lo laboral e incluso en lo creativo.

Las condiciones, pues, estaban dadas. Ahora el siguiente paso era, quizás, el definitorio para las aspiraciones de audiencia y rentabilidad de la empresa: producir programas de calidad a bajo costo. Por lo pronto la nueva razón social de TV Azteca, una empresa privada, un negocio, traía consigo, no sólo un nuevo patrón, sino una forma diferente de trabajar, definida por una metodología extranjera.

PARTE III

Diagnóstico de la Producción

Luego de haber revisado las condiciones laborales y técnicas de TV Azteca tenemos las bases sobre las cuales se establece uno de los objetivos del grupo Radiotevisora del Centro que, en el proyecto destinado a obtener el paquete de medios de comunicación, era el de superar la calidad de los programas e incrementar su producción a través de un esfuerzo técnico y creativo, de manera que respondieran a las necesidades de audiencia y rentabilidad de la empresa,³⁰ para poder competir con el consorcio Televisa, que en ese momento absorbía el 97 por ciento de la publicidad y acaparaba la atención de una proporción similar del teleauditorio³¹.

Ahora bien, ¿cuáles son las principales carencias de las transmisiones de los canales 7 y 13 que dificultan la consecución de este objetivo? De acuerdo con su departamento de programación son: la falta de programas con una finalidad clara en cuanto a sus contenidos y que gastan más de lo que ingresan; el exceso de espacios de baja audiencia; y la deficiente calidad en términos de una producción profesional³².

De tal modo, surge la necesidad de atacar estas deficiencias y encontrar los mecanismos apropiados para solucionarlas. Para ello, la empresa decide integrar un grupo de trabajo bajo las normas de la metodología *Adizes* -de la cual hablamos en el

³⁰Meza, Enrique. "En su solicitud de compra Radiotevisora del centro se proponía: servir al público, reafirmar nuestra identidad, evaluar con el gobierno". *Proceso*, México 26 de julio de 1996, semanario no. 873, p. 7

³¹Zúñiga M., Juan, "Radiotevisora del Centro obtiene el paquete de medios" *La Jornada*, Diario no. 3182, México, 19 de julio de 1993, p. 22

³²Las deficiencias más frecuentes son: fallas de audio: HUM (zumbido), SCRATCH (ruido de fritura), HISS (sonido silbante), MICROFONISMO (inducción de audio en el video), SATURACIÓN (confusión de sonidos), fallas de video: RUIZO (efecto de nieve, mailla), DROP OUT (fantasmas, sombras, pérdida de información, líneas negras o blancas en la imagen), SATURACIÓN (pérdida de contraste).

apartado anterior-, con productores, entre los que me encuentro, y representantes de las áreas de servicio de la empresa (Operaciones y Promoción e Imagen).

3.1 LA PROPUESTA

Como productor del noticiario "HECHOS 21:30" dentro del grupo planteo la inquietud de elaborar un procedimiento para la producción de programas de televisión planeados y definidos bajo los mismos criterios, de acuerdo con la estructura y los recursos (humanos y técnicos) de TV AZTECA, que le permitan precisamente al productor tener el control integral sobre su producto televisivo.

Si consideramos que textos especializados en televisión³³ coinciden en definir a la producción como el proceso durante el cual se conjuntan los elementos mecánicos y artísticos para la transformación de una idea hasta que ésta se plantea en términos de un discurso audio visual, es en ella donde debemos desarrollar los procedimientos y criterios para elevar la calidad de los programas.

Para ello, los especialistas incluyen como parte del proceso de producción la planeación, la preproducción, la realización-producción y la postproducción, etapas en las que se manifiestan diversas actividades: se desarrolla una idea, se estructura un proyecto, se evalúan medios y recursos, se prepara el guión, se hacen las modificaciones pertinentes, se preparan locaciones o foros de grabación, se diseña la escenografía, se ilumina, se realizan ensayos generales, se promociona, se patrocina, se graba o se sale al aire, se edita y se musicaliza.³⁴

³³Barroso García, Jaime, *Introducción a la Realización Televisiva*, España 1989, Instituto Oficial de Radio y Televisión p. 28.

González Treviño, Jorge, *Televisión, Teoría y Práctica*, México 1983, Ed. Alhambra, p. 25-30.

³⁴Como referencia de consulta al respecto de la organización del proceso de producción tenemos los siguientes textos: Bethencour Maclado, Tomás, *Tomar para el estudiante de hoy. Qué es la Televisión*, Madrid 1991, Ed. Granada, 127 pp.

Lindheim, Richard, *Inside Television Producing*, Estados Unidos 1991, Ed. Focal Press, 328 pp.

De tal modo, luego de varias sesiones de trabajo se plantean como propuesta y a manera de guía metodológica, dos niveles de solución, de acuerdo con las funciones que la producción debe cubrir durante la elaboración, registro y transmisión de información visual y sonora, así como de su relación con las diferentes áreas que tienen que ver con este proceso dentro de la empresa: *proyección y realización*.

Ambas fases, incluirán una serie de requisitos -que expondremos a continuación- con los que cualquier producción de TV Azteca deberá cumplir antes de autorizarse su realización y transmisión al aire.

3.1.1 PROYECCIÓN.

Esta fase tendrá como exigencia la elaboración de un producto -narrativo audiovisual- consumible por el público, con el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y técnicos de la empresa.

De tal modo, a partir de la idea original del programa y de los medios disponibles para su realización, tales como la magnitud del presupuesto o la calidad de los recursos técnicos con los que se cuentan, se decidirá el tipo y el modo de producción y las circunstancias de la emisión, esto es, si se tratará de un programa propio o de una coproducción, si se realizará en video, en estudio o de forma mixta, y si será transmitido en directo o de manera diferida.

Barroso García, Jaime, *Introducción a la Realización Televisiva*, España 1989, Instituto Oficial de Radio y Televisión, 482 pp.

Gonzalez Treviño, Jorge, *Televisión. Teoría y Práctica*, México 1983, Ed. Alhambra, 167 pp.

Además de estas condicionantes básicas para el trabajo de producción televisiva y de sus limitantes económicas y técnicas, habrá que considerar también en este momento los criterios de programación y venta de la empresa definidos por el análisis de la audiencia que ella misma realiza a través del área de Mercadotecnia, para tener un perfil de los niveles de oferta y demanda en torno a las expectativas del usuario. En este sentido, con la ayuda de un esquema que expondremos más adelante, se definirán las características del telespectador, la finalidad de los contenidos, el tiempo de la emisión, los recursos financieros y la modalidad de la producción.

Así, la fase de *Proyección*, tendrá como objetivo proponer y planear programas de televisión definidos bajo un mismo estándar de calidad, que respondan a las necesidades de la audiencia para la cual van definidos y cuyos costos sean mínimos, de modo que ello se traduzca en rentabilidad para la empresa.

Para conseguir lo anterior, y examinando los requerimientos de producciones como la del noticiario a mi cargo ("HECHOS 21:30") así como las exigencias de las áreas de servicio para atender eficientemente cada uno ellos, se propone un procedimiento para la producción de programas a través de un esquema de trabajo que contiene el flujo de las actividades y requisitos que debe contemplar el autor de un proyecto de producción, de acuerdo con sus responsabilidades y con las áreas de decisión y organización de la empresa, para que éste sea aprobado y pueda transmitirse al aire. Dicho procedimiento deberá considerar los siguientes puntos:

- 1. Conceptualización del proyecto.** Debe considerar desde la forma y el contenido del programa, hasta sus condiciones de financiamiento y comercialización.

1.1 Género y fin del contenido del programa: telenovelas, series y miniserias, dibujos animados, concursos, musicales, deportivos, promocionales, películas (nacionales y extranjeras), noticiarios y programas informativos, y programas especiales (de cualquier género pero que no forman parte de la programación habitual de la televisora).³⁵

1.2 Características de la audiencia: sexo, edad, y sector social (clase baja, media, media-alta, y alta).

1.3 Nombre del programa: necesario para su promoción, registro y posicionamiento en el público al que va dirigido.

1.4 Temporalidad: tiempo de duración al aire, temporada de emisión, proyecto de renovación -mensual, bimestral, semestral, etc.

1.5 Tiempo disponible para la emisión: duración periódica y frecuencia de transmisión.

1.6 Metas de rating y ventas. En el caso de cualquier empresa de televisión privada éstas se convierten en los parámetros para mantener, renovar o retirar del aire todo programa.

1.7 Recursos financieros: propios -provenientes de la empresa- o ajenos (definición de patrocinadores), definitivos de los alcances técnicos y de personal de la producción.

1.8 Modalidad de producción: video grabación, film, estudio, locación.

1.9 Modalidad de emisión: en directo, o diferida (esta última permite rectificaciones en el orden formal o estético del programa).

³⁵Esta clasificación se basa en los criterios de la Dirección de Continuidad Programática de TV Azteca para la organización y localización de los programas, sin embargo, no es definitiva, ya que su denominación se ajustará a los intereses de difusión, mercadotecnia o de análisis de audiencia de la empresa.

