



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN

“YA! FM COMO PRIMER FRANQUICIA DE  
RADIO EN MÉXICO”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

**MARÍA JOSÉ MARTÍNEZ MORTERA**

Directora de Tesina  
Mtra. Zully Tocavén Constela

Revisor de Tesina  
Mtro. Juan Carlos Herrera Fernández

BOCA DEL RÍO, VER. OCTUBRE 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A Dios y a todas las personas que hicieron posible este trabajo; familia, amigos, maestros y asesores.

En especial a Grupo Pazos; al Ing. Fernando y Baltazar Pazos Gómez; y al equipo de Ya! FM por el apoyo brindado.

## **RECONOCIMIENTOS**

Gracias a mis padres, Claudia y Franco porque a pesar de todo lo vivido, me supieron guiar bien mi camino.

Gracias a mi abuelita por siempre estar conmigo cuando lo necesito.

Gracias a mis maestros, los cuales me compartieron sus conocimientos.

Gracias a mis amigos y en especial a MRS por esas risas y momentos inolvidables a lo largo de la universidad; que la convirtieron en más que una simple escuela.

Y gracias a Dios por haberme puesto a las personas indicadas, en el momento adecuado y lugar preciso, para conseguir lo logrado.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. YA! FM: UN NUEVO CONCEPTO DE RADIO .....	5
1.1 Breve historia de la radio mexicana.....	5
1.1.1 La radio en Veracruz. XEU: La evolución .....	30
1.2 Ya! FM, un nuevo concepto radiofónico .....	32
CAPÍTULO II. YA! FM, UNA FRANQUICIA RADIOFÓNICA.....	38
2.1 Qué es una franquicia.....	38
2.1.1 Ventajas y desventajas de una franquicia .....	49
2.2 Lo que define a Ya! FM como franquicia .....	53
2.2.1 Paquete de franquicia radiofónica .....	59
2.2.2 Garantía de pertenecer a Ya! FM como franquicia radiofónica .....	76
2.2.3 Proceso de otorgamiento de franquicia .....	85
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA .....	96
ANEXO 1 .....	104

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Formulario de franquicia. Primer paso para solicitar la franquicia. ....	86
FIGURA 2. Diagrama de flujo procedimiento de franquicia.....	87
FIGURA 3. Reloj 1: Muestra la programación adecuada en sesenta minutos, incluye nueve canciones separadas por contenido referente a la estación, tres cortes comerciales y cuatro locuciones de minuto y medio. ....	106
FIGURA 4. Reloj 2: Contiene cuatro cortes comerciales, además de estar acompañado de nueve canciones y cuatro intervenciones del locutor. ....	107
FIGURA 5. Reloj 3: Música continua, es decir, horarios especiales donde lo locutores no interactúan al aire, generalmente programación especial o nocturna; contiene dos cortes comerciales y catorce canciones .....	108
FIGURA 6. Reloj 4: En sesenta minutos se programan catorce canciones, acompañadas de cuatro cortes; no interviene el locutor. ....	109
FIGURA 7. Reloj 5: Programación de madrugada, con catorce canciones, sin intervenciones de locutor ni cortes comerciales.....	110
FIGURA 8. La CasiYa!: Programación especial, sesenta minutos de la música más solicitada de la semana, con intervenciones pequeñas del locutor y dos cortes comerciales.....	111
FIGURA 9. Control Remoto: Horario destinado específicamente a la comercialización de determinado producto, las intervenciones del locutor duran aproximadamente cuatro minutos, acompañada de cinco canciones y tres cortes comerciales.....	112

FIGURA 10. Pantalla principal “*Station*”. En la imagen anterior se aprecia la interfaz de dicho programa.....116

FIGURA 11. Cartuchera Efectos/Pistas: ..... 117

FIGURA 12. Cartuchera Comercialización:..... 117

FIGURA 13. Mención desplegada..... 118

## INTRODUCCIÓN

El hombre es un ser social por naturaleza; necesita mantenerse informado de lo que sucede a su alrededor y esto lo logra con la ayuda de los medios de comunicación, los cuales informan, entretienen y educan a la población. Entre ellos destacan la televisión, la prensa, revistas y la radio, uno de los medios más antiguos, pero que se ha sabido mantener vigente.

La radio es un medio de comunicación masivo de carácter unisensorial auditivo porque se transmite por medio de ondas electromagnéticas que son decodificadas por un aparato receptor para ser escuchado por un público determinado.

Este trabajo se enfocará a la radio y sus nuevas modalidades. En los últimos años el mundo ha ido cambiando, evolucionando poco a poco; por eso los medios masivos también se han ido transformando, dando la pauta para que grandes inversionistas comiencen a generar nuevos contenidos, formando una estructura diferente, por ejemplo, de hacer y vender la radio, combinando tanto los negocios como la difusión de mensajes, apareciendo un nuevo termino: las franquicias de radio.



Para aterrizar bien la idea, el punto focal a analizar será Ya! FM La Radio Impactante, la primera franquicia de radio en México y el mundo; este proyecto recae en manos de Grupo Pazos Radio, emisora radiofónica en Veracruz.

Para poder entender el funcionamiento y el concepto de una franquicia de radio, primero se tiene que conocer el concepto de franquicia en el mundo empresarial, así como su funcionamiento, las pautas legislativas y acuerdos que existen entre las empresas para aplicar este modelo económico.

La franquicia es la práctica de utilizar un modelo de negocios de otro grupo; es una serie de concesiones que incluyen derechos de explotación de un producto, actividad comercial otorgados de una empresa en una zona determinada. Cada grupo franquiciatario tiene una serie de requerimiento que deben ser evaluados para la asignación de una de éstas a cualquier persona, ya sea moral o física.

Con base en las consideraciones anteriores es que Grupo Pazos, buscando nuevas oportunidades para hacer negocios, decide convertirse en la primera empresa en incursionar en el modelo de franquicias radiofónicas, lo cual permitirá abrir la perspectiva de los empresarios del medio al surgir la opción de no sólo manejar una concesión radiofónica, sino también de poder franquiciarla, invirtiendo tanto en recursos humanos y tecnológicos como en un concepto comercial que revoluciona el mundo de la radio, asegurando el éxito.

Como se sabe, la radio ha cambiado mucho en estos últimos 50 años, así que no es de sorprender que esta evolución genere nuevos empleos que los futuros egresados ocuparán en el mundo laboral. Por ello se consideró muy importante que los estudiantes de Ciencias de la Comunicación conozcan los nuevos modelos que envuelven a los medios de comunicación, puesto que en un

futuro probablemente laborarán para empresas que fijen esquemas similares al que aquí se investigó.

A lo largo de esta tesina se expone y explica esta nueva manera de hacer radio: las franquicias. Se trata de un enfoque que es totalmente nuevo ahora; empero, quizá llegue a ser más común para las próximas generaciones si el modelo se replica en otras estaciones radiofónicas.

Para los medios de comunicación es muy importante crecer, obteniendo renombre y respeto por otros medios. Qué mejor que una empresa del ramo consiga tales objetivos elevando, al mismo tiempo, los ingresos que percibe gracias a su forma de hacer radio.

Grupo Pazos es una empresa que se preocupa por crecer e innovar; ellos establecieron el modelo de la franquicia radiofónica con el fin de expandir su mercado y llegar a nuevos públicos, compartiendo con otras estaciones su método de producción, el cual ha dado frutos, ya que Ya! FM Veracruz es una de las estaciones de radio más escuchadas en el puerto y zonas aledañas.

En una franquicia radiofónica se tienen varios lineamientos establecidos, los cuales, por “fórmulas” ya creadas, aseguran, en cierta medida, el éxito dentro de un mercado determinado; ésa es la mejor manera de garantizar a nuevos inversionistas el éxito del negocio.

Esta tesina es de gran apoyo para las nuevas generaciones de Licenciados en Ciencias de la Comunicación, Mercadotecnia y Publicidad, áreas dedicadas a la difusión de mensajes mediáticos, ya que no solamente se aborda el tema específico de las franquicias radiofónicas, sino que también se hace un breve bosquejo de la historia de Grupo Pazos en el Estado de Veracruz, aterrizando en

Ya! FM y evaluando las condiciones que se requieren para volver a una estación parte de un grupo franquiciatario.

El objetivo general de la investigación fue analizar al Grupo Pazos Radio (Ya! FM) como la primera franquicia radiofónica en México.

Entre los objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- Describir la evolución de la radio en México.
- Exponer el desarrollo de la XEU y la conformación de Ya! FM como estación de radio.
- Definir el concepto de franquicia.
- Explicar el funcionamiento de una franquicia y las condiciones legales que requiere.
- Evaluar el funcionamiento de una franquicia radiofónica.
- Describir las condiciones para adquirir una franquicia radiofónica.
- Definir los requerimientos que Grupo Pazos Radio establece para la franquicia de Ya! FM.

Para ello se realizará una investigación desde el nacimiento de la radio hasta la nueva forma de comercialización de los medios de comunicación; el modelo de franquicias, tomando en cuenta las bases y diversos manuales que se utilizan para realizar la distribución de la estación.

## **CAPÍTULO I**

### **YA! FM: UN NUEVO CONCEPTO DE RADIO**

#### **1.1 BREVE HISTORIA DE LA RADIO MEXICANA**

La radio, medio inmediato, es el resultado de años de investigación, experimentos y desarrollo tecnológico en todo el mundo.

Específicamente, los inicios de la radio en México se remontan a diciembre del año 1900. El primer mensaje al aire, emitido usando tecnología de origen alemán, estuvo dedicado al general Díaz, felicitándole por su sexta reelección y enlazó el castillo de Chapultepec con el Palacio Nacional<sup>1</sup>. Fue en 1902 cuando Porfirio Díaz, presidente de México en ese tiempo, anunció al Congreso las pruebas de radiotelegrafía o telegrafía sin hilos en Veracruz, siendo hasta cuatro años después que la Dirección General de Telégrafos Nacionales instalaría transmisores en diversas partes del país.

La Red de Radio Nacional, en 1911, ya contaba con nueve estaciones de comunicación con otros continentes. Para ampliar este sistema, en 1916 el

---

<sup>1</sup> Ornelas Herrera Roberto (2006), "Radio y cotidianeidad en México (1900-1930)", en: Reyes Aurelio de los [coordinador], Historia de la vida cotidiana en México. Siglo XX. Campo y ciudad, Tomo V, Vol. I, México

gobierno de Venustiano Carranza recibió un regalo de Alemania, el cual era un radiotransmisor telegráfico de 200,000 watts de potencia que fue instalado en el Bosque de Chapultepec, lo que motivó que se conociera a esta emisora como la “Inalámbrica de Chapultepec”. Con estas bases fue que la radiodifusión terminó incluyéndose en el programa de la Constitución de 1917 (Moreno Pelayo, 2007, en red; disponible en <http://periodismodesociales.blogspot.mx/2007/08/la-historia-de-la-radio-en-mxico.html>).

Existen varias hipótesis acerca de la primera transmisión de radio en México. La primera dice que el “padre de la radio” a nivel nacional fue el ingeniero Constantino de Tárnava cuando, en 1919, instaló en su casa la primera estación experimental en Monterrey, N.L. Espinosa Benavides<sup>2</sup> explica que esta emisora se denominó TND<sup>3</sup> y su primera transmisión tuvo contenido netamente musical. Inició sus transmisiones regulares el 9 de octubre de 1921, con horario fijo de 20:30 a 24:00 horas, diariamente; y fue una estación experimental hasta 1929.

Otra hipótesis, descrita por Sosa y Rodríguez<sup>4</sup>, afirma que los iniciadores de la radio en México fueron Enrique y Pedro Gómez Fernández; estos dos hermanos construyeron una cabina radiofónica en el Teatro Ideal y, dentro de las actividades conmemorativas de Centenario de la Independencia de México, el 27 de septiembre de 1921 llevaron a cabo una transmisión radiofónica. El primer programa de radio estuvo a cargo del destacado actor y tenor mexicano José Mojica. La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas había montado aparatos de radio tanto en el Castillo de Chapultepec como en el Palacio

---

<sup>2</sup> Espinosa Benavides, Leopoldo, “*De última hora. Periodismo en Nuevo León*”, Monterrey, Fondo Editorial de Nuevo León, 2010, p. 48

<sup>3</sup> Siglas de Tárnavara-Notre Dame, por la universidad de EEUU este pionero estudió la radiodifusión mexicana.

<sup>4</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, “13. La radio en México”, en MERAYO, Arturo, coord.: *La radio en Iberoamérica. Evolución, diagnóstico y prospectiva*, México, Sevilla, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2007, p. 246

Legislativo con el objetivo de intercambiar mensajes entre los altos oficiales; y aprovechándolos, ese mismo día, pero en la noche, se transmitió el programa especial ya mencionado, el cual fue muy breve e incluyó dos canciones. Esta estación transmitiría los sábados y domingos, de 20:00 a 21:00 hrs., hasta enero de 1922.

Así, puede decirse que la radio nació a comienzos en los años veinte, aunque de tipo experimental. Ahumada Barajas<sup>5</sup> señala que fueron las agrupaciones de radioaficionados las que darían pauta para la creación de la Liga Nacional de Radio en 1922, misma que cambió su nombre posteriormente por el de Liga Central Mexicana de Radio al fusionarse el Centro de Ingenieros y el Club Central Mexicano de Radio.

Fue en los inicios del gobierno de Álvaro Obregón cuando se realizaron estas primeras transmisiones radiofónicas de manera experimental por parte de técnicos mexicanos. Para el año de 1922 apenas operaban tres emisoras experimentales, a diferencia con otros países como Estados Unidos, que por entonces contaba con cerca de medio millón de receptores y 245 permisos para establecer transmisiones de tipo comercial<sup>6</sup>. A fines de este año comenzó a transmitir la JH, primera emisora de radio comercial diseñada y construida por José Ruiz de la Herrán.

La industria de la radio creció gracias a que Tárnava instaló su negocio comercial poniendo en venta receptores General Electric y Crosley, así como los primeros radios portátiles.

---

<sup>5</sup> Ahumada Barajas, Rafael, *El papel del estado mexicano como emisor televisivo*, no. 7, México, UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, 1997, p. 199

<sup>6</sup> Fernández Christlieb, Fátima, *El derecho a la información y los medios de difusión masiva*, México, 18ª ed., México, Siglo XXI, 2003, p. 334

Hay que reconocer que el gobierno tuvo un importante papel en esta primera etapa del desarrollo de la radio. El 19 de marzo de 1923 se fundó una emisora en la ciudad de México con un equipo construido en el país y con recursos de la iniciativa privada, que después pasaría a manos de la Secretaría de Guerra y Marina difundiendo música clásica y otros mensajes importantes a cargo de la propia dependencia. Sosa y Rodríguez<sup>7</sup> añaden que hubo también una estación para la Secretaría de Relaciones Exteriores y, al año siguiente, otra para la Secretaría de Educación Pública: la CZE, que transmitió, como primer programa, la toma de posesión del general Plutarco Elías Calles. La CZE pasó luego a llamarse XFX y finalmente XEEP Radio Educación, transmitiendo ininterrumpidamente –tras varios periodos entrando y saliendo del aire- desde 1968.

Para 1923 se inauguraron varias emisoras particulares, entre ellas la CYL El Universal-La Casa del Radio, primera estación con inclinación periodística y de espectáculos, propiedad de Raúl Azcárraga –dueño de La Casa del Radio, tienda de artículos electrónicos- y Félix Palavicini –director del periódico *El Universal*<sup>8</sup>. En la primera transmisión de esta emisora, cuenta Velázquez Estrada (en red; disponible en <http://www.mexicanisimo.com.mx/antieriores/no3/afondo.html>), Manuel Maples Arce fue el encargado de leer su poema *T.S.H.* (siglas de “telegrafía sin hilos”), dedicado a la radio y creado especialmente para esa ocasión:

---

<sup>7</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 247

<sup>8</sup> *Idem.*

*Sobre el despeñadero nocturno del silencio  
 las estrellas arrojan sus programas,  
 y en el audión inverso del ensueño,  
 se pierden las palabras  
 olvidadas.*

*T. S. H.  
 De los pasos  
 hundidos  
 En la sombra  
 vacía de los jardines.*

*El reloj  
 de la luna mercurial  
 ha labrado la hora a los cuatro horizontes.*

*La soledad  
 es un balcón  
 abierto hacia la noche.*

*¿En dónde estará el nido  
 de esta canción mecánica?  
 Las antenas insomnes del recuerdo  
 recogen los mensajes  
 inalámbricos  
 de algún adiós deshilachado.*

*Mujeres naufragadas  
 que equivocaron las direcciones  
 trasatlánticas;  
 y las voces  
 De auxilio  
 Como flores  
 estallan en los hilos  
 de los pentagramas  
 internacionales.*

*El corazón  
 me ahoga en la distancia.  
 Ahora es el "Jazz-Band"  
 de Nueva York;  
 son los puertos sincrónicos  
 florecidos de vicio  
 y la propulsión de los motores.*

*¡Manicomio de Hertz, de Marconi, de Edison!  
 El cerebro fonético baraja  
 la perspectiva accidental  
 de los idiomas.*

*¡Hallo!  
 Una estrella de oro  
 ha caído en el mar.*



También en ese mismo año surgieron más emisoras en la ciudad de México, entre ellas la CYB, mejor conocida como “El Buen Tono” porque pertenecía a esta empresa tabaquera y había sido establecida por José Reynoso<sup>9</sup> esta estación de radio fue muy famosa porque a lo largo de su historia contó con la actuación en vivo de artistas de gran renombre, como Pedro Infante.

Para abril de 1926, el gobierno del general Plutarco Elías Calles expide la Ley de Comunicaciones Eléctricas, la cual reglamenta diversas actividades del ramo, entre ellas la radiodifusión, y establece que *“el espacio aéreo del país quedaba, de manera indiscutible, bajo el dominio directo de la nación”*<sup>10</sup>. Sobresale el artículo 12, el cual habla por primera vez de no atentar contra la seguridad de la nación ni el gobierno constituido.

Años más tarde, gracias al acuerdo internacional alcanzado en Washington en 1929 durante la Conferencia Internacional de Telecomunicaciones, las estaciones de radio tuvieron que cambiar sus denominaciones (por ejemplo, la CYL pasó a llamarse XEB), ya que a México se le asignaron las siglas comprendidas entre la XAA y la XPZ<sup>11</sup>; pero la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas (SCOP) las redistribuyó, asignándolas de la siguiente manera:

- *XA*: Servicio de radiocomunicación.
- *XB*: Servicios generales.
- *XD* y *XF*: Telegráficos.
- *XC*: Servicio marítimo.
- *XE* y *XH*: Servicio de radiodifusión.

---

<sup>9</sup> Paoli Bolio, Francisco José, “Cambios en la radiodifusión para superar la crisis”, en González Casanova, Pablo y Aguilar Carmin, Héctor, coords. *México ante la crisis. El impacto social y cultural / Las alternativas*, 7ª ed., México, Siglo XXI, 2004, p. 153

<sup>10</sup> Romo, Cristina, *Ondas, canales y mensajes. Un perfil de la radio en México*, 1ª ed., Guadalajara, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 1993, p. 248.

<sup>11</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 248

En 1930, de acuerdo con Mejía Barquera (en red; disponible en <http://fundacionmanuelbuendia.org.mx/glossary/historia-de-la-radio-en-mexico/>), comienza a funcionar el primer servicio de noticias continuas por radio en México, y seguramente en el mundo, a través de la emisora Radio Mundial XEN, propiedad de Félix F. Palavicini, quien adquiere la estación en los primeros años. Esta estación años antes ya estaba brindando frutos, pero teniendo otras siglas –CYS-; pertenecía a General Electrics, empresa que se encargó de ella durante cinco años. El formato que seguía esta emisora era de noticias y el concepto duró hasta finales de 1925.

Para el 18 de septiembre de 1930 inicia transmisiones la XEW, “La Voz de América Latina”, primera estación orientada del todo a los fines comerciales, marcando así una nueva etapa en la historia de la radio. Su fundador fue el empresario Emilio Azcárraga Vidaurreta, quien contribuyó, de forma decisiva, a la consolidación y expansión del modelo actual de radiodifusión en el país<sup>12</sup>, generando un modelo de estación radiofónica que resultó ser 100% rentable, con programas menos informativos y con más entretenimiento. Además esta estación fue de las primeras en incluir estrategias de publicidad dentro de las programaciones. Con todo esto la XEW fue bien recibida por el público no sólo mexicano, sino de toda Latinoamérica; por ello fue que, un par de años más tarde, el lema de la estación cambió para adoptar “La voz de América Latina desde México”.

El 12 de diciembre del mismo año nació otra importante estación comercial, la primera del puerto de Veracruz: la XEUW, mejor conocida sólo como XEU. Fue concesionada a Eco de Sotavento, que pertenecía a don Fernando Pazos Sosa, fundador de Grupo Pazos; de ahí su eslogan: “El Eco de Sotavento”. El permiso

---

<sup>12</sup> Ayala Duarte, Alfonso, *Músicos y música popular en Monterrey (1900-1940)*, 1ª ed., Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León, 1998, p. 62.

fue obtenido a través de un telegrama emitido y aprobado por el gobierno federal. Sosa y Rodríguez<sup>13</sup> señalan que la XEU se convirtió en una estación con un arraigo local muy importante gracias, sobre todo, a que fue apoyada por artistas de la capital, de manera que Pazos Sosa se convirtió en uno de los más prósperos empresarios de la industria de la radiodifusión.