2. Estructura

2.1 Guión. Éste, al ser la versión en papel del programa, debe considerar desde el proyecto el ritmo, la continuidad y la variedad del mismo.³⁶

2.2 Número y duración de bloques. Fundamentales para la planeación del programa y para la comercialización del mismo.

3. Plan de necesidades.(servicios de producción)

3.1 Estudio: escenografía, iluminación, número de cámaras, audio, grabadoras, reproductoras, musicalización, personal técnico (staff), utilería, maquillaje, cabina (switcher, teleprompter, generador de caracteres), teléfonos, remotos (microondas, satélite, coordinación), equipo periférico, intendencia.

3.2 Locación: unidad móvil, sistema portátil, iluminación, audio, escenografía, planta de energía, microondas, fly away, staff, líneas de coordinación, transportes, permisos de grabación.

3.3 Edición: formatos, tiempo, copiadros, personal técnico (editores).

3.4 Post-producción: formato, tiempo, equipo periférico.

3.5 Material: formato, cantidad, stock.

3.6 Cabina de audio (protools): doblaje, subtítulaje, musicalización.

³⁶Ritmo: Tiempo que transcurre entre una toma, escena, secuencia y otra.

Continuidad: Sucesión de imágenes relacionadas entre sí.

Variedad: Cambios en la presentación de una secuencia de imágenes por medio del método de intercortes -cambios de planos, ángulos, transiciones, etc.

3.7 Diseño digital: logotipo del programa, tipografías, cortinillas de identificación, backgrounds, foregrounds, supers, gráficas, ventanas.

3.8 Talento artístico: actores, cantantes, etc.

3.9 Personal de producción: productor, director general, asistentes, coordinador, reporteros, guionista, realizadores, productores asociados, editores, traductores.

3.10 Material administrativo: papelería, equipo de cómputo, telefonía.

3.11 Promoción: lanzamiento (prensa, pantalla, radio, eventos) y mantenimiento (pantalla, radio, prensa, eventos).

3.12 Otros: vestuario, efectos especiales, alquiler de servicios, alimentación, caracterización, relaciones públicas, premios o regalos, intercambios.³⁷

4. Presupuesto.

Éste deberá contener todos los costos del proyecto correspondiente, tomando en cuenta:

4.1 Libretos: autor, guionista, adaptación, asesor, regalías SOGEM, materiales, mecanografía, copias fotostáticas.

4.2 Honorarios de producción: productor, director general, realizador, coordinador, asistentes, editores, musicalizador, reporteros, comentaristas, locutores, traductores, staff, edecanes, tramoyistas y personal diverso.

³⁷Si el programa implica prentación se deben solicitar interventores a las instancias correspondientes (Gobernación, ANIA, Sindicatos, Copyright).

4.3 Talento artístico: estelares y coestelares, director de escena, delegado sindical, porcentaje de jubilación y de previsión social, desplazamientos, derechos de intérprete (ANDI y ANDA), tiempo extra.

4.4 Talento musical: músicos, delegado sindical, pistas, desplazamientos, temas, tiempo extra.

4.5 Equipo, materiales y servicios de producción: estudio, unidad móvil, sistema portátil betacam SP, sistema portátil Hi 8, microondas, Fly Away, máquinas de video tape, cámaras, alquiler de equipo especial de audio y video, alquiler de iluminación, cintas de video tape digital, betacam o Hi 8, salas de postproducción análoga o digital, cabina de audio, edición, teléfonos en el estudio, premios de concurso, impuestos sobre premios de concurso, y otros gastos de producción diversos.

4.6 Escenografía, ambientación, vestuario y maquillaje: diseño de escenografía y ambientación, construcción, mobiliario y equipo de ambientación, utilería, alquiler de vestuario, peinados y peluquería, compra de accesorios.

4.7 Gastos de viaje y locaciones: consumo de alimentos, hospedaje, peajes, combustibles y lubricantes, transportes y pasajes, alquiler de locaciones, viáticos, unidades de control remoto, renta de vehículos, seguridad, llamadas telefónicas.

4.8 Gastos de oficina: mobiliario, libros, revistas, periódicos, teléfonos, papelería, equipo de computo.

4.9 Promoción e imagen: Diseño de logotipo, animación, promoción en medios, presentación, artículos promocionales.

5. Programa piloto.

6. Presentación previa.

7. Autorización para la transmisión.

Una vez obtenida la autorización del presupuesto se iniciará la fase de *realización*, para lo cual se requerirá de por lo menos de un mes anterior a la fecha de salir al aire, para contar con la promoción, difusión y comercialización previstas en la fase de proyección. Una vez al aire, el programa contará con tres meses o diez programas -dependiendo de la frecuencia de transmisión- para cumplir con sus metas, de lo contrario se reestructurará o se estudiará su salida del aire.

En este momento, es pertinente destacar que todo el trabajo en producción comienza con una propuesta del Comité de Programación de TV Azteca, la cual proporciona los puntos básicos que se deben lograr con el proyecto de programa, tales como el público que se busca captar de acuerdo al horario, e incluso, ciertos aspectos de contenido.

3.1.2 REALIZACIÓN.

El objetivo primario de esta fase en el proceso de producción será el de la elaboración narrativa de la imagen, con base en los diferentes procedimientos técnicos e intelectuales para la obtención de audio y video y el tratamiento expresivo

necesario para darla a conocer. Así esta etapa requerirá de los conocimientos suficientes de grabación y montaje para dar soluciones visuales y sonoras, capaces de transmitir al espectador el sentido del discurso de forma clara y concisa.

La realización, entonces, nos coloca en un punto de imbricación entre un proceso intelectual y otro técnico: de acuerdo a las características del medio una idea se desarrolla pasando por la mediación tecnológica hasta convertirse en un discurso audio visual.¹⁸

Las técnicas de aplicación operativa de la producción llevadas a cabo durante la realización las podemos clasificar en técnicas de captación de imagen, de captación de sonido y de montaje. Cada una de ellas influye directamente, además de en la grabación -en estudio o locación-, en la conservación y reproducción de las imágenes, y en la posibilidad de darles una mayor calidad estética y narrativa.

Sin embargo, de esta fase es el proceso intelectual-creativo donde se fijará nuestra atención, ya que de él depende la aplicación de los códigos del lenguaje audiovisual y de los criterios de expresividad, y en la realización ambos están expuestos a la decisión subjetiva del autor sobre la elaboración narrativa -conocido comúnmente como realizador- . decisión que afecta desde un emplazamiento de cámara o la intensidad de una lámpara, hasta el ritmo narrativo -duración de los planos o las tomas- del programa y que puede alterar el trabajo de cada una de las personas que intervienen en el proceso de producción.

En este sentido, también sugerimos un estándar de realización, que cualquier producción deberá cumplir para su transmisión, conformado por cuatro fases:

¹⁸García Barroso, Jaime, *Introducción a la realización televisiva*, España 1989, Instituto Oficial de Radio y Televisión, p.30.

1. Preproducción. Durante esta etapa se pondrán a funcionar los elementos que intervienen en la grabación de un programa hasta su transmisión. Se preparará el guión y se solicitarán todos los servicios necesarios para su realización.

De tal modo se deberán cubrir los siguientes requisitos:

- Guión.
- Preparación del estudio. De piso -escenografía, montaje, ambientación, iluminación, cámaras, micrófonos, monitores, staff-, y de cabina -switcher, consola de audio, generador de caracteres, cassetteras, musicalización, intercomunicación.
- Locación. Permisos para la grabación: cantidad y características del equipo a utilizar (cámara portátil, unidad móvil, microondas, fly away, helicóptero).
- Ensayos. De talento (conductores, locutores, actores, bailarines); de cámara, de iluminación; y general (con todos los elementos).

2. Comercialización. Durante esta fase se llevará a cabo la venta del programa, esto es, se conseguirán las empresas y productos que patrocinarán o que comprarán el tiempo destinado al programa para anunciarse. Además se realizarán las campañas de promoción en pantalla, radio y prensa, previas a su estreno, y ya en el aire, las de mantenimiento.

3. Grabación-Transmisión. Las características de esta fase serán determinadas por el tipo de transmisión de la que se trate: en vivo o diferida. La diferencia destacable entre uno y otro es la presión y la precisión con que debe manejarse el tiempo. Sin embargo, ambos deben cumplir y cubrir cada uno de los requisitos señalados en la fase de preproducción.

4. Postproducción. La consideraremos como la fase culminante de la producción de un programa de televisión previo a su transmisión e implica aquellos

procesos operativos de base técnica o artística que conducen al acabado definitivo de un programa tal y como llegará al público.

Esta fase implica tres operaciones básicas:

- Edición "*off line*" (una vez grabadas las secuencias necesarias para el armado de un programa se debe obtener de ellas una copia con tiempo codificado para realizar una hoja de edición, donde el director anota el número secuencial de las diferentes secciones, su duración, su descripción y la transición de una a otra).³⁹
- Edición electrónica (inclusión de efectos visuales y procesamiento digital de imágenes).
- Musicalización.

Como es natural, proyección y realización resultan ser eventos intensamente ligados en el proceso de producción, pasando de los criterios y procedimientos que rigen su elaboración a la totalidad de acciones necesarias para la captación de la imagen y su formación narrativa. Asimismo, son el producto de un trabajo colectivo, resultado de la aportación artística y técnica de diversos especialistas y profesionales.

En este sentido, en el anexo 2, podemos observar un cuadro en el que se definen áreas de responsabilidad dentro de TV Azteca - de acuerdo con su organigrama- y que en cualquier momento pueden indicarle a la producción cuales son las vías de acceso para la satisfacción de sus necesidades.