Para enero de 1931 se establece en México la XEFO, la primera estación de radio oficial, bajo el gobierno de Pascual Ortiz Rubio. Fue identificada como la Radio Nacional de México y alternaba sus transmisiones con propaganda comercial y mensajes políticos de clara raigambre oficialista. Fue también, sostiene Pérez Montfort<sup>14</sup>, la primera estación encargada de difundir mensajes políticos y en ella se transmitieron la campaña de Lázaro Cárdenas y la propaganda del Partido Nacional Revolucionario. En este sentido, el diputado Manuel Jasso, secretario de Propaganda y Cultura del PNR, fijó como objetivos principales de la estación *“la difusión de la doctrina del partido, la información diaria de su gestión y la de los gobernantes; la incorporación espiritual de las masas proletarias por medio del arte, de la literatura y la música; la comprensión y solidaridad entre todos los habitantes del país; en suma el registro minucioso de las palpaciones cotidianas de la vida nacional...”* Mejía Barquera<sup>15</sup>.

La duración de vida que tuvo la XEFO fue de 15 años; fue hasta el gobierno del presidente Miguel Alemán Valdés que se vendió esta emisora a Francisco Aguirre, el cual tenía otras estaciones radiofónicas.

---

<sup>13</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 250.

<sup>14</sup> Pérez Montfort, Ricardo, “Un México afinado en re mayor...”, en *Pablo O’Higgins, voz de lucha y de arte*, Fundación Cultural María y Pablo O’Higgins, 2005, p. 30.

<sup>15</sup> Mejía Barquera, Fernando, *La industria de la radio y la televisión y la política del estado mexicano*, s.e., 1989, vol. 1, p. 55.

Dado el crecimiento inminente de la radio en México, el gobierno de la República comenzó a emitir disposiciones legales para regular sus actividades, sobre todo las áreas comercial y de transmisión. Por ejemplo, con anterioridad no había una clasificación rigurosa para distinguir qué estaciones requerían permiso y cuáles concesiones; para dejar claro este punto, explica Berrueco García<sup>16</sup> que en 1931 se promulgó la Ley de Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte, donde se especificaba que la aplicación del régimen de concesiones y permisos quedaba en manos del Poder Ejecutivo. Requerían concesiones las estaciones comerciales, mientras que las estaciones culturales y de experimentación trabajarían mediante permisos. El plazo máximo para la duración de una concesión era de cincuenta años, otorgando seguridad a los empresarios para invertir en las actividades de radiodifusión; los permisos se daban por tiempo indefinido, pero podían ser revocados en cualquier momento a juicio de la Secretaría de Comunicación.

Para el 25 de septiembre del mismo año, el Diario Oficial de la Federación emitió un decreto que regulaba el servicio de anuncios comerciales por radiodifusión en conexión con la Red Telegráfica Nacional, con el objetivo de lograr la inserción de anuncios comerciales en la industria radiofónica (Mejía Barquera, 1989:61). Esta red se veía apoyada por Telégrafos Nacionales, pues en estas oficinas se cobraba al usuario una tarifa establecida por cada emisión de los anuncios. La tarifa que se percibía era el 10% del importe total de cada anuncio.

Hacia 1933 el Reglamento del Capítulo VI del Libro V de la Ley de Vías Generales de Comunicación, publicado en el Diario Oficial el 10 de julio del mismo año, establecía que las estaciones radiodifusoras debían dedicar el 10% del tiempo de transmisión a la propaganda comercial; y, si no lo realizaban, se les

---

<sup>16</sup> Berrueco García, Adriana, "El estatuto jurídico de la radiodifusión", *Estudios jurídicos en homenaje a Marta Morineau. Tomo I: Derecho romano. Historia del derecho*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2006, p. 86.

multaría con el 5% sobre los ingresos brutos de la estación (en red; disponible en <http://historiadelaradio.wordpress.com/1930-1939/>). En este tiempo se debían de transmitir masivamente los mensajes otorgados por la legislación.

Este reglamento aún está vigente en el artículo 59 de la Ley Federal de Radio y Televisión, el cual dice que “*la estaciones de radio y televisión deberán efectuar transmisiones gratuitas diarias, con duración hasta de 30 minutos continuos o discontinuos, dedicadas a difundir temas educativos, culturales y de orientación social*”<sup>17</sup>, añadiendo que el Ejecutivo Federal señalará la dependencia que deba proporcionar el material para el uso de dicho tiempo.

González Marín<sup>18</sup> comenta que en 1937, ante la necesidad de centralizar y difundir la información que generaban el Ejecutivo y sus diferentes dependencias, durante el gobierno de Cárdenas nació el Departamento Autónomo de Prensa y Publicidad (DAPP); este organismo fue diseñado para la ejecución de la política de comunicación social del gobierno mexicano y estuvo encargado de dirigir y administrar las estaciones radiofónicas pertenecientes al gobierno federal: la XEDP y la XEXA, la cuales transmitían información integrada a las secretarías y departamentos del Estado. En conjunto con las emisoras del PNR (XEFO y XEUZ) y la estación de la SEP (XFX), a través de ellas se daba la difusión de las políticas gubernamentales en la radio durante el gobierno cardenista.

Para 1939 desapareció este departamento; pero todavía se mantienen hasta hoy programas como *La Hora Nacional*, que nació el 15 de enero de 1937

---

<sup>17</sup> Secretaría de Gobernación, *Los nuevos retos de la gobernabilidad democrática*, Editorial del Gobierno del Cambio, México, Fondo de Cultura Económica, 2005, p. 56.

<sup>18</sup> González Marín, Silvia, *Prensa y poder político. La elección presidencial de 1940 en la prensa mexicana*, México, Siglo XXI, Instituto de Investigaciones Bibliográficas de la Universidad Nacional Autónoma de México, 2006, p.121.

por decreto presidencial dado a conocer en el Diario Oficial<sup>19</sup>; desde entonces tiene cobertura en todo el territorio nacional. Su producción estaba a cargo del DAPP y el primer programa se difundió el 25 de julio de 1937 desde los estudios de la XEDP. Esta emisión cambió varias veces de administración, sufriendo posteriormente un cambio en el nombre (se le llamó *La Hora del Gobierno de la República Mexicana*); fue hasta 1953, y por iniciativa del escritor Baltazar Dromundo, que se le devolvió su nombre al original.

Con el apoyo de la XEW, la emisión sigue, ahora con mayor alcance, transmitiéndose hasta Centroamérica. Los domingos por la noche todas las estaciones del país se enlazan en esta emisión del Estado, en la que se transmiten las noticias más importantes, se recrean sucesos históricos, se analizan temas de interés nacional y se abordan contenidos regionales de los estados de la República<sup>20</sup>. Desde 1983 la producción de este programa corre a cargo del Instituto Mexicano de la Radio, creado en marzo del mismo año.

Como la radio era el medio de moda en los años treinta, se crearon organizaciones de radiodifusores como, por ejemplo, la Asociación Mexicana de Estaciones Radiodifusoras (AMER), en la que participaron fundamentalmente pequeños radiodifusores de diferentes estados mexicanos; establecida en febrero de 1937, agrupaba 20 estaciones de todo el país y tenía la siguiente distribución: en el DF, 10 estaciones; en Veracruz y en Tamaulipas, 2 en cada estado; y una en Puebla, Durango, Monterrey, León, Guadalajara y San Luis Potosí. Su objetivo principal, menciona Cristina Romo<sup>21</sup>, era formar un frente común para defender los intereses de los radiodifusores dispersos por el territorio nacional, luchar por el

---

<sup>19</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 251.

<sup>20</sup> Vázquez, Ma. De la Luz, *et al*, *Historia de México. De la época prehispánica a la actualidad*, México, Limusa, 2004, p. 353.

<sup>21</sup> Romo, Cristina, *op. cit.*, nota 10, p. 35.

mejoramiento de sus estaciones y unirse ante algún caos que afectase su negocio, dispuestos a cumplir con lo establecido por el gobierno en la Ley de Cámaras de Comercio e Industria en la sección de Radio.

Ese mismo año nació la radio universitaria; este espacio fue otorgado a instituciones dedicadas a la enseñanza, entre ellas a la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México, que manejó la XEUN, Radio UNAM, a cargo de Alejandro Gómez Arias, con una programación realmente muy sencilla de cuatro horas diarias<sup>22</sup>. Radio Universidad –como también se le conoce- ha sido testigo importante de la historia del país, a través de sus programas y sus temáticas; las cuales han incluido desde programas de enseñanza, cursos diversos, ciclos culturales y música popular.

Con una línea similar, un año más tarde se crea la radiodifusora de la Universidad de San Luis Potosí, con cuatro horas de programación.

De acuerdo con Sosa Plata y Gómez García<sup>23</sup> en 1941 se promulga una nueva ley que aprueba la existencia de la Cámara Nacional de la Industria de la Radiodifusión (CIR) por parte de la Secretaría de Economía Nacional; el primer presidente de este organismo fue Emilio Azcárraga Vidaurreta, propietario de la XEW y XEQ.

Sosa y Rodríguez<sup>24</sup> indican que, ante el éxito alcanzado con la XEW, y dado que muchas estaciones de provincia se mostraban interesadas en transmitir algunos de sus programas, Azcárraga Vidaurreta se asoció con Clemente Serna

---

<sup>22</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 250.

<sup>23</sup> Sosa Plata, Gabriela *Innovaciones tecnológicas de la radio en México*, México, Fundación Manuel Buendía, 2008, p. 102.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 249

Martínez para crear Radio Programas de México (RPM), que inicia sus operaciones el 31 de mayo de 1941, teniendo como objetivo principal explotar comercialmente las grabaciones de programas radiofónicos de la XEW en cinta magnética y discos de acetato, los cuales eran vendidos a otras estaciones de provincia, recuperando las inversiones con grandes beneficios.

RPM fue la primera empresa en incursionar dentro de este terreno y, de acuerdo con Toussaint<sup>25</sup>, constaba de dos redes de estaciones radiofónicas: la Cadena Azul, primera cadena radiofónica nacional encabezada por la XEQ y que formaba parte de la Red de las Américas de la CBS; y la Cadena Tricolor, parte de la Red Panamericana de la NBC. La Cadena Azul contaba inicialmente con 6 estaciones afiliadas, incrementándose este número a 78 en 1945; llegó a 82 para 1948 y en 1950 contaba con poco más de 92. RPM inició con 113 estaciones comerciales y 11 culturales, pasando en 10 años a tener 198 comerciales y 8 culturales.

Cabe comentar que a mediados de los sesenta Vidaurreta se retiró del negocio, dejándolo en manos absolutamente de Serna Martínez.

Gracias al nacimiento de la RPM y la Cadena Azul, los contenidos de estaciones de radio pequeñas o de provincia podían contar con mayor programación en sus horarios; aunado a esto, la compra de su publicidad mejoró, ya que ofrecían espacios en programas que tenían mayor audiencia.

Así fue como, para los años cuarenta y cincuenta, proliferaban las cadenas radiofónicas en el país, como, por ejemplo: Radio Continental, Radiodifusoras Unidas Mexicanas, Cadena Radio Mil o Radio Cadena Nacional, entre otras.

---

<sup>25</sup> Toussaint, Florence, *Televisión sin fronteras*, México, Siglo XXI, 1998, p. 80.



Al surgir diferentes formas de hacer radio, comentan Sosa y Rodríguez<sup>26</sup>, se debían crear reglamentos que vayan legislando los nuevos conceptos; por eso se promulgó en 1942 el Nuevo Reglamento de Estaciones Radiodifusoras Comerciales, de Experimentación Científica y de Aficionados. En él se incluía que los anuncios comerciales no deberían durar más de dos minutos y cada anuncio difundido debía intercalarse con ciertos números musicales o de otra índole, además de que estaba prohibido difundir información de carácter político o religioso; también se autorizaba la publicidad grabada y se permitían las transmisiones en idioma extranjero, lo que posibilitó que se pudiera presentar la propaganda de los países aliados una vez que Estados Unidos se unió a la 2ª Guerra Mundial. La observancia de todos los principios contenidos en esta normativa quedaba en manos de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas.

Un giro importante dentro de la radio mexicana se dio posteriormente, en mayo de 1952, cuando comenzaron las operaciones en frecuencia modulada; XHFM Radio Joya del DF fue la primera estación en transmitir utilizando esta banda. Sosa Plata<sup>27</sup> comenta que, a diferencia de lo ocurrido con la AM, la FM llegó al país con reducidas expectativas de desarrollo y con una tecnología importada. Federico Obregón Cruces, propietario de la citada emisora, se atrevió a implementar la frecuencia modulada para mejorar la calidad en el audio transmitido, iniciando las pruebas desde 1949. Más tarde, otras estaciones que implementaron la opción de FM fueron: XEOY FM del DF, perteneciente a Radio Mil; XEQ FM del DF; XET FM de Monterrey; XERPM FM del DF y XHMLS FM de Matamoros.

---

<sup>26</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 260

<sup>27</sup> Sosa Plata, Gabriel, *op. cit.*, nota 23, p. 250.

La reacción positiva ante la frecuencia modulada fue lenta; apenas hasta los sesenta se incrementó la banda, contando con 49 emisoras que transmitían en FM. El crecimiento lento se debe a que el equipo era de costo elevado y poco atractivo para los anunciantes. Podría decirse que cobró importancia hasta los años ochenta. Cabe destacar que las estaciones que transmitían también en AM y FM tenían que modificar sus dos primeras siglas, es decir de XE a XH, pero algunas emisoras como XEW, XEQ y XERPM, fueron las únicas que siguieron con sus indicativos originales anexándole solamente el FM al final.

Como se vio, durante los cincuenta se consolidó la industria de la radio; cada vez se volvía más comercial y, por lo mismo, los programas tenían que sufrir cambios. Uno de ellos fue que la producción de programas en vivo fue disminuyendo; de las orquestas y grandes artistas que actuaban en la propia estación se pasó a la música grabada. Así surgió un nuevo negocio: las disqueras.

Los empresarios se dieron cuenta de que era más barato reproducir una grabación musical que contratar una orquesta o un cantante en vivo; y, a finales de la década, la mayoría de las estaciones se habían convertido en disqueras, cambiando el formato de los programas en vivo. Este tipo de estaciones se basaban en el llamado Sistema California, esquema que consiste en la sucesión de los temas musicales grabados por la emisión, acompañado de anuncios comerciales y presentación por parte del locutor. Este modelo fue bien recibido por el público, creándose la nueva forma de operar en una estación radiofónica.

Otro elemento distintivo de los años cincuenta fue el mayor crecimiento de las cadenas radiofónicas: la Cadena Radio Tricolor, creada en 1954 y encabezada por la estación XEBZ -adquirida por RPM-, que llegó a tener 30 radiodifusoras asociadas; la Cadena Vespertina de RCN, con 40 estaciones afiliadas; y Red

México, con 26 estaciones del DF y provincia<sup>28</sup>. Se dice que el crecimiento de las cadenas se dio por el cambio en la operación de las emisoras radiofónicas, mismo que permitió el crecimiento de las pequeñas estaciones de radio, las cuales contaban con poca programación. En esta parte de la historia se fundaron las grandes organizaciones que ahora controlan la industria del radio.

En 1960 se promulgó la Ley Federal de Radio y Televisión; antes de ella, señala Romo<sup>29</sup>, la radiodifusión mexicana sólo estaba regulada por los 13 artículos del capítulo VI de la Ley de Vías Generales de Comunicación, expedida en 1932 y que regulaba sobre todo los aspectos técnicos de los medios colectivos de comunicación. A partir de ese momento, añade la autora, mediante esta nueva reglamentación quedaron establecidas las atribuciones del Estado con relación a la radio y la televisión, como el otorgamiento de las concesiones y los permisos, determinar la naturaleza y el propósito de las estaciones, proteger y vigilar la actividad de los medios y promover la transmisión de programas de divulgación con fines de orientación social, cultural y cívica. Al ingresar la televisión al mercado, se deben adaptar las leyes sobre todo en el régimen de concesiones hacia las entidades no lucrativas en el uso comercial.

Al hablar de las legislaciones establecidas para normar el funcionamiento de la radiodifusión mexicana, Morales Escobar<sup>30</sup> menciona que el 29 de diciembre de 1961 se publicó en el Diario Oficial la Ley de Impuesto a las Empresas que Explotan Estaciones de Radio y Televisión, la cual establecía que las estaciones debían pagar una tasa impositiva del 25% sobre los ingresos brutos. Ello ocasionó gran malestar entre los empresarios, quienes se enfrentaron a la disyuntiva de

---

<sup>28</sup> Mejía Barquera, Fernando, *op. cit.*, nota 15, p. 191.

<sup>29</sup> Romo, Cristina, *op. cit.*, nota 10, p. 77.

<sup>30</sup> Morales Escobar, Alfonso, "El origen de los tiempos fiscales", en *Cuadernos del Seminario Interdisciplinario de Comunicación e Información*, no. 1, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2006, p. 148.

tener que pagar el impuesto o abrir el oligopolio que mantenían en el área a la participación pública, con el consiguiente riesgo de que el Estado tuviera un mayor control sobre la industria, sus contenidos y sus ganancias.

Además de la radio comercial, para 1965 se le comenzó a dar cierta importancia a las aplicaciones no lucrativas de la radio en las zonas rurales; así nació la estación XEYT en Teocelo, Ver. (Convenio Andrés Bello, 2004:294). Llamada inicialmente Radio Cultural, y pasando a ser conocida como Radio Cultural Campesina en los años ochenta, la actual Radio Teocelo no era una emisora comercial. Fue establecida por el Centro de Promoción Social y Cultural, A.C., de esa población, tenía sólo alcance local y transmitía de dos a cuatro horas diarias de programas musicales, además de cápsulas informativas y culturales.

Por otro lado, en Huayacocotla, Ver., surgiría la XEJN, estación educativa de onda corta, cuyo fin último era alfabetizar a la gente de las poblaciones a donde llegaba la señal. Mejía Barquera (en red; disponible en <http://fundacionmanuelbuendia.org.mx/glossary/historia-de-la-radio-en-mexico/>) explica que la XEJN-OC inicialmente operó con la categoría de escuela radiofónica y posteriormente se transformó en emisora de onda corta. Emitía cursos de alfabetización que eran captados por aparatos receptores colocados en lugares específicos dentro de la comunidad o en poblaciones cercanas, a donde acudían grupos de campesinos adultos que deseaban aprender a leer y escribir. La señal radiofónica alfabetizadora se complementaba con una cartilla impresa y se apoyaba en el trabajo de coordinadores miembros de la comunidad, los cuales atendían las dudas que pudieran surgir entre los alumnos.

Hay que comentar que el primer antecedente de radio educativa en México se remonta a 1955 con la estación indigenista de onda corta XEUNT, Escuelas Radiofónicas de la Sierra Tarahumara<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Rebeil Corella, María Antonieta, et al, *Perfiles del cuadrante. Experiencias de la radio*, México, Trillas, 1989, p. 98.

Para 1968, indica Gómez Palacio y Campos<sup>32</sup>, la radio se inclinó más hacia el área educativa con la XEEP, la cual dependía de la Secretaría de Educación Pública (antes con las siglas CZE, XFX). Este proyecto ya había salido a la luz en el régimen cardenista y, años más tarde, en el de Miguel Alemán Valdés. Tras muchas vicisitudes, la SEP había vuelto a operar sus propias frecuencias en 1946: una de onda larga, la XEOF, y otra de onda corta, la XEEP; a la estación se le denominó Radio Educación, con el lema "Vocero cultural de México". El presidente Adolfo López Mateos retomó el proyecto y para ello se creó la Unidad de Grabación de la SEP, fundamental para apoyar a los maestros rurales en la producción de sus audiovisuales.

Las primeras transmisiones de Radio Educación tenían muchas fallas, pues no contaban con el equipo necesario, no tenían antena e improvisaron, generando malos resultados y la descompostura del transmisor. Un año más tarde, el cuadrante regresó al aire; pero nuevamente se enfrentó a condiciones adversas como la falta de equipo, la escasez del personal y las dificultades en la sintonía. Para apoyar a la estación, el gobierno de Luis Echeverría, en 1972, construyó una planta transmisora, con antena, transmisores y buen equipo que ayudó a la retransmisión de los programas que no se podían emitir por la falta del equipo necesario. En 1978, la SEP extiende el Acuerdo 21, donde definió a Radio Educación como un organismo; ésta adoptó entonces la situación jurídica del Instituto Nacional de Bellas Artes o el Instituto Politécnico Nacional.

El 1 de julio de 1969 se dieron a conocer algunas facilidades para el pago del impuesto del 25% con que habían sido gravadas las estaciones radiofónicas. Por acuerdo presidencial con Díaz Ordaz se determinó que las empresas podían pagar dicho impuesto en efectivo o con el 12.5% de su tiempo aire de

---

<sup>32</sup> Gómez Palacio y Campos, Carlos, *Comunicación y educación en la era digital*, México, Diana, 1998, p. 17.

transmisión<sup>33</sup>; esto quiere decir que pagarían el impuesto en especie, colocando parte de su tiempo aire bajo el dominio de la nación, disponible para enviar cualquier mensaje emitido por el gobierno federal.

Por otro lado, como a comienzos de los setenta la frecuencia modulada todavía no lograba consolidarse y el número de aparatos receptores era escaso, se le dio un impulso importante cuando, en 1970, los radiodifusores de FM constituyeron la Asociación de Radiodifusores de Frecuencia Modulada, cuyo objetivo fundamental era “*acabar, de una vez por todas, con la idea errónea de que la FM es música sin anuncios*”<sup>34</sup>. Poniéndose rápidamente en contacto con los fabricantes de los receptores, los empresarios del medio realizaron una serie de estrategias que ayudaron al impulso de la nueva frecuencia. Al frente de la asociación estuvieron los señores Francisco Sánchez Campuzano, de Estereomil; Joaquín Vargas, de Estéreo Rey; Salvador Arreguín Jr., de Radio Imagen, y Mario Vargas, representando a XEW FM.