Ahora bien, si desde el inicio señalamos a la producción como el punto de partida para el cumplimiento de los objetivos de calidad y rentabilidad de la empresa, también entonces los criterios de producción propuestos deben responder a

³⁹Gonzalez Treviño, Jorge, op. cit., p. 60.

la ideología o política de programación de la emisora. Por lo anterior, sin duda cualquier producto debe responder cuantitativa y cualitativamente a esa misma política.

Estos criterios deberán actualizarse, en función del análisis de las siguientes variables:

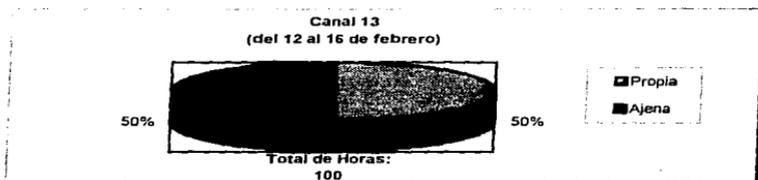
- El porcentaje de la producción propia, ajena y mixta en relación al número de horas de emisión.
- El porcentaje de emisión dedicado a cada género de programa.
- Valoración de los índices de audiencia y su relación con el tipo y género de la producción.

Con estos datos es posible obtener una visión de la programación de la televisora y marcar algunas directrices en torno a la conquista de la audiencia y al cumplimiento de uno de los objetivos planteados por la empresa desde el momento de la compra del paquete de medios, y que es el incremento de la producción propia, medida por las horas al aire semanalmente.

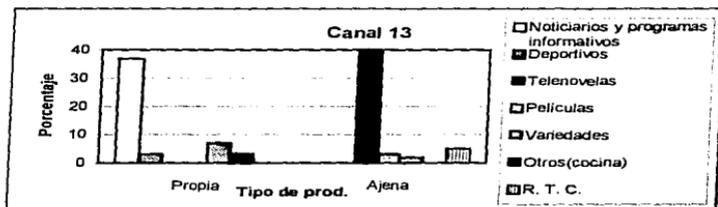
Así, por ejemplo, si analizamos la programación de la tercera semana del mes de febrero de 1996 (lunes a viernes) de los canales trece y siete desprenderemos los siguientes resultados:

Canal 13. De un total de 100 horas de transmisión a la semana (lunes a viernes), el 50 por ciento corresponde a producción propia y el otro 50 a producción ajena (Gráfica 1). De la producción propia, el 37 % corresponde a noticiarios y programas informativos; el 3 % a deportes; el 7 % a programas de variedades (espectáculos, misceláneas), y el restante 3 % a otros (cócina). De la producción ajena, el 40 % está

dedicado a telenovelas, el 3% a películas mexicanas, 2% a variedades y el 5 % restante lo ocupan los programas del tiempo estatal -RTC, UNAM, PROFECO (gráfica 2). Del total, tenemos que el 55 % de la programación de canal 13 está enfocada al entretenimiento y el 45 % a la información; sin embargo, de la producción propia aproximadamente el 80 % corresponde a noticiarios y programas informativos. Esto resulta comprensible, si sabemos que en promedio los noticiarios y programas informativos obtienen los niveles de audiencia más altos en la programación del canal.⁴⁰



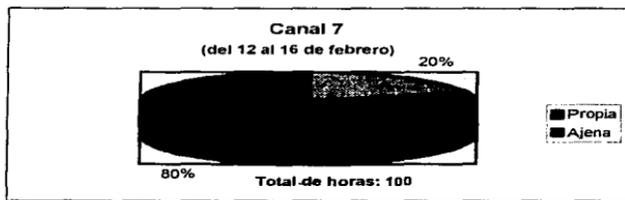
GRÁFICA 1



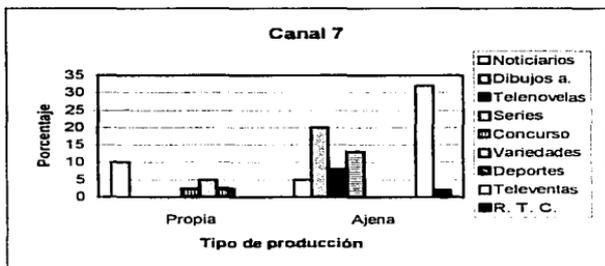
GRÁFICA 2

⁴⁰En el anexo 3 se puede observar el comportamiento de los ratings en tres días consecutivos del mes de febrero

Canal 7. En este caso, sólo 20 horas de emisión a la semana (lunes a viernes) están ocupadas por producción propia, mientras que la ajena se lleva 80 horas (gráfica 3). Del 20 % de la producción realizada en TV Azteca para el canal 7, el 10 % corresponde a noticieros (dos repeticiones del noticiero hechos, transmitido por el canal 13 a las 21:30 hrs.); 2.5 % a deportes, 2.5 % a programas de concurso, y el 5% restante a variedades (programas infantiles y de espectáculos). Del 80 % de la producción ajena, el 32 % se dedica a ventas por televisión, el 20 % a caricaturas; el 13 % a series ; el 8 % a telenovelas; el 5 % a noticias, y el 2 % a tiempos estatales (gráfica 4). Del total de la barra de programación, entonces, el 17.5 % corresponde a programas informativos (noticias y deportes), el 32 % a ventas por televisión y el restante 50.5 % a entretenimiento. En este caso, es precisamente un programa de entretenimiento como "Los Simpsons" el que tiene el nivel de audiencia más elevado (además de ser el programa de mayor rating en TV Azteca).



GRÁFICA 3



GRÁFICA 4

Aunque, en cuanto a programas de entretenimiento, infantiles, musicales, de concurso, comedia y especiales, la producción propia ha crecido un 50 por ciento⁴¹ en los últimos siete meses, todavía, en lo global, está por debajo de la producción ajena que cuenta con el 65 por ciento, aproximadamente, del total de horas de emisión en ambas frecuencias.

3.2 LA IMPLANTACIÓN: EL CASO DEL NOTICARIO HECHOS 21:30 HORAS.

Aunque la aplicación de los procedimientos propuestos en este apartado, que como mencioné al inicio del mismo son resultado de los esfuerzos de un grupo de trabajo del que yo formo parte, está empezando, se pretende que con la presentación de un proyecto que considera la organización y conjunción de recursos técnicos, administrativos e intelectuales, y la planeación de requerimientos y necesidades para

⁴¹Lopez Ibarra, Claudia, *Entre Nosotros*, Mexico 1996, Revista mensual, no. 3, (febrero-marzo), Vicepresidencia de Comunicación y Asuntos Públicos de TV Azteca, p. 4

no gastar más de lo proyectado, se evite la improvisación dentro del proceso de producción y se incida en la consecución de los objetivos de la empresa, planteados desde su privatización y que, como ya hemos mencionado, son la optimación de los recursos, el incremento en la producción propia y la elevación de la calidad de la misma, así como la disminución de los costos y el aumento de los ingresos.

Por lo tanto, en el caso del noticiario a mi cargo, "HECHOS" de las 21:30 horas, hacer un diagnóstico de la confiabilidad de las propuestas metodológicas de producción; en cuanto a la proyección y a la realización es todavía aventurado; sin embargo, podemos destacar los primeros resultados que arroja la aplicación de algunos de sus puntos:

1. Conceptualización.

Retomando los elementos que acabamos de enumerar, en el caso de este noticiario, Hechos, no sería preciso realizar cambios en cuanto al género y nombre del programa, a su temporalidad y al tiempo disponible por emisión y a su modalidad de producción. Sólo se aspira a un incremento en el rating del 50%, lo cual significaría pasar de los 8 puntos de promedio actual a los 12 puntos, y la obtención de nuevos patrocinadores que redunde en el incremento de los ingresos generados por el programa.⁴²

2. Estructura.

Aunque el número de bloques no varía (siete en total), se incluye dentro del guión para este año una sección nueva llamada "En Resumen", conformada por los encabezados de las noticias más importantes del noticiario. Dicha sección está patrocinada por la Asociación Nacional de Vitivinicultores; por lo que, al tratarse de

⁴²En los últimos días del año pasado se obtuvo el patrocinio de Domecq y TELMEX.

publicidad de bebidas alcohólicas, se acordó un horario para su transmisión entre las 21:58 y las 22:02 horas.

3. Plan de necesidades.

Se proyecta una campaña de promoción en pantalla, radio y prensa, con motivo del segundo aniversario del noticiario; se requiere del equipo técnico y periféricos necesarios para la transmisión del noticiario en locación (cuatro veces en el año); y se plantea el cambio de escenografía para el segundo semestre del año.

4. Presupuesto.

En cuanto a los gastos proyectados para 1996, estos se redujeron en 40 % con respecto al del año anterior, lo cual significa, más que un ahorro, la planificación eficiente servicios de producción con respecto al año anterior. Entre los gastos proyectados están el diseño y construcción de una nueva escenografía y los gastos de viaje y locaciones que implica la transmisión del noticiario fuera de las instalaciones de TV Azteca.

A pesar de que estos datos no son suficientes todavía para calificar la efectividad de los procedimientos de producción propuestos para TV Azteca, como primera referencia de la aplicación del esquema de trabajo planteado para la etapa de *Proyección* en el noticiario "HECHOS", resulta pertinente destacar que la planeación en el uso de recursos técnicos y de producción, ya no fue resultado de un cálculo aproximado del productor, sino de la relación directa entre las necesidades y el costo para satisfacerlas.