Otro acontecimiento significativo para el medio a nivel nacional, comenta Figueroa<sup>35</sup>, fue la transformación de la Cámara Nacional de la Industria de Radiodifusión a la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión, organismo de carácter privado que agrupa a los concesionarios mexicanos tanto de radio como de televisión.

Siguiendo con los aspectos normativos, para 1973 el Diario Oficial de la Federación publica el Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión, que

---

<sup>33</sup> De la Torre, Francisco y Medina López, Norah Julieta, *Estructura socioeconómica de México 2*, México, Progreso, 2004, p.154.

<sup>34</sup> Rebeil Corella, María Antonieta, *op. cit.*, nota 61, p. 293.

<sup>35</sup> Figueroa, Romeo, *Cómo hacer publicidad. Un enfoque teórico-práctico*, México, Addison Wesley, 1999, p. 263.

garantiza, con mayor claridad que la propia ley, los intereses mercantiles de quienes monopolizan los medios de difusión<sup>36</sup>. El texto precisa las atribuciones de SEGOB como encargada de vigilar los contenidos de las transmisiones, además de constatar que las estaciones deben dedicar el 40% de su tiempo total de programación a los anuncios publicitarios.

Con López Portillo en la presidencia hubo importantes cambios en lo que respecta a los medios masivos en México. En 1977 se crea la Dirección General de la Radio, Televisión y Cinematografía, conocida como la RTC, con la principal actividad de verificar la normativa de estos tres medios, es decir, que los contenidos cumplan con lo que el gobierno les permite. Esta entidad, indica Ahumada Barajas<sup>37</sup> venía a sustituir a la Subsecretaría de Radiodifusión; pero quedaba a cargo de la Secretaría de Gobernación y no de la de Comunicaciones y Transportes, lo que evidenciaba el interés sexenal de dar a los medios de comunicación un matiz político.

Dos años más tarde, comenta Mejía Barquera (en red; disponible en <http://fundacionmanuelbuendia.org.mx/glossary/historia-de-la-radio-en-mexico/>), el Estado inauguraría una nueva participación en la radio al comprar tres emisoras comerciales e incorporarlas al sector estatal. Esto se da por una dificultad financiera de Grupo Radio Fórmula, que se vio obligado a vender siete de sus emisoras: XEDF, XERH, XESM, XEMP, XERPM, XEB y XEDF-FM. Originalmente se pensó venderlas a tres grupos radiofónicos distintos para evitar la concentración de las estaciones en una sola entidad; sin embargo, sólo tres de ellas -XEMP, XERPM y XEB- se separaron de Radio Fórmula y pasaron a ser propiedad del gobierno federal, haciéndose público el acuerdo al que se llegó con las secretarías de Comunicaciones y Transportes y de Hacienda y Crédito Público

---

<sup>36</sup> Fernández Christlieb, *op. cit.*, nota 6, p. 341.

<sup>37</sup> Ahumada Barajas, Rafael, *op. cit.*, nota 5, p. 239.

para que las estaciones fueran adscritas a la Secretaría de Gobernación, que las administraría a través de RTC.

Para Romo<sup>38</sup>, la década de los ochenta se vería marcada por el impulso a la radio indigenista, pues surgieron y se retomaron varias estaciones encaminadas a este giro como, por ejemplo, la XEZV “La voz de la montaña”, instalada por el Instituto Nacional Indigenista en Tlapa de Comonfort, Gro., como medio para apoyar a las regiones interétnicas de México, convirtiéndose en un vehículo educativo e impulsor del desarrollo social, económico, político y cultural de los pueblos.

Otras estaciones similares fueron: XETLA, “La voz de la Mixteca”, en Tlaxiaco, Oax. (1982); XETAR, “La voz de la Sierra Tarahumara, en Wachochi, Chih. (1982); XEPET, “La voz de los mayas”, en Peto, Yuc. (1982); XEPUR, “La voz de los purépechas”, en Cherán, Mich. (1982); y XEVFS, “La voz de la frontera sur”, en Las Margaritas, Chis. (1987).

Para 1983, la SEGOB convocó a todos los medios a una conferencia de prensa para conocer la decisión gubernamental de la reestructura de los recursos de comunicación social del Estado. El objetivo gubernamental era agrupar a los tres medios más importantes (radio, televisión y cinematografía) que recibían los recursos del Estado dentro del campo de la comunicación social, estableciendo que cada uno de ellos constituiría un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. De esta manera, afirma Villamil<sup>39</sup>, bajo la responsabilidad del Secretario de Gobernación, Manuel Bartlett, surgieron el Instituto Mexicano de Televisión (IMEVISION), el Instituto Mexicano de

---

<sup>38</sup> Romo, Cristina, *op. cit.*, nota 10, p. 67.

<sup>39</sup> Villamil, Jenaro, *La televisión que nos gobierna. Modelo y estructura desde sus orígenes*, México, Grijalbo, 2005, p.38



Cinematografía, (IMCINE) y el Instituto Mexicano de la Radio (IMER). La creación de estos tres institutos fue decretada el 23 de marzo de 1983 y publicada en el Diario Oficial de la Federación dos días más tarde.

Dentro del IMER, describen Sosa y Rodríguez<sup>40</sup>, se incluyeron las áreas operativas de RTC y las empresas que formaban parte del Grupo Radio Fórmula:

- Compañía Nacional de Radiodifusión, concesionaria de la emisora XEB.
- Vocero Mexicano, S.A., concesionaria de XERPM.
- Radio Visión Mexicana, S.A., concesionaria de XEMP.
- Organización Radiofónica Orfeón, S.A., operadora de las estaciones XEQK de AM, mejor conocida como “La Hora Exacta”, y XEQK de onda corta.

También pasaron a sus manos la Productora Nacional de Radio (PRONAR) y la emisora XHOF-FM, que por aquel entonces pertenecía al Departamento del DF. Posteriormente se incorporaron más frecuencias, tanto permisionadas como concesionadas, entre ellas la Promotora Radiofónica del Balsas, con la estación XELAC en Lázaro Cárdenas, Mich., que era también parte del Grupo RTC-Radio.

En 1985 la radio FM superaba a la AM; esto se debe a que las emisoras FM transmitían en estereofonía, lo cual mejoraba mucho la calidad del sonido. Cabe recordar que por esos años la radio se enfrentó al desarrollo de nuevos reproductores de música como el “*walkman*”, definido por Haig<sup>41</sup> como el producto de consumo electrónico más popular de la historia, que permitía a la persona disfrutar de la música que prefiriese mediante el uso de casetes.

Otro avance importante que se generó por ese tiempo, comenta Mejía Barquera (en red; disponible en <http://fundacionmanuelbuendia.org.mx/glossary/h->

---

<sup>40</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 256

<sup>41</sup> Haig, Matt, *El reinado de las marcas. Cómo sobreviven y prosperan las 100 primeras marcas del mundo*, Barcelona, Gestión 2000, 2006, p. 22.

istoria-de-la-radio-en-mexico/), fue la transmisión de radio por satélite, que cobraría auge en 1986 cuando las dos cadenas radiofónicas más grandes de México, Radio Centro y Grupo Acir, solicitaron a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el alquiler del sistema de satélites Morelos. Ya para 1988 otros grupos radiofónicos también enviaban su señal vía satélite. Tal fue el caso de: Organización Impulsora de Radio S.A, Radiodifusoras Asociadas S.A (RADA), Radio Central, Fórmula Melódica Mexicana (más adelante MVS Radio), Grupo Radio Mil, Radiodifusores Asociados de Innovación y Organización (RADIO) y Radio Programas de México (RPM).

Para los noventa el impulso a las nuevas tecnologías en radio y televisión se dio fuertemente y el gobierno tuvo que emitir disposiciones jurídicas para facilitar el crecimiento de estos medios. Por ejemplo, la estereofonía en AM se dio cuando la SCT y la CIRT suscribieron el acuerdo de concertación para incluirse en un trabajo conjunto para la asesoría normativa y técnica ante la operación de este tipo de sistema. Cabe mencionar que el desinterés de los radiodifusores ante esta tecnología fue la principal causa de la dificultad para implementarla (en red; disponible en <http://historiayestructuracomunicacion.wordpress.com/radio/>). Sin embargo, para el 24 de septiembre de 1990 ya se planteó en el Diario Oficial el uso de subportadoras multiplex por parte de estaciones FM; esto quiere decir que los radios receptores incluirán tanto la opción AM como FM.

Hacia 1991 comienzan las transmisiones de Multiradio Digital, empresa filial de Multivisión, la cual ofrece 20 canales de audio con música de varios géneros. Según Toussaint<sup>42</sup>, fue el primer sistema de radio de paga en el país y dio origen al concepto de radio digital por suscripción, utilizando frecuencias súper altas (SHF) para transmitir música continua. Inició operaciones en el Distrito Federal,

---

<sup>42</sup> Toussaint, Florence, *op. cit.*, nota 25, p. 92.

Monterrey y Guadalajara con un sistema mediante el cual se envían señales de radio codificadas y se cobra una cuota por suscripción.

Otra novedad fue la radiodifusión sonora digital o DAB (Digital Audio Broadcasting), un tipo de radio abierta y gratuita que puede ofrecer múltiples servicios adicionales, permitiendo configurar fácilmente coberturas de programas en los diferentes ámbitos –local, nacional, etc.-. Este sistema es económico y, a la vez, brinda una buena calidad en el audio, además de presentar las siguientes características (Mejía Barquera, en red; disponible en <http://fundacionmanuelbuen-dia.org.mx/glo-ssary/historia-de-la-radio-en-mexico/>):

- Calidad de sonido similar a la del disco compacto.
- Señal resistente a las distorsiones y desvanecimientos que suelen producirse en las transmisiones de AM y FM.
- Cada canal de DAB tiene un ancho de banda menor al que ocupa uno de FM.
- Puede operar tanto a través de antenas terrestres como mediante transmisiones vía satélite, y puede difundirse a receptores fijos o móviles.

Para abril de 1992 se llevó a cabo la primera prueba con DAB, utilizando un modelo denominado Eureka 147. No fue apoyado por los radiodifusores del norte del país, pues este sistema no se podía utilizar en Estados Unidos. Esta disputa duro varios años, de 1993 a 1996, hasta que la CIRT se hizo cargo de esto; pero no se tomó ninguna decisión, sino que siguió sin emplearse el DAB hasta 2003 cuando, organizadas por la CIRT, comenzaron a realizarse en la ciudad de México las pruebas de los sistemas digitales para radiodifusión sonora digital IBOC FM y EUREKA 14, a través de la estación XHFAJ-FM, al mismo tiempo que se realizaba una demostración de IBOC-AM (en red; disponible en <http://www.cirt.com.mx/portal/index.php/cirt/historia/historia-cirt>).