Lo anterior significa que la realización del presupuesto en los términos que se plantean en la etapa de *Proyección*, obliga a considerar únicamente los gastos que la producción pretende hacer en el año de acuerdo con la estructura definida en la

conceptualización del programa, y que en el caso de "HECHOS" significa en números, como ya dijimos, la disminución en un 40 por ciento del costo del programa para 1996.

COMENTARIOS FINALES

...Quiero decir que eso, que lo otro, que
todo...
Porque nos pasa a veces, nos sucede que el
mundo
-no solo el mundo- se complica, se
amarga,
se vuelve de repente un niño sin cabeza,
idiota, idiota, idiota.
Y el café ya no sirve, ni el cigarro,
ni hablar de soledad, de insomnio, de
locura,
ni el lamentar a veces el corazón de rana
que uno
tiene en el pecho,
ni el sollozar tan largo que nadie nos
escuche.
Es cierto que la paz, que el equilibrio,
que el ciclo puro y tonto,
es cierto, es cierto.
Pero si soy este que soy, ¿qué queda?

Jaime Sabines

Uno de los primeros comentarios provocados por la privatización de TV Azteca fue la idea de que su ingreso a la competencia por un mercado, hasta entonces dominado por la empresa Televisa, estimularía la realización de programas con una diversidad temática en cuanto a sus contenidos, y no el incremento de los mismos estereotipos, que simplemente darían al espectador una variedad de lo mismo.

Empero, al conocer el proyecto y objetivos de la nueva empresa y luego de dos años y medio de operación, nos encontramos con un modelo de televisión comercial cuya programación parece estar subordinada al objetivo de disminuir los

costos y aumentar los ingresos, sin preocuparse por la diversificación de sus contenidos.

Aunado a lo anterior, la dificultad para cubrir la programación con una producción propia y la dependencia de los centros transnacionales de producción que se manifiesta en la barra del canal 7, por ejemplo, nos hacen temer que el surgimiento de TV Azteca no represente una nueva oferta televisiva, sino que tienda a homogeneizar sus contenidos con los de la competencia, discriminando cualquier vocación cultural y de servicio a la comunidad. En adición, la escasez de programación propia disponible tiende a producir dos consecuencias: un dominio de las producciones extranjeras y una reducción drástica de los niveles de exigencia y de calidad en la programación.⁴¹

Por supuesto, que el peligro de caer en la estandarización de la programación, no sólo sería producto de la voracidad mercantilista de los empresarios y dueños de la televisora, sino también de los límites derivados del volumen de las audiencias potenciales, cuantificables en términos de mercado; de las inversiones publicitarias, que, a su vez, dependen de la amplitud o estratificación de las audiencias; y de la programación disponible, en principio, para satisfacer niveles mínimos de calidad técnica y profesional.

A pesar de que la lógica del mercado en un sistema de televisión privado, parece determinar el futuro del mismo, en cuanto a su contenidos y calidad, también se desarrolla en el ámbito de la competencia, que de algún modo debe motivar la innovación y la creatividad indispensables para permanecer en la lucha por las audiencias adelante del resto de los ofertantes.

⁴¹Gubern, Román, *La mirada opulenta*, Barcelona 1987, Ed. Gustavo Gili, p. 360.

En este sentido, el recurrir a una metodología como la *Adizes*, que contempla en el trabajo de grupo la motivación con fines creativos en la resolución de problemas y la superación personal en el esquema jerárquico de la empresa, genera en lo inmediato un ánimo cotidiano de creatividad y participación activa en la vida laboral que ha redundado, no sólo en beneficios empresariales o individuales, sino en la adquisición de un compromiso profesional y personal con la tarea de desarrollar un discurso audiovisual que comunique.

Es precisamente aquí donde cobra relevancia y es impactada la producción de programas al interior de TV Azteca: aprovechando los métodos de organización interna para el crecimiento y desarrollo sostenido de la empresa, la producción tiene la responsabilidad de ser la definitoria del medio, al conjugar los elementos artísticos, técnicos, financieros y administrativos necesarios para lograr, en un primer paso, mensajes claros, coherentes, que parezcan diferentes y que se ajusten al perfil de la empresa; y más tarde, sin alejarse de las metas y necesidades marcadas por los dueños de las frecuencias, una diversificación en los contenidos que amplíe el espectro de la audiencia y el interés de los anunciantes por los crecientes mercados.

Es un hecho, sin embargo, que el control de la producción a partir de la especificación de criterios básicos, no asegura la diversificación, ni el cambio en la imagen de la televisión mexicana, como reza el slogan de TV Azteca; y si corre el riesgo de estandarizar y homogeneizar las producciones; empero, también procura la elevación de la calidad técnica de la producción, promueve el uso racional de los recursos humanos y técnicos, y considera la realización de nuevos con base en las metas de rating y rentabilidad de los canales 7 y 13.

De tal modo, me parece pertinente presentar algunas cifras donde se manifiesta el crecimiento de la empresa y, por lo tanto, los primeros logros de TV Azteca en la consecución de sus metas, a partir de su privatización en 1993⁴⁴:

Canales nacionales:

1993	1996
1 canal y 1 repetidora	2 canales

Audiencia:

Canal	1993	1996
TV Azteca	6 %	28 %
Canal 2	50 %	33 %

Número de clientes:

1993	1996
29	265

Participación del mercado:

1993	1996
4 %	16 %

Así mismo, en lo concerniente al noticiario Hechos que produzco este ha mostrado una tendencia ascendente desde sus inicios en 1993, cuando contaba con un rating de 3 puntos, y hasta mediados de 1996 donde ha alcanzado 12 puntos, en promedio, de audiencia mensual, lo cual es indicativo del cumplimiento de una de las metas planteadas en el proyecto de producción para este año.

⁴⁴Datos proporcionados por el área de comercialización de TV Azteca.

Por supuesto que el crecimiento de TV Azteca no debe atribuirse tan sólo a la reorganización de la producción a partir de la elaboración de un procedimiento interno para la producción de programas; sin embargo, éste empieza a constituirse como un requisito para la planeación de nuevos programas y su consecuente programación dentro de la barra de los canales 7 y 13.

Ahora bien si TV Azteca pretende mantener e incrementar sus niveles de audiencia y rentabilidad debe atender a otras variables inherentes al medio y a su transformación, en adición a la organización y administración de la producción, que satisfactoriamente ha funcionado en el corto plazo.

Como lo mencionamos en el segundo capítulo, debemos considerar que el desarrollo tecnológico está motivando la diversificación de la televisión en cuanto su acceso a múltiples señales y a sus utilidades:⁴⁵ la extensión territorial del alcance de las señales emitidas, mediante el cable y los satélites, o por una combinación de ambos, que potencian el área de alcance de los mensajes; la extensión de la gama y naturaleza de los mensajes, por diversificación de las fuentes: emisiones culturales o de entretenimiento, videoconferencias, teleescuela, conexión a bases de datos, autoprogramación del usuario, etcétera; y la extensión de los usos del terminal televisivo: teletexto, videotex, comunicación interactiva, autoprogramación con videocassettes, videodiscos o videojuegos.

Así mismo, al margen de los citados encontramos un avance sorprendente en la calidad de la imagen ofrecido por el sistema de alta definición (de 1125 líneas en barrido entrelazado) que, aunque se enfrenta a importantes obstáculos como el de su viabilidad económica por las grandes inversiones que significaría su aplicación, es ya una posibilidad en cuanto a una nueva forma de operar y ver la televisión en el futuro.

⁴⁵Gubern, Raman, op. cit. p. 377.

De tal manera, el exuberante desarrollo de las tecnologías aplicadas a la televisión debe alertarnos frente a una situación que nos inserta en un proceso de crecimiento de las opciones televisivas que definitivamente impactará en los criterios, modalidades y contenidos de producción de cualquier empresa. No se trata simplemente de tener acceso a la tecnología más avanzada y sofisticada como soporte del medio, sino cómo su aplicación impactaría en los costos, tiempos, espacios, volúmenes y contenidos de la producción de programas; y cómo el consecuente incremento de las ofertas televisivas demandaría un esfuerzo también mayor para mantener, incrementar o diversificar nuestra audiencia.

Y es precisamente la diversificación de la audiencia lo que para mí debe constituirse como el reto de TV Azteca y de cualquier opción televisiva en nuestro país, independientemente de su perfil comercial, cultural, estatal o experimental. Esto significa que frente al inminente aumento de la oferta televisiva y ante la patente y patética diferenciación de clases (los que tienen y los que no; los alfabetas y los analfabetas; los de la ciudad y los del campo), debemos responder con una producción plural, sin discriminar audiencias, y que se escape de la estandarización de sus mensajes y de las fórmulas repetitivas y de aceptación probada.

Claro está, que esto implicaría un cambio en cuanto a los objetivos en el corto plazo de la empresa -incrementar el rating y los ingresos-, y por supuesto de su comercialización, pues además de vender volúmenes de audiencia, habría que caracterizarlos en función de su ubicación en el ámbito social, económico, político y cultural; esto es, además de cuantificar a la audiencia habría que cualificarla. De tal modo hablaríamos de una programación compuesta por programas con diferentes niveles de audiencia, pero, de acuerdo con su contenido, igual de efectivos.

Hablamos de una televisión que no privilegie la forma, ofreciendo una variedad de lo mismo, con base en una producción especializada en hacer parecer como nuevo lo que en el fondo es el mismo programa que el precedente, carente de

innovación alguna por el miedo a las reacciones contrarias de su público cautivo. El futuro debe estar en una televisión de formas y contenidos, con espacios para las grandes, medianas y pequeñas audiencias, que satisfaga al abanico social y geográfico de nuestro país.

Evidentemente, también se requiere de una visión diferente por parte del Estado frente a esta televisión : urge la revisión de las leyes en esta materia, que considere la ramificación de los usos del medio y que no reduzca, de origen, el compromiso social y productivo de una empresa de televisión al etiquetarla de cultural, comercial o experimental.

En este camino, también se requiere de nuevos profesionales de la comunicación que independientemente de su preparación teórica y práctica, y de su participación del contexto nacional, estén abiertos a los continuos cambios de su medio, motivados por el incontestable y acelerado desarrollo de las tecnologías; y preparados para enfrentar las continuas contradicciones entre la ética personal y la de la empresa para la cual se trabaja.

Ejemplificando: cuando la permanencia de tu programa en el aire -y por lo tanto la conservación de tu empleo-, dependen de tus niveles de audiencia, del porcentaje del mercado que captas y de los ingresos que generas, tu responsabilidad como comunicador de participar de la transformación social, respetando la integridad de cualquier tipo de audiencia, sin clasificarla, dándole su condición de sujeto y negándote a tratarla como un repertorio de informaciones para llenar el tiempo de transmisión, se enfrenta con otra evidente razón de la sociedad mercantil en la que "la comunicación es una mercancía que se tasa, se compra y se vende".⁴⁶

Este sea, quizás, el reto más complejo de un comunicador en estos momentos donde la actividad económica determina y valoriza lo "prioritario" para

una nación, hacer conulgar valores y responsabilidades éticas con la actividad profesional:

"Quien hoy pretenda combatir la mentira y la ignorancia y transmitir la verdad, debe superar cuando menos cinco dificultades. Debe tener el *valor* de transmitir la verdad aunque en todos lados la sofiquen; la *sagacidad* de reconocerla, aunque en todas partes la desfiguren; el *arte* de hacerla manejable como arma; el *juicio* de escoger aquellos en cuyas manos resultara más eficaz; y la *habilidad* de propagarla entre estos." **Bertolt Brecht**

Por otro lado, debo destacar que mi experiencia profesional en el terreno de la producción televisiva me ha significado primero la posibilidad de concretar la inquietud académica de participar en un proceso de comunicación con la responsabilidad de informar a través de un discurso audiovisual; y segundo el reforzamiento práctico de la realización en televisión que me ha permitido transitar, por ejemplo, de la máquina de escribir a las redes de computadoras, o de la edición lineal a la no lineal, para soportar y formalizar lo que finalmente será mi labor profesional: aprovechar los recursos a mi alcance para, con base en la responsabilidad social y los conocimientos aprehendidos en mi formación académica, estructurar tomas, planos y secuencias de manera que se obtenga un mensaje audiovisual claro que pueda ser transmitido.

Para terminar, debo aclarar que no fue la intención del presente trabajo hacer una apología de la producción en un sistema de televisión privado y tampoco argumentar sobre el trágico futuro de una televisión "sintonizada" por las leyes del mercado, sino, simplemente proponer, con base en las condiciones sobre las que nace TV Azteca y en mi experiencia laboral en el campo de la producción, algunas condiciones básicas para lograr lo que un productor pretende en un medio de

⁴⁶Granados Chapa, Miguel Angel, *Examen de la Comunicación en México*, México, Ediciones El Caballito 1981, p. 185

comunicación como la televisión: a través de la conjugación de los recursos humanos y técnicos a su alcance, tener al aire un mensaje, narrado en términos de audio y vídeo, que llegue de manera clara y concisa al mayor número de telespectadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Barroso, Jaime, *Introducción a la realización televisiva*, España, Instituto Oficial de Radio y Televisión, 1989, 482 pp.
2. Berwanger, Dietrich, *Cine y Televisión a bajo costo*, Ecuador, CIESPAL, 1977 363 pp.
3. Eco, Humberto, *Apocalípticos e Integrados*, España, Ed. Lumen, 6a. edición, 1981, 383 pp.
4. Gallardo Cano, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, México, UNAM, 1990, 169 pp.
5. Granados Chapa; Miguel Angel, *Examen de la Comunicación en México*, México, Ediciones El Caballito, 1981, 224 pp.
6. González, Jorge, *Televisión. Teoría y Práctica*, México, Ed. Alhambra, 1983, 167 pp.
7. Gubern, Roman, *La mirada opulenta*, Barcelona, Gustavo Gili, 1987, 426 pp.
8. Lindheim, Richard, *Inside Television Producing*, Estados Unidos, Focal Press, 1991, 328 pp.
9. Mc Luhan, Marshall, *La comprensión de los medios como la extensión del hombre*, México, Ed. Diana, 1979, 443 pp.
10. Mellerson, Gerald, *Diseño Escenográfico para TV*, Londres, Focal Press, 1986, 335 pp.
11. Merrit, Douglas, *Grafismo electrónico en televisión; del lápiz al pixel*, España, Gustavo Gili, 1988, 144 pp.
12. Paul, Alan, *El Sitio de Macondo y El Eje Toronto Buenos Aires*, México, FCE, 1982, 174 pp.
13. Regalado, Ma. Eugenia, *Comunicación de Masas. Teoría y Práctica*, México, Ed. Cambio, 1985, 319 pp.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

14. Soler, Llorens. *La Televisión. Una metodología para su aprendizaje*. Barcelona, Gustavo Gili, 1988, 187 pp.

15. Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales de la SHCP. *El Proceso de Enajenación de Entidades Paraestatales*, México, 1993, 82 pp.

HEMEROGRAFÍA

1. Acevedo, Luis, "Depósitos de uno y 5 mdd. como garantía de solvencia. Anuncia Hacienda las bases para participar en la Subasta de Paraestatales de Comunicación", El Financiero, Año XII, No. 2910, Marzo 4 de 1993, p. 10.
2. Acevedo, Luis, "La televisión y El Nacional representan 84 % del valor. Espera el gobierno obtener 600 mdd. por el Paquete de sus Empresas de Comunicación", El Financiero, Año XII, No. 2911, Marzo 5 de 1993, p. 10.
3. Espinosa, María de Jesús, "Paquete de medios. En la subasta, 4 grupos privados y los trabajadores de El Nacional", La Jornada, Año 9, No. 3180, Julio 17 1993, pp. 1,30.
4. Maza, Enrique, "En su solicitud de compra Radiotelevisora del Centro se proponía: "Servir al público", "Reafirmar nuestra identidad", "Coadyuvar con el Gobierno", Proceso, No. 873, Julio 26 de 1993, pp. 6-7.
5. Maza, Enrique, "MEDCOM. GEOMultimedia, Radiotelevisora del Centro y Proyecto Cosmovisión. Sobre la mesa, las cartas de cuatro grupos que se disputan los medios del Estado", Proceso, No. 861, Mayo 3 de 1993, pp. 14-19.
6. Olmos, Alejandro, "¿El mejor postor?", La Jornada, Año 9, No. 3185, Julio 22 de 1993, p. 39.
7. Ortega, Fernando, "Los nuevos dueños de Canal 13 y Canal 7, en su primer autorretrato. "En la democratización la televisión nada tiene que ver": Salinas Pliego; "Nuestro proyecto entretener": Suárez Vázquez", Proceso, No. 873, Julio 26 de 1993, pp. 6, 7, 9, 11, 12, 13.
8. "Resolución por la que se autoriza la disolución y liquidación de la empresa de participación estatal mayoritaria denominada Corporación Mexicana de Radio y Televisión, S. A. de C. V.", Diario Oficial, Tomo CDLXXVIII, No. 9, Julio 11 1993, p. 10.
9. Toussaint, Florence, "Televisión Azteca", Proceso, No. 873, Julio 26 de 1993, p. 59.
10. Zúñiga, Antonio, "El Nacional, excluido, Radiotelevisora del Centro obtiene el paquete de medios", La Jornada, Año 9, No. 3182, Julio 19 de 1993, pp. 1,22.

11. Zúñiga, Juan Antonio. "Contra el boicot de Televisa, búsqueda de talentos; creará cines ecológicos. El paquete vale mucho más de lo que pagamos: Salinas Pliego; ofrece tv sin crítica amarillista". La Jornada. Año 9, No. 3183, Julio 20 de 1993, pp. 48, 23.

12. Zúñiga; Juan Antonio. "Se cumple hoy el plazo para presentar posturas. Aceleradas negociaciones entre grupos que aspiran al paquete de medios", La Jornada, Año 9, No. 3179, Julio 16 de 1993, p. 43.