Por las mismas fechas, para una mejor administración y control del uso comercial de los espacios de las radiodifusoras mexicanas, el sistema radiofónico tuvo otro reacomodo, creándose grupos. Éstos, como describen Sosa y Rodríguez<sup>43</sup>, están conformados por tres tipos de emisoras: las que son de su propiedad o de las que tienen un importante porcentaje accionario, las que operan bajo su administración y las afiliadas. Casi todas las estaciones pertenecían a uno en específico, entre los cuales sobresalían:

- Radiorama S.A.
- ACIR (Asociación de Concesionarios Independientes de Radio).
- CIMA-SOMER (Radiocima S.A.- Sociedad Mexicana de Radio S.A.).
- OIR/GRC (Organización Impulsora de Radio S.A./Grupo Radio Centro).
- Radio S.A.; RASA (Radiodifusoras Asociadas S.A.).
- Promosat (Promosat de México S.A.).
- Firmesa (Funcionamiento Íntegro de Radiodifusoras Mexicanas Enlazadas, S.A.).
- FMM (Fórmula Melódica Mexicana S.A., filial de MVS Radio).
- CMR (Corporación Mexicana de Radiodifusión).
- MEO (Multimedios Estrellas de Oro).
- Pradsa (Profesionales en Radiodifusión).
- Megaradio; ORF (Organización Radio Fórmula).
- Recisa (Representaciones Comerciales Integrales S.A.).
- RCN (Radio Cadena Nacional).
- Difusa (Difusoras Unidas Independientes S.A.).
- IMER (Instituto Mexicano de la Radio).
- Radiópolis (División Radio del grupo Televisa).
- RCM (Radio Centro Monterrey, Ciudad Juárez y El Paso).
- NRM (Núcleo Radio Mil).

---

<sup>43</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 270

Como puede verse, las radiodifusoras comenzaron a constituir oligopolios cada vez más fuertes, principalmente por la compra-venta de estaciones y por las fusiones entre empresas de radio para fortalecer un grupo o crear uno nuevo.

Durante este reacomodo y crecimiento de la radio en México, se sufrió una ciertas crisis en la industria: entre 1989 y 1990, la radio captaba un 14% del gasto publicitario, cifra que después, para 1995, se redujo hasta un 9% de las ganancias. Otro suceso a considerar fue que, ante la entrada de otros medios de comunicación, como es el caso de Internet, la radio ha tenido que innovar para atraer la atención de los clientes; así, a mediados de la década de los noventa, la industria empezó a tener un gran desarrollo por la fusión de las estaciones de radio, siguiendo con las cadenas radiofónicas.

El crecimiento cuantitativo de la radio mexicana se da bajo cierta serie de dificultades que no le permitió a sus dueños caer, sino a crear nuevos conceptos, estilos y programación que hicieron del radioescucha su más cercano compañero, augurándose que esta industrial va a mantenerse totalmente viva por muchos años más.

### **1.1.1 La radio en Veracruz. XEU: La evolución**

Como mencionan Sosa y Rodríguez<sup>44</sup>, Fernando Pazos Sosa inauguró la XEU en Veracruz, contando con la colaboración de Darío Muñoz Fuentes, primer gerente comercial y publicista; del Lic. David Guardiola Castro en la parte artística y del ingeniero Juan José González como responsable técnico. El gerente del área comercial vendió el primer anuncio de la XEU a la librería y papelería “La Escolar”; el costo de cada “*spot*” o espacio publicitario era de un peso.

---

<sup>44</sup> Sosa, Gabriel y Rodríguez, Perla Olivia, *op. cit.*, nota 4, p. 250

El líder y fundador de la XEU-AM participó en la Primera Convención de Radio que tuvo lugar en la ciudad de México en octubre de 1935, en la cual se encontraban grandes personalidades del medio, entre ellas don Emilio Azcárraga Vidaurreta, propietario de la XEW, acompañado del Sr Clemente Serna Martínez, Gerente de XET Monterrey. El resultado de ésta convención fue la fundación de la Asociación Mexicana de Estaciones Radiodifusoras Comerciales (AMERC) con el principal objetivo de la organización y florecimiento de la Cámara de la Industria de la Radiodifusión, así como la defensa de los intereses comunes de los miembros de la agrupación<sup>45</sup>.

El 21 de agosto de 1944 el presidente Manuel Ávila Camacho estableció la Campaña Nacional contra el Analfabetismo, cuyo objetivo era *“introducir a la mayor cantidad de pobladores en el camino del conocimiento”* a través de la concretización del anhelo magisterial de *“luchar por algo, y por algo grande”*<sup>46</sup>. La XEU tuvo una participación importante dentro de la misma, pues para 1946 fue la encargada de transmitir todos los informes educativos correspondientes a este proyecto destinado a erradicar la desinformación y la ignorancia, además de que dicho logro le permitió colocarse dentro de las pocas emisoras que se consideran al servicio de la comunidad.

A lo largo de su historia la XEU-AM ha traspasado barreras comerciales. Ha tenido programas de larga duración como “La danzonera, el alma del sotavento”, “Los tigres de la costa” o “Escuche y aprenda”; galardonado en varias ocasiones por ser uno de los programas educativos más escuchados por la sociedad con el mérito Superación Ciudadana de la Alcaldía de Veracruz; y también hay que mencionar el “Noticiero de la U”, líder nacional en información de primer nivel.

---

<sup>45</sup> Mejía Barquera, Fernando *op. cit.*, nota 15, p. 88.

<sup>46</sup> Leyva, Juan, *Política educativa y comunicación social. La radio en México, 1940-1946*, México, Centro de Estudios sobre la Universidad de la UNAM, 1992, p. 29.

La tecnología radiofónica ha avanzado; por eso, a partir del 26 de mayo del 2012 a las 23:59 hrs., se dejó de transmitir en la XEU 930 AM, sintonizándose ahora en el 98.1 FM. Después de 81 años de transmisión en la banda AM, esta etapa de la radiodifusora llegó a su fin para entrar a frecuencia modulada o en el portal de noticias [www.xeu.com.mx](http://www.xeu.com.mx).

## **1.2 YA! FM, UN NUEVO CONCEPTO RADIOFÓNICO**

Considerada como la primera franquicia de radio en México y el mundo, Ya! FM es un concepto de radio que genera contenidos musicales y de entretenimiento dirigido a un público 100% juvenil; es una estación fresca, renovadora y atractiva.

Se caracteriza por ser innovadora, lo que llevó a que inmediatamente fuera adoptada y valorada por el mercado de los jóvenes, convirtiéndose en un líder de audiencia, pues su balance entre la fórmula musical y una presencia estratégica agresiva y segmentada de promoción han ayudado a mantener a esta emisora como la estación juvenil más escuchada en Veracruz.

La programación está integrada por contenidos de comprobado éxito, entretenidos, con ágiles formatos de locución vanguardista e impactante. Como ya se ha mencionado, esta emisora pertenece a Grupo Pazos Radio con las siglas XHTS-FM (antes conocida como Stereo Oro) e inició sus transmisiones el 11 de mayo del 2002 en Veracruz.

El lanzamiento de la marca fue en los Cinemas Costa Verde, ubicados en Boca del Río, Ver., con la presentación de uno de los grupos más sonados en ese tiempo: Sin Bandera. El equipo inicial de locutores estuvo conformado por Benny Ibáñez (encargado del proyecto), Roxy Castro y Homero Santiago.

El primer eslogan que manejo la estación fue “Radio Real”; uno par de años después se modificó utilizando “La Radio Impactante”, permaneciendo así hasta la actualidad.

Con más de diez años en el mercado, Ya! FM siempre se ha mantenido en los primeros lugares de popularidad. Ha contado con una larga lista de locutores que han aportado su entusiasmo y experiencia para el crecimiento de la estación, como Abiud González, Norma Sánchez, Karla Sánchez, Israel “Chaska” Carrillo, Juan Pablo “Chuleta”, Paulina Ceballos, Rocío del Barrio, Enrique “Mapache” Saavedra, Eliseo Morfín, Rosy Martínez, Estrella Guevara, Rubén Saldaña, Oscar Hernández, Harumi Makita, Susan Platas, Roxy Castro y César Viveros.

El actual equipo de locutores lo encabeza Mariana Pacheco, la cual es la encargada de la dirección artística y la programación de la franquicia; con ella laboran Efraín “Fallo” Castillo, Jorge Sosa, Jackie Neri, Elí Sanz y Raúl Montalvo.

El formato de programación abarca la música juvenil en español e inglés, mezclando los nuevos sencillos con canciones que ya fueron éxitos. Para ello la estación cuenta con ciertos programas que forman parte de la franquicia como:

- *Morning Show*: Se transmite de lunes a viernes de 6:00 a 10:00 de la mañana. Cuenta con dos locutores. Lo fuerte de este espacio son los chistes, la comedia y las parodias de los temas actuales.
- *Yamming*: El horario es de 10:00 a 14:00 hrs. En este espacio se tienen secciones específicas, entre ellas los horóscopos, la inyección positiva, el duelo, etc.
- *La CasiYa!*: Conducido por Jorge Sosa todos los sábados de 12:00 a 13:00 hrs. El contenido de este programa son las diez canciones más sonadas de la semana, tomando en cuenta la opinión del público, ya que éste vota por su artista favorito a través del portal.



*Morning Show* y *Yamming* son los programas más comercializados de la estación. Cabe destacar que ambos se “tropicalizan” de acuerdo con la zona donde esté establecida la franquicia, para familiarizar al público con los contenidos según la región donde se esté escuchando.

Ya! FM es considerada como una de las primeras estaciones de radio que cuentan con su propio portal en Internet, donde se transmiten al aire y en tiempo real los contenidos de la franquicia maestra y sus réplicas; además ofrece la reproducción de programación exclusiva, denominada “retro”, que incluye canciones de los ochenta, noventa y primera década del siglo XXI, acompañadas de “*sweepers*” (separadores o presentaciones) que identifican a la estación.

Actualmente, Ya! FM está sufriendo ciertas modificaciones que aún no han permitido establecer la nueva programación del 2013, pues se están implementando cambios que mejorarán de acuerdo con el gusto de la gente y gracias a su retroalimentación.

Una manera de retroalimentación que se utiliza en la página es el envío de correos directamente a cabina de parte de los radioescuchas, los cuales escriben su punto de vista, solicitan alguna canción en específico o mandan sus saludos.

El portal [www.ya.fm](http://www.ya.fm) genera sus propios contenidos, mismos que sirven de apoyo para los locutores, ya que toda la información que se elabora en la página de Internet la transmiten al aire, imprimiéndole cada uno su propio estilo.

Esta página cuenta con varias secciones de interés general, dirigidas al público meta, incluyendo información del medio del espectáculo, música, deportes, videojuegos y “La Neta”, que maneja artículos relevantes, notas curiosas y consejos para la vida diaria con un enfoque social que permite descubrir nuevas áreas de oportunidad en las relaciones interpersonales.

Además tiene un área exclusiva para promociones institucionales, descargas de “*wallpapers*” o protectores de pantalla para la computadora o cualquier equipo tecnológico; y fotografías de los locutores en actividades de campo.

Dentro del portal está asimismo la sección de Ya! TV; en ésta se incluyen los videos más visitados de la red, acompañados por entrevistas exclusivas, “*teasers*” (formato publicitario de anticipo de publicidad) de conciertos y actividades relacionadas con la marca.