ANEXOS

ANEXO 1

**Convocatoria para la venta del paquete de medios de comunicación
publicada en el Diario Oficial del 4 de marzo de 1993**

Decreto mediante el cual se apropia por causa de utilidad pública una superficie de 147 435 233 hectáreas de monte de uso común, de terrenos ejidales del poblado Cuadern, Municipio de Oltún P. Blanco, Q. Roo (Reg.- 2139)

Decreto mediante el cual se apropia por causa de utilidad pública una superficie de 23 04 64 hectáreas de aptos de uso común, de terrenos ejidales del poblado San Nicolás de Jesús, Municipio de San Luis Potosí, S.L.P. (Reg.- 2140)

Decreto mediante el cual se apropia por causa de utilidad pública una superficie de 19 00 25 67 hectáreas de aptos de uso común, de terrenos ejidales del poblado Villa de Potosí, Municipio de San Luis Potosí, S.L.P. (Reg.- 2141)

Decreto mediante el cual se apropia por causa de utilidad pública una superficie de 07-13 95 hectáreas de aptos de uso común, de terrenos pertenecientes al acaudal agrario Guillermo Frenío y sus acreas Álvaro Calvez y Fuentes y General de División Ángel Flores, Municipio de San Ignacio, S.M. (Reg.- 2142)

Departamento del Distrito Federal

Acuerdo por el que se crea la Comandó Matra para la Modernización de la Industria Mera Pequeña y Mediana del Distrito Federal

Resolución de oficio referente a la solicitud de modificación al Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la Delegación Cuajalajara de Morelos, versón 1987, promovida por el excoordinador licenciado Ricardo Gustavo Echeverría Ace

Oficio por el que se comunica al inicio de funciones de la Notaría número 90, del D.F.

Oficio por el que se comunica al inicio de funciones de la Notaría número 143, del D.F.

Oficio por el que se comunica al inicio de funciones de la Notaría número 36, del D.F.

Notificación por escrito al propietario del edificio ubicado en Plaza Santos Degollado número 10, Centro, dañado por los sismos ocurridos los días 19 y 20 de septiembre de 1985 (Nueva publicación)

Banco de México

Tipo de cambio para solventar obligaciones denominadas en moneda extranjera pagaderas en la República Mexicana

Tasas de interés de instrumentos de captación bancaria

Equivalencia de las monedas de diversos países con el dólar de los Estados Unidos de América, correspondiente al mes de febrero de 1993

Avisos

Judiciales y generales

IMPRESO EN LOS TALLERES GRAFICOS DE LA NACION - MEXICO

HEMEROTECA NACIONAL MEXICO



DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION

ORGANO DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

No. CDLXXIV No. 4 México, D.F., jueves 4 de marzo de 1993

CONTENIDO

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Departamento del Distrito Federal
- Banco de México
- Tribunal Superior Agrario
- Avisos
- Indice en página 63

Lic. M. Guadalupe Pérez Miranda NS 120 EJEMPLAR

PODER EJECUTIVO

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

CONVOCATORIA para la adquisición de los títulos de propiedad del Gobierno Federal, representados en capital social de las siguientes entidades, perfiles II Nacional, S.A. de C.V.; empresa que conforma las Redes Nacionales de Telefonos 13 y 7, Compañía Operadora de Telefonos, S.A.; Estudios América, S.A. e Impulsora de Televisión de Chihuahua, S.A.

Atestiguan a efecto el Escudo Nacional que dice Estados Unidos de Norteamérica en la parte superior y el Escudo Federal de Comercio Social-Económico en la parte inferior.

PROCESAMIENTO DE REGISTRO Y AUTORIZACION DE INTERESADOS EN PARTICIPACION EN LA ADQUISICION DE LOS TITULOS REPRESENTATIVOS DEL CAPITAL SOCIAL

FRENTE DEL NACIONAL, S.A. DE C.V., EMPRESAS QUE CONFORMAN LAS REDES NACIONALES DE TELEFONOS 13 Y 7, COMPAÑIA OPERADORA DE TELEFONOS, S.A., ESTUDIOS AMERICA, S.A. E IMPULSORA DE TELEVISION DE CHIHUAHUA, S.A.

CONSIDERANDO

Que el proceso de modernización de la empresa pública, sustentado en el Plan Nacional de Desarrollo 1993-1994, tiene a ser la participación activa del Estado en áreas no programadas para el apoyo de la actividad económica.

Que la presente administración, desde su inicio, ha orientado sus esfuerzos a la modernización de la vida nacional en todos sus ámbitos, lo cual incluye la desmonopolización económica, permitiendo, con objeto de impulsar la optimización en el uso de los recursos económicos del sector público, no sólo en distintos sectores sino también en el social.

Que, como parte de dicha política de desmonopolización, ha quedado de manifiesto el interés del Estado Federal en participar y fortalecer la actividad económica al tiempo de preparar más espacios a los sectores privados y social en aquellas actividades que, sin ser estratégicas, existían en un estado y expandido durante el país.

Que, por consecuencia, el manejo de los títulos de participación en una sociedad plural requiere de la aplicación de recursos y esfuerzos considerables

que en las condiciones actuales el Estado no puede asumir, dada la limitada disponibilidad de recursos más apremiadas necesidades.

Que por estas circunstancias, ha acordado la desmonopolización de una parte de las empresas estatales que darán a la sectorización una gran oportunidad de aprovechar la competencia en el sector y así evitar prácticas monopolísticas fomentando un crecimiento de larga plazo para el beneficio de la comunidad que representa el conjunto de los mexicanos.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con fundamento en los artículos 134, 135, 136 y 137 del Código Político de los Estados Unidos Mexicanos, 27 y 28 de la Ley Federal de Derechos, 27 y 29 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, 66 del reglamento de esta ley, 56 de transitorios del decreto que el Poder Judicial emitió en materia de disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y de conformidad con las resoluciones adoptadas por la Comisión Interministerial de Gasto Financiero del 10 de marzo de 1992, el 10 de julio de 1992, el 10 de agosto de 1992 y el 25 de agosto de 1992, en lo siguiente:

CONVOCATORIA

A todos los interesados en adquirir los títulos de propiedad del Gobierno Federal representados en capital social de las siguientes entidades perfiles II Nacional, S.A. de C.V., empresas que conforma las Redes Nacionales de Telefonos 13 y 7, Compañía Operadora de Telefonos, S.A.; Estudios América, S.A., e Impulsora de Televisión de Chihuahua, S.A. (en lo sucesivo denominadas conjuntamente como "El Paquete"), a efecto del registro que, para la efecto, lleva a cabo la Desmonopolización en los términos de las siguientes:

BASES PARA EL REGISTRO

I. Objeto del Registro

El registro tiene por objeto que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Desmonopolización, identifique a las físicas o morales o grupos que deseen adquirir los títulos representativos de la participación del Gobierno Federal en el capital social de las siguientes entidades que integran "El Paquete", como el anterior a los interesados y por conformidad de dichos grupos

La inscripción en el registro no implica obligación para participar en la subasta que habrá de llevarse a cabo como parte del proceso de desmonopolización de "El Paquete". Dichas inscripciones se otorgan por parte de la oficina que obra en los términos del punto 1) a) de los requisitos o grupos que, habiendo sido admitidos al registro, cumplen con los requisitos exigidos para el efecto.

II. Secciones del Registro

El registro contará con dos secciones. En una de ellas los grupos o personas interesados en adquirir los títulos representativos que integran el capital social de las entidades integrantes de "El Paquete".

En la otra sección se inscribirán las personas que, habiendo sido admitidas al registro, como el anterior a los interesados en el punto 1) a) de los requisitos de "El Paquete", en cuyo caso, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público podrá otorgar a las personas que se inscriban en la sección de control, o bien para su eventual inscripción a través de los mecanismos de esta sección, según datos a conocer a través de los datos contenidos de su subcorpo actual.

Con el fin de garantizar la adecuada inscripción de las personas o grupos interesados en que se otorgue su solicitud de registro en la inscripción de las empresas que integran "El Paquete", se deberá efectuar un depósito de garantía bajo las siguientes condiciones:

a) El equivalente en moneda nacional a \$200,000.00 de dólares americanos al tipo de cambio libre vigente de venta a la fecha de realización del depósito, para los interesados en el control de "El Paquete" o en las empresas que conforman las Redes Nacionales de Telefonos 13 y 7 e Impulsora de Televisión de Chihuahua, S.A.

b) El equivalente en moneda nacional a \$100,000.00 de dólares americanos al tipo de cambio libre vigente de venta a la fecha de realización del depósito, para los interesados en las empresas perfiles II Nacional, S.A. de C.V., Compañía Operadora de Telefonos, S.A., Estudios América, S.A., o aquellas personas que individualmente o agrupadas no aspiren a manejar el control de "El Paquete".

Este depósito se realizará en las oficinas de Hacienda, Fomento, S.H.C., en su División Financiera, en efectivo o en valores de inmediata liquidez a satisfacción de esta Dependencia, y será retirado ordenadamente para presentar la solicitud del registro de participación.

3. Solicitudes de inscripción

3.1 Requisitos de los Solicitantes

Las solicitudes de registro deberán contener, por lo menos, la siguiente información:

3.1.1. El nombre, nacionalidad, domicilio actual y precedente, la trayectoria histórica desde su fundación de las personas morales y principal domicilio de las personas físicas, así como los demás datos que los interesados consideren relevantes respecto de cada uno de los integrantes del grupo de que se trate. Tratándose de personas morales, deberá acompañarse copia certificada por notario público de los estatutos sociales, de demarcación inscritos en el registro público correspondiente.