Esta herramienta que utiliza Ya! FM para consolidarse en los gustos de la población tiene ventajas para todos aquellos clientes de la marca, pues dentro del portal, se encuentran espacios estratégicos disponibles para uso comercial; a estos anuncios animados se les conoce como “*banners*”.

Gracias a este tipo de tecnología, las personas pueden disfrutar de estos contenidos a lo largo de todo el mundo; los principales países que visitan este portal son: México, Estados Unidos y Chile.

Actualmente Ya! FM cuenta con dos emisoras de franquicia ya establecidas en México. La franquicia maestra esta ubicada en el puerto de Veracruz (Ya! FM 102.9) y su primera réplica en Villahermosa, Tab. (Ya! FM 95.7 FM). La segunda réplica se lanzará en Mérida, Yuc., a principios del mes de febrero del 2013.

En ambas franquicias, una cuestión muy importante que utiliza Ya! FM como estrategia de cercanía con el público es el uso de redes sociales. De acuerdo con Castro (en red; disponible en <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>), las redes sociales son comunidades donde una serie de usuarios interactúa en un mundo virtual, formando uniones sociales gracias a intereses afines; bajo determinadas plataformas o sistemas

computacionales se permite a las personas navegar a través de ellas, compartiendo información como fotos y videos, y centralizando gustos de una manera sencilla, pues su fácil acceso es muy amigable para los participantes.

“La tecnología le ha dado una vuelta de 360 grados a la comunicación. Las noticias viajan en segundos, la fama se logra por un simple "me gusta" y compartir contenido forma parte de la rutina diaria de más del 80% de la población mundial. Lo que comenzó como diversos lugares en donde la gente pudiese compartir gustos en común, se ha convertido ahora en grandes redes sociales en donde prácticamente se registra la existencia de cada individuo, así como su relación con conocidos y desconocidos de todas partes del mundo” (en red; disponible en [http://www.tudiscovery.com/experiencia/contenidos/redes\\_sociales/](http://www.tudiscovery.com/experiencia/contenidos/redes_sociales/)).

Lo anterior quiere decir que, gracias al desarrollo tecnológico de los medios digitales, mediante las redes sociales cualquier información de todo tipo puede dar la vuelta al mundo en un par de minutos; además existe una retroalimentación casi inmediata, mucho más positiva que en comparación con otros medios de comunicación.

Pensando en mantenerse a la vanguardia y en obtener un mejor posicionamiento entre el público juvenil, la estación tiene dos cuentas en *Twitter*<sup>47</sup> como @YaFMVeracruz y @YaFMVilla; éstas y las de *Facebook*<sup>48</sup>, “Ya FM La Radio Impactante” y “Ya FM Villahermosa”, son una herramienta de apoyo que permite a los radioescuchas estar en constante comunicación directa y en tiempo real con el equipo de la estación para mantenerse al tanto lo que sucede con la transmisión al aire, complementándolo con información de la página web.

Las cuentas tienen números buenos, es decir, tomando en cuenta ambas redes sociales (Facebook y Twitter), se tiene un aproximado total de 50 mil seguidores, señalando que no sólo son usuarios locales, sino de toda la República Mexicana y hasta del extranjero.

---

<sup>47</sup> Red social que permite enviar mensajes de texto de corta longitud, 140 caracteres.

<sup>48</sup> Red social fundada por Mark Zuckerberg con la finalidad de crear comunidades web de acuerdo a gustos y preferencias.

En estas cuentas se hacen menciones de patrocinios, comercialización, saludos, promoción de la página de internet e información general de lo que sucede en el mundo de la música y el espectáculo.

Esta herramienta ha sido una de las principales aliadas de la marca, pues gracias al flujo de información que existe en Internet y a las recomendaciones que se van generando se produce una cadena que poco a poco va creciendo hasta posicionar a la estación dentro del mundo de la web; y seguramente seguirá creciendo su posicionamiento, manteniéndose en el gusto de la gente.

## CAPÍTULO II

### YA! FM, UNA FRANQUICIA RADIOFÓNICA

#### 2.1 QUÉ ES UNA FRANQUICIA

Para poder entender a Ya! FM como modelo de franquicia, primero se debe definir este término, por lo cual este capítulo presenta, en primer lugar, algunas precisiones al respecto.

Desde un punto de vista legal, el artículo 142, 1er. párrafo, de la Ley de Fomento a la Propiedad Industrial de México señala que *"existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica para que la persona a la que se le conceda pueda producir, vender bienes, o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o socios a los que esta distingue"* (Rangel Charles y Sanromán Aranda, 2007:333).

Por otra parte, la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) explica que *"la operación de franquicias es una relación contractual entre el franquiciante y el franquiciado, en el cual el primero ofrece y está obligado a mantener un interés continuo en el negocio del segundo en asuntos tales como Know How y*

*entrenamiento, en esta operación el franquiciado usa el nombre comercial común de acuerdo a un formato o patrón establecido y controlado por el franquiciante. Esto implica que el franquiciado invierta sus recursos en su propio negocio" (Sainz de Vicuña Ancín, 2000:203).*

José Ignacio Urquijo<sup>49</sup>, por su parte, menciona que las franquicias *"son concesiones o licencias, mediante un acuerdo contractual, por el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. En consecuencia, un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada (licencia del producto) y le vende el derecho a un franquiciado. En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que se establece entre dos partes, mediante un acuerdo que suele comprender un rango completo de servicios, incluyendo selección de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador"*.

Tomando en cuenta la información anterior se puede decir que, mediante el uso de franquicias, el licenciante se olvida de muchos detalles relacionados con la puesta en marcha de un negocio y deja que los franquiciatarios sean quienes le instruyan, a través de procesos y manuales, sobre todo lo que se tiene que llevar a cabo.

Así pues, se entiende como franquicia al convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en donde una de las dos otorga o cede bajo determinadas condiciones, ciertos derechos de uso de su marca, logotipo y

---

<sup>49</sup> Urquijo, José Ignacio, *Teoría de las relaciones sindicato-gerenciales*, 3ª ed., Caracas, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, 2004, p. 431.

prestación de un servicio bajo un pago inicial de asociación y consecutivos en relación al volumen de ventas (Christianson, en red; disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm>).

Bermejo (en red; disponible en <http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/contrato-de-franquicia.pdf>) define a las franquicias como un sistema de comercialización de productos y/o servicios (tecnologías) basado en la colaboración entre empresas jurídicas financieramente distintas e independientes donde interviene un franquiciador y un franquiciado. En la franquicia, por medio de un derecho otorgado, se imponen obligaciones explotativas de una empresa; es decir, se autoriza y obliga al franquiciado a asumir esos requisitos a cambio de una contribución directa o indirecta y utilizando la marca distintiva, los productos o los servicios que el franquiciador otorga.

También se puede decir que esta actividad comercial comienza cuando el franquiciador cede a otra el derecho de explotación de una marca, anteponiendo una contraprestación financiera directa o indirecta, en la cual se regula el manejo de una marca para comercializar ciertos productos o servicios (en red; disponible en <http://www.asesaragon.org/empresas/franquicias.htm>).

Cuando una empresa obtiene el derecho de utilizar una franquicia, el franquiciador tiene que proporcionar al franquiciado asistencia técnica y capacitación de personal, además de métodos operativos y comerciales, uniformidad y trámites administrativos, los cuales ya están fundamentados con la marca titular, cumpliendo con el principal objetivo, que es mantener la calidad, el prestigio y la imagen que ya posee ese producto o servicio.

Una franquicia, en otras palabras, es la práctica de utilizar un modelo de negocio realizado por otra empresa; es la concesión de derechos de explotación ya sea de un producto, una actividad o un nombre comercial, la cual se le otorga a

una o varias empresas de cierta zona específica, concediéndole las ventajas y beneficios del uso de un modelo del mismo giro.

Para poder entender los términos específicos, cuando se habla de las dos partes de un contrato de franquicia, se alude al franquiciante o franquiciador y al franquiciado<sup>50</sup>

- *Franquiciante o franquiciador*: Es el empresario que cede a otro los derechos, de manera directa o indirectamente, para comercializar ciertos productos o servicios durante un periodo determinado. Es el creador del nombre comercial, el producto o los métodos de operación (Lamb *et al*, 451). Siendo co-rregulada la franquicia por una legislación, el franquiciador adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado para desarrollar el proyecto; además existe una contraprestación financiera que el primero recibe por el apoyo y asistencia para el desarrollo del negocio.
- *Franquiciado*: Persona o empresa que adquiere los derechos cedidos por el franquiciante y por ello contrae ciertas obligaciones para la explotación de un negocio propio a través de las unidades de franquicia. Se le considera como la entidad objeto de todas las obligaciones del franquiciador, hacia donde van dirigidas; y es el que pone en práctica la fórmula del franquiciador (Miquel Peris *et al*, 2006:119).

Es importante saber que existen muchos beneficios en la adquisición de una franquicia, pues no simplemente es la compra de una marca ya establecida y posicionada, sino que obedece a cierta sinergia que, a través del funcionamiento, permite ir planteando diversas cuestiones que servirán como apoyo para recuperar la inversión en juego.

---

<sup>50</sup> Hingston, Peter, *Marketing efectivo*, México, Pearson Educación. Hingston, 2002, p.56



A continuación se presentan los cinco puntos específicos que, de acuerdo con la página <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia-guia/que-ventajas-ofrece-la-franquicia-al-franquiciado.htm>, marcan la diferencia en cuanto a las ventajas que presenta la obtención de una franquicia:

1. *Reducción de los riesgos:* Una franquicia es una idea de negocio ya aprobada, además de que existe asesoría por parte de la empresa maestra. Es importante destacar que las tareas necesarias ya están sistematizadas y esto es un apoyo para la aprobación de apertura del negocio. Estas bases generan cierta seguridad a los inversionistas porque se trata de poner en práctica un sistema que ya ha sido probado y ha generado éxito en sus réplicas.
2. *Presencia en el mercado:* Los participantes en un modelo exitoso de empresa franquiciada obtienen grandes ventajas que ayudan a los nuevos negociantes a posicionarse de acuerdo con los lineamientos establecidos en cada contrato una franquicia. Esto es práctico, pues no se tienen que realizar estudios de mercado, crear una marca o algo por el estilo, sino que, al adquirir una franquicia, se adopta un modelo de negocio ya establecido. De igual manera, al participar en este esquema, tanto el franquiciador como el franquiciatario se benefician porque la disposición hacia la marca o el producto que existe en el consumidor es ventajosa: por lo general sólo se franquician firmas positivamente bien representada, ubicadas dentro de los estándares de alta competencia.
3. *Coordinación en la franquicia:* El sistema de franquicia se ve coordinado de acuerdo con la competitividad de la misma; las ganancias que se aplican pueden provenir de los instrumentos de marketing que se apoyan en el crecimiento que cada una tiene.
4. *Cooperación en la franquicia:* Se cuenta con un equipo de trabajo específico que conoce los mecanismos y el sistema de manera detallada, lo cual ayuda a que el rendimiento sea cada vez mucho mejor, promoviendo una dinámica sana entre los socios. El intercambio de

experiencias y el continuo apoyo de los directivos es primordial para este tipo de modelos, pues se apoyan aumentando las ganancias financieras y la optimización de recursos, haciendo viable el producto.