En el caso de que las personas antes citadas sean propietarios de títulos representativos del capital social de cualquiera de las entidades integrantes de "El Paquete", o bien de cualesquiera otras que se encuentren en el mismo ramo de la comunicación, deberá indicarse el monto de dichas títulos, así como los demás antecedentes respecto de los derechos que las mismas confieren a su titular.

3.1.2. La propuesta de otorgamiento de los títulos que serán ofrecidos a la venta, representados del capital social de las entidades que conforman "El Paquete", señalando montos y proporciones, cuando correspondiere.

3.1.3. Los grupos que aspiren a adquirir los títulos que conforman el capital social de las entidades integrantes de "El Paquete", deberán presentar, además:

a) Plan y trayectoria de negocios actuales que refleje, por lo menos, la parte o cantidad de los estados que integran a uno o más las empresas y de ser así, las características generales de dicho grupo, la orientación fundamental que se dará a la operación de cada entidad, los instrumentos de capital que se realizarán, la posible participación de empresas del ramo de procedencia extranjera, la política de dividendos a pagar en las mismas, la modalidad, así

como la participación que tendrán las regiones del país, tanto por lo que hace a su participación como herederos de títulos representativos del capital social de las entidades, pensando que, en sus respectivas provincias, se pretende lograr:

- Que se indique las posibles fuentes de generación de recursos con que el grupo cuenta para adquirir "El Paquete".
- Que se exponga los problemas y dificultades de las entidades que conforman "El Paquete", a la luz de la sociedad que, en su caso, manejará el control corporativo de aquellas, para ser referida a su estructura y funcionamiento en materia de radio, televisión, prensa o cinematografía, en materia financiera y administrativa en general.
- Que se nombren de hasta tres personas que, según fuere a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como representantes durante todo el proceso de desincorporación de "El Paquete".

Las solicitudes deberán formularse por los representantes integrantes del grupo de que se trate, o por el representante principal, según correspondiera. Estas solicitudes deberán ser suscritas por sus representantes legales, pudiendo la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público aceptar la autorización de las firmas en representación propia.

No procederá el registro cuando la solicitud de inscripción se refiera a grupo de la Dependencia, las solicitudes antes señaladas o cuando éstas se refieren a personas y también al grupo de la misma Unidad de Desincorporación, para cumplir con los fines que se persiguen a través de la desincorporación a que se refieren las presentes bases para el registro.

3.2 Participación de las entidades

A partir de esta fecha, las solicitudes de inscripción podrán presentarse, de las 10:00 a las 14:00 horas, en días hábiles, en las oficinas de la Unidad de Desincorporación, sitas en el domicilio mencionado en el numeral 1.

El registro se llevará, personalmente, a las 14:00 horas del día 10 de abril de 1953.

Por el solo hecho de presentar su solicitud, los interesados estarán manteniendo su condición incondicional de sometidos a las Medidas Conductoras de las presentes bases para el registro.

A. Constancia

Únicamente aquellas personas o grupos que cuenten con la respectiva constancia expedida por parte de la Unidad de Desincorporación serán consideradas como inscritas en el registro por los fines a que se refieren estas bases. Una Unidad de Desincorporación será el órgano de información oficial respecto de las entidades integrantes de "El Paquete" que participen en el proceso.

B. Entrevistas

A fin de que puedan ser debidamente evaluados los aspirantes para adquirir los títulos, propiedad del Gobierno Federal, representativos de los títulos de las entidades que forman "El Paquete", la Unidad de Desincorporación podrá suscribir entrevistas con los representantes de los grupos interesados con las personas que solicitan su inscripción al registro.

C. Autorización

Una vez que se cuente con toda la información que se requiere, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Desincorporación, calificará a cada uno de los grupos o grupos, de conformidad con lo que está establecido en los artículos a que se refiere el Comité Interseccional de Fomento y gubernamentalmente interesados con los interesados respecto de los que se adopta para cada uno de ellos.

Se requiere para participar en las bases de la desincorporación de "El Paquete" que los interesados cuenten con la información correspondiente que habrá de ser expedida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Unidad de Desincorporación. Solo podrán ser autorizados a adquirir aquellas personas o grupos que estén legalmente para poseer, de conformidad con la legislación aplicable, los títulos representativos de las entidades que forman "El Paquete".

La aludida autorización se otorgará en el escrito firmado por el Secretario de Hacienda y Crédito Público o por el coordinador general de la Unidad de Desincorporación, por su representación y únicamente para efectos de inscripción y condiciones previas a la inscripción de los títulos de la Dependencia que se solicitan.

Unidad de Desincorporación. En caso contrario, la inscripción correspondiente quedará sin efecto.

Los grupos o personas autorizadas habrán de acudir, en su oportunidad y de conformidad con las bases particulares que se expiden por parte de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a los inspectores, peritos y demás funcionarios que contengan los roles, análisis e información que se requiera y deberán referir sobre las entidades que forman "El Paquete".

D. Bases Particulares

La desincorporación de las entidades integrantes de "El Paquete" se realizará a través de la expedición de los títulos representativos de su titularidad, propiedad del Gobierno Federal. Para tal efecto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público determinará la forma en que se entregan los títulos de control correspondientes, los cuales serán expedidos a más tardar el procedimiento de subasta pública. Con tales títulos propiedad del Gobierno Federal podrán adquirirse mediante dicho procedimiento o a través de los demás procedimientos que se establezcan por la ley.

La propia Secretaría, a través de la Unidad de Desincorporación, podrá establecer limitaciones a los titulares de los títulos que representen a los grupos de las entidades que conforman "El Paquete", en el caso de que se cumpla con las bases para la desincorporación del mismo.

En oportunidad, la propia Secretaría expedirá el manual que contendrá las bases para la inscripción en el subasta correspondiente y la forma en que deberá operarse, a través del Oficial de la Federación y de los procedimientos correspondientes nacionales.

E. Modificaciones

Las bases serán para el registro como las que se contienen en el presente documento, pero podrán ser modificadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hasta con cinco días antes de la fecha de inscripción a la fecha establecida para que se refiera el numeral 3.2 de estas bases. Si se hiciera alguna modificación alguna por cualquiera de las partes que no estén de acuerdo con las autoridades modificatorias y que, en consecuencia, no desean continuar en el registro, manteniéndolo así a la Unidad de Desincorporación, para que éste continúe con el registro y, en su caso, la inscripción correspondiente.

F. Consultas

Las consultas en relación con las presentes bases para el registro y, en general, sobre cualquier otro aspecto relacionado con la desincorporación de las entidades que conforman "El Paquete", serán atendidas por la Unidad de Desincorporación, de las 10:00 a las 14:00 horas, en el domicilio siguiente:

Palacio Nacional, 46. Pista Mariana, edificio D, 3o piso, colonia Centro, 06006 México, D.F.

México, D.F., el 2 de marzo de 1953.- El Coordinador General de la Unidad de Desincorporación, Jacques Rogozinski. Rubrica

CONVOCA TORIA a todos las personas interesadas en obtener patente de agente aduanal o a actualizar la expedida anterior.

Al margen un sello con el Escudo Nacional de los Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.- Subsecretaría de Ingresos.- Administración General de Aduanas.- número 301214-113.- Expediente 1078481-3715

CONVOCA

A todas aquellas personas interesadas en obtener patente de agente aduanal o autorización de agente aduanal, inclusive las que deseen promover únicamente el despacho de mercancías respecto de estas facultades en aranceles.

I. AGENTE ADUANAL

Los interesados en obtener patente de agente aduanal, presentarán solicitud en formato libre dirigido al Coordinador administrativo de aduanas en el domicilio que se indica en:

- Nombre completo
- Domicilio y teléfono para recibir notificaciones en su localidad
- Adscripción de la entidad a la que solicita operar
- Dicho escrito deberá acompañar los siguientes documentos:
 - Copia certificada del acta de nacimiento que le acredite como mexicano por nacimiento.
 - Carta "bajo protesta de decir verdad" en donde declare:

- No ser servidor público, ni estar en servicio activo
- No tener parentesco "por consanguinidad o afinidad" con el

ANEXO 2

Guía de actividades y responsabilidades para la producción de programas en TV AZTECA

CUADRANTE DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	A QUIEN SE SOLICITA	QUEEN LO HACE	ASESORIA
CONCEPTUALIZACION				
Definición del Público	Productor	Gerencia de Mercadotecnia	Productor	
Definición del Tema	Productor		Productor	Dirección correspondiente (progr., notici., deportes)
Genero del programa	Productor		Productor	Dirección correspondiente Gerencia de mercadotecnia
Cajetines del programa	Productor		Productor	Dirección correspondiente Gerencia de mercadotecnia
Temporalidad del programa	Productor		Productor	Dirección correspondiente Gerencia de mercadotecnia
Definición del nombre del programa	Productor	Jurado en TVA	Productor	
Registro del nombre	Productor	Jurado en TVA	Jurado en TVA	
Lista de Fuentes	Mercedetecnia / Productor	Mercedetecnia	Mercedetecnia / Productor	Mercedetecnia
Lista de Ventas	Ventas / Productor	Ventas	Ventas / Productor	Ventas / Mercedetecnia
ESTRUCTURACION				
	Productor		Productor	Comercialización programación
Frecuencia del programa	Productor		Productor	Mercedetecnia, comercialización, programación
Numero de cortes	Productor		Productor	Comercialización y programación
Guión	Productor	Guiónista	Guiónista	Productor
NECESIDADES				
Salud de estudio (no de cámaras, reared, auto, iluminación, etc.)	Productor / coordinador	Programación de servicios (operación)	resp. de estudio	Resp. de estudio y/o Dirección de Operaciones
Diseño de escenografía	Productor	Escenógrafo (externo)	Escenógrafo	Gerencia de montaje y construcción
Construcción de Escenografía	Productor y Escenografía	Gerencia de montaje y construcción	Gerencia de montaje y construcción y/o escenógrafo	Productor Promoción e imagen
Maquillaje y peinados	Productor y maquilista	Programación de servicios (operación)	Maquilistas	Dirección de producción
Seguridad de equipo de estudio	Dirección de operaciones	Departamento de Seguridad	Departamento de Seguridad	Productor
Seguridad, invitados, personas	Productor/Coordinador	Departamento de Seguridad	Departamento de Seguridad	
Permisos y autorización para la captación	Productor	A quien Corresponda (autoridad dueño, etc.)	Coordinador de producción	Jurídico, Gerencia de gestión (Palillo)
Plan de Técnica de locación	Productor	Programación de servicios	Resp. de la Unidad o el equipo	Resp. de la Unidad, Programación de servicios
Edición, formato, tiempos, acabado	Productor	Programación de servicios	Editor	Productor
Post-Producción	Productor	Programación de servicios	Realizador/ Operador	Productor
Solicitud de Material	Editor/Realizador	Vestimentaria	Vestimentaria	Dirección de producción

Diseño Digital	Productor/Promoción e imagen	Promoción e imagen (Dirección)	Diseño digital	Promoción e imagen. Productor
Talento Artístico Cuentas van a ser	Productor	Actores / ANDA SUTUM	Talento	Dirección de producción/ Productor / Jurídico
Talento Artístico Contratos	Jurídico	Sindicato/ Jurídico de T.V.A.	Sindicato / Jurídico de T.V.A.	Productor
Vestuario	Productor	Vestuario (externo)	Vestuario (externo)	Productor / Dirección de producción
Alimentación en locación, etc.	Staff Prog de servicios	Prog de servicios Activo de producción	Admvo de Operaciones	Resp de unidad / productor
	Talento: Productor	Admvo. de producción	Admvo de producción	Productor
Efectos / eq. Especiales	Productor	Experto en efectos / eq. (externo)	Experto en efectos / eq. (externo)	Productor / expeno.
Reglas / intercambios	Productor	Comercialización / Intercambios Creación de noticas/ reportes/ producción	Intercambios Noticas / reportes / producción.	Intercambio
Reglas / intercambios Permisos de Gobernación	Productor	Jurídico	Jurídico	
Gastos de viaje	Operación Prog de servicios	Admvo. de operación	Admvo de operaciones	Dirección de Finanzas
	Producción Productor	Admvo de producción	Admvo de producción	Dirección de Finanzas
Lanzamiento. Prensa / Eventos	Productor	Gerencia de Prensa Prensa externa	Prensa / Prensa externa	Promoción e imagen Dirección de producción
Partalia y fñado	Productor	Promoción e imagen	Promoción e imagen	Dirección de promoción e imagen
Personal de producción	Productor	Reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección	Director de Área
Necesidades de oficina	Coordinador y Asistente	Director de Área	Almacén / Soporte Técnica de sistemas	Almacén / Activo fijo / Soporte Técnica de sistemas

ANEXO 3

**Listas de rating de los programas
de Televisa y TV AZTECA**

MIÉRCOLES 14 DE FEBRERO

	Canal 13	Canal 2	Canal 4	Canal 5	Canal 9	Canal 7	
00:00	17:45 A quien	ECO	17:45	17:45	U	17:45	06:00
00:30	18:15 A primera hora	18:15	18:15	18:15	U	18:15	Teléfono Autos 0.1
01:00	18:45	18:45	18:45	18:45	U	18:45	NBC News 0.2
01:30	19:15	19:15	19:15	19:15	U	19:15	HECHOS (pp) 0.3
02:00	19:45	19:45	19:45	19:45	U	19:45	08:00
02:30	20:15	20:15	20:15	20:15	U	20:15	08:30
03:00	20:45	20:45	20:45	20:45	U	20:45	09:00
03:30	21:15	21:15	21:15	21:15	U	21:15	09:30
04:00	21:45	21:45	21:45	21:45	U	21:45	10:00
04:30	22:15	22:15	22:15	22:15	U	22:15	10:30
05:00	22:45	22:45	22:45	22:45	U	22:45	11:00
05:30	23:15	23:15	23:15	23:15	U	23:15	11:30
06:00	23:45	23:45	23:45	23:45	U	23:45	12:00
06:30	00:15	00:15	00:15	00:15	U	00:15	12:30
07:00	00:45	00:45	00:45	00:45	U	00:45	13:00
07:30	01:15	01:15	01:15	01:15	U	01:15	13:30
08:00	01:45	01:45	01:45	01:45	U	01:45	14:00
08:30	02:15	02:15	02:15	02:15	U	02:15	14:30
09:00	02:45	02:45	02:45	02:45	U	02:45	15:00
09:30	03:15	03:15	03:15	03:15	U	03:15	15:30
10:00	03:45	03:45	03:45	03:45	U	03:45	16:00
10:30	04:15	04:15	04:15	04:15	U	04:15	16:30
11:00	04:45	04:45	04:45	04:45	U	04:45	17:00
11:30	05:15	05:15	05:15	05:15	U	05:15	17:30
12:00	05:45	05:45	05:45	05:45	U	05:45	18:00
12:30	06:15	06:15	06:15	06:15	U	06:15	18:30
13:00	06:45	06:45	06:45	06:45	U	06:45	19:00
13:30	07:15	07:15	07:15	07:15	U	07:15	19:30
14:00	07:45	07:45	07:45	07:45	U	07:45	20:00
14:30	08:15	08:15	08:15	08:15	U	08:15	20:30
15:00	08:45	08:45	08:45	08:45	U	08:45	21:00
15:30	09:15	09:15	09:15	09:15	U	09:15	21:30
16:00	09:45	09:45	09:45	09:45	U	09:45	22:00
16:30	10:15	10:15	10:15	10:15	U	10:15	22:30
17:00	10:45	10:45	10:45	10:45	U	10:45	23:00
17:30	11:15	11:15	11:15	11:15	U	11:15	23:30
18:00	11:45	11:45	11:45	11:45	U	11:45	24:00
18:30	12:15	12:15	12:15	12:15	U	12:15	00:00
19:00	12:45	12:45	12:45	12:45	U	12:45	00:30
19:30	13:15	13:15	13:15	13:15	U	13:15	01:00
20:00	13:45	13:45	13:45	13:45	U	13:45	01:30
20:30	14:15	14:15	14:15	14:15	U	14:15	02:00
21:00	14:45	14:45	14:45	14:45	U	14:45	02:30
21:30	15:15	15:15	15:15	15:15	U	15:15	03:00
22:00	15:45	15:45	15:45	15:45	U	15:45	03:30
22:30	16:15	16:15	16:15	16:15	U	16:15	04:00
23:00	16:45	16:45	16:45	16:45	U	16:45	04:30
23:30	17:15	17:15	17:15	17:15	U	17:15	05:00
24:00	17:45	17:45	17:45	17:45	U	17:45	05:30

Clasificación en base a IBOPE Semana 7, del 12 al 18 de Febrero de 1996
Rating Semana 7, del 12 al 18 de Febrero de 1996

JUEVES 15 DE FEBRERO

	Canal 13	Canal 2	Canal 4	Canal 5	Canal 9	Canal 7	
06:00	Alocen	ECO	ECO	ECO	ECO	ECO	06:00
06:30	Le 40	1.7 28	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	06:30
07:00	Apromesa	1.0 10	1.3 30	0.0 0	0.0 0	0.0 0	07:00
07:30	Notic	1.2 31	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	07:30
08:00	Al Despertar	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	08:00
08:30	2.0 10	1.7 28	ECO	ECO	ECO	ECO	08:30
09:00	Las 300	11.5 13	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	09:00
09:30	Dinam	1.7 28	1.1 1	1.0 1	1.0 1	1.0 1	09:30
10:00	Agua Mientes	11.5 13	12.4 31	1.2 4	1.2 4	1.2 4	10:00
10:30	Un Nuevo Dia	1.0 10	1.5 9	0.0 0	0.0 0	0.0 0	10:30
11:00	La Pasa	1.0 10	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	11:00
11:30	Zana	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	11:30
12:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	12:00
12:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	12:30
13:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	13:00
13:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	13:30
14:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	14:00
14:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	14:30
15:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	15:00
15:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	15:30
16:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	16:00
16:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	16:30
17:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	17:00
17:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	17:30
18:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	18:00
18:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	18:30
19:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	19:00
19:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	19:30
20:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	20:00
20:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	20:30
21:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	21:00
21:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	21:30
22:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	22:00
22:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	22:30
23:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	23:00
23:30	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	23:30
24:00	La Pasa	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	24:00

Share en Listo a IBCFM, Semana 7, del 12 al 18 de Febrero de 1996
 Rating Semana 7, del 12 al 18 de Febrero de 1996