5. *Productividad en la franquicia:* Al comparar resultados, se pueden conocer los frutos y las ganancias del trabajo realizado. El intercambio de experiencias de los antiguos socios con los nuevos empresarios es el resumen de la productividad obtenida en el proyecto. En esta parte se entremezclan las historias pasadas, las cuales se van modificando para realizar la nueva táctica, siendo cada vez mucho más exitosa. El continuo apoyo, la división de trabajo y la evaluación de datos ayudan a que el rendimiento sea mucho mejor, alcanzando los altos niveles de ganancia (en especial el de inversión) a corto plazo.

A partir de estos puntos se puede evaluar si una franquicia es rentable y si conviene realizar la inversión. Estos puntos, además, ayudan a la creación de las políticas, las condiciones, los derechos y las obligaciones que debe tener cada franquiciado o franquiciante.

Por eso, una vez establecida la importancia de la franquicia, se debe dar paso a la elaboración del contrato. Para ello se debe considerar a la franquicia como parte necesaria de un todo que incluirá las especificaciones de ambas partes, donde las dos definirán sus actividades dentro del negocio.

Se deben definir los resultados e intereses que se considerarán al realizar la franquicia. Dentro del contrato se tiene que incluir la verificación del bosquejo de actividades, así como determinar mediante asesoría legal los datos que se toman en cuenta, estableciendo las condiciones.

En un contrato de este tipo se presenta el trabajo conjunto de las dos partes; las especificaciones claves se determinan de la siguiente forma (en red;

disponible en <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia-guia/como-es-la-estructura-de-un-contrato-de-franquicia.htm>):

- *Preámbulo en el contrato de franquicia:* Contiene la base fundamental del sistema de franquicias; ahí se definen las condiciones y la finalidad económica del contrato, además de identificar a la empresa, es decir, el giro específico.
- *Materia de un contrato de franquicia:* Es el capítulo del contrato que regula el objetivo del contrato, el contenido y el ámbito de la autorización de utilización de la franquicia, la zona y la limitación local del contrato, así como la utilización de las leyes transferidas; en esta parte se incluye todo lo referente al “*know-how*”, concepto que las empresas aplican al aludir a su experiencia en el rubro y que suele estar vinculado con la transferencia de tecnología. Las renovaciones y mejoras de estos reglamentos se desarrollan durante el periodo de duración del contrato.
- *Condición jurídica de las partes en un contrato de franquicia:* En esta parte se debe tener en cuenta que las empresas, a pesar de que son prácticamente lo mismo, son compañías diferentes; por eso se dice que son socios y están íntimamente ligados de manera empresarial, pero independiente.
- *Responsabilidades en franquicias:* El cumplimiento de las obligaciones acordadas es esencial para que la franquicia se desarrolle como debe ser; por eso en esta parte se asumen responsabilidades ante cumplimientos previamente acordados. En estas cláusulas se delimitan las responsabilidades del contrato, donde el tipo de sociedades empresariales describen y ejercen sus obligaciones.
- *Obligaciones de franquiciados en franquicias:* Como su nombre lo indica, en este punto se fijan las obligaciones de un franquiciado frente al franquiciante, pues el contrato trae un anexo donde se explica el uso de los servicios de franquicia.

- *Actividades comerciales en franquicias:* Se incluyen los puntos referentes y eventuales donde el franquiciante debe concretar las acciones a realizar en el trabajo, las reglas de diseño del negocio y las leyes de manejo y control de la franquicia.
- *Remuneración en franquicia:* Son los costos que se obtendrán por la contraprestación de los servicios. La transferencia de información es el derecho de brindar la información remunerada de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato. Este pago se compone un equivalente a los gastos de ingreso con los obtenidos de los anunciantes o la comercialización, entre otros. En algunos casos al franquiciado le corresponden también los gastos publicitarios de aquellas campañas centralizadas en la franquicia.
- *Duración del contrato:* En los contratos para franquicia se acuerda el periodo de tiempo y duración del negocio. El tiempo probable oscila entre uno 5 y 10 años, aunque existen otros de larga duración, como de 10 o 20 años. La duración dependerá del rubro al que la empresa se dedique y se establece por medio de la elección de los socios y la filosofía de la franquicia maestra. En esta parte del contrato, el franquiciado debe asegurar la recuperación del monto de inversión inicial y si se permitirá o no la prolongación de contrato.
- *Finalización del contrato:* Esto se debe tener bien identificado, pues va acompañado de la duración del contrato al establecer la fecha acordada para evitar conflictos con el uso indebido de franquicia. Además, en este apartado se deben acordar las posibles causas de una rescisión o cancelación de contrato.
- *Consecuencias de finalización del contrato de franquicia:* Son las causas que, en cualquier momento, pueden provocar la finalización del contrato. En este acuerdo se implican los aspectos primordiales del retiro de manuales y licencia, además del material confidencial que el

franquiciante otorga al franquiciado; todo ello se determina con relación a las bases legales ya establecidas anteriormente.

- *Disposición final en franquicia:* En la parte final del contrato se realiza un resumen con los acuerdos generales y habituales, haciendo una rememoración de situaciones especiales de invalidez, integridad del contrato y exigencias de éste, así como el lugar de cumplimiento y la jurisdicción de las leyes que los ampararán.
- *Dispositivos en franquicia:* Esta serie de pasos se ve acompañado de la aclaración de los dispositivos de uso en la franquicia; es decir, al firmar el contrato se hace entrega de los manuales, del “*know how*” y los conocimientos adquiridos a lo largo de las experiencias, así como de la estandarización de los documentos correspondientes, siendo parte de la protección dentro del mismo sistema de franquicias.

La información anterior es el reflejo de los puntos más relevantes en las etapas y preparación de un contrato de franquicia, el cual, a su vez, ayudará a que la relación entre las dos partes, el franquiciante y el franquiciado, sea sana, generando claridad en la distribución de actividades, así como el correcto funcionamiento de la empresa amparado por la ley.

Además del “*know how*” (que puede traducirse como “saber hacer”), el franquiciador necesita dotar al franquiciatario de un manual de operación. Los manuales de operación son necesarios puesto que todos los conocimientos técnicos, de organización y de gestión de franquicia se incluyen ahí. Contienen el formato íntegro de cómo administrar el negocio<sup>51</sup>. La explicación de cada área es detallada, al igual que los contratos o licencia de uso de la franquicia.

---

<sup>51</sup> Hingston, Peter, *op. cit.*, nota 50, p. 57.

A cambio del uso de estas herramientas, el destinatario tendrá que hacer un pago de regalías que se determinará en el contrato previamente establecido; por eso se dice que ambas partes deben cumplir con ciertas generalidades que pueden incluir las cláusulas de lo que deben y no hacer. Algunos de los puntos a considerar, de acuerdo con la página <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia-guia/cuales-son-las-cl%C3%A1usulas-del-contrato-de-franquicia.htm>, son:

1. Preámbulo e introducción
2. Objetivos del contrato
3. Zona de vigencia del contrato, zona del contrato, zona de protección
4. Determinación del contrato de productos y/o del contrato de servicios
5. Posición del socio del contrato
6. Independencia del franquiciado
7. Representación del sistema de franquicias por el franquiciado
8. Determinación de la empresa de franquicias
9. Planeamiento, instalación, inauguración, transferencia
10. Prestaciones del franquiciante
11. Obligaciones del franquiciado
12. Tasas, costos, liquidación, pagos
13. Reglamento de relación, suministros, reglamentos de venta
14. Reglamento para dirigir un comercio
15. Reglamento de facturación, normas de facturación
16. Cursos de formación y cursos de especialización
17. Comercialización y promoción de ventas
18. Información, contabilización, control
19. Reglas de protección comercial, garantía
20. “*Know-how*”, acuerdos y reglas de traspaso
21. Mantenimiento en secreto
22. Reglas de transferencia del contrato
23. Duración del contrato, reglamentos de extensión
24. Rescisión ordinaria

25. Rescisión extraordinaria
26. Consecuencias de rescisión de contrato
27. Acuerdo de transferencia de la franquicia
28. Ley de compra anticipada
29. Acuerdo de contrato y precontrato sobre las reglas de competencia
30. Reglas de transacción del contrato
31. Reglas de indemnización en la rescisión del contrato
32. Bases de medición (comparación + indemnización)
33. Ley aplicable
34. Acuerdo jurídico
35. Cláusula salvatoria
36. Instrucciones sobre derecho de detractarse (constancia especial)
37. Prohibición de concurso post contrato (constancia especial)
38. Certificación del transacción (constancia especial)

El listado anterior es la suma de las premisas que forzosamente necesita un contrato de franquicia, Hay que resaltar que esto es sólo un esquema básico y que el contrato no está obligado a establecer estrictamente los tópicos anteriores; las reglas y necesidades cambiarán de acuerdo al sistema general del giro de la franquicia.

Para poder entender las delimitaciones que se mostraron anteriormente, se debe conocer cuál es la legislación que rige a las franquicias.

Según el bufete mexicano de abogados Giménez & Asociados (en red; disponible en <http://www.franquiciasenmexico.mx/legislacion/>), la legislación que se encarga de las cuestiones de franquicia en el país es la siguiente:

- a. *Ley de la Propiedad Industrial*: Esta ley se publicó desde 1991 y su tema central es la transmisión de los derechos, que se incluye en el Capítulo IV, titulado “De las licencias y transmisiones de derechos”. Ahí se

encuentran desde la definición hasta las especificaciones de los requisitos del contrato, la confidencialidad y la relación que existe en la rescisión que pueden suceder al incumplimiento de contrato.

- b. *Reglamento de la Propiedad Industrial*: En este reglamento, el artículo que se encarga de la relación que debe de existir en el documento de franquicia es el 65. En esta parte se establece la entrega del contrato con tiempo de anticipación para evitar problemas a largo plazo por una falta de atención en la verificación de éste.
- c. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*: El tema se refleja en el artículo 28, el cual señala el uso de las marcas y las patentes como una distinción de monopolios en México.
- d. *Código Civil Federal*: Código que se encarga de una serie de premisas como “De las obligaciones”, “De los contratos”, “De la capacidad”, “Del consentimiento” y “De la interpretación”, entre otras relacionadas con los contratos.

### **2.1.1 Ventajas y desventajas de una franquicia**

Como modelo de negocios, la franquicia ofrece muchas ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciatario. Es importante que ambas partes las conozcan para que estén bien enterados de lo que cada uno puede esperar de su vinculación comercial.

Muñiz González (en red; disponible en <http://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm>) menciona estos beneficios, entre las cuales se pueden resaltar, de parte del franquiciador, las siguientes:



- La franquicia es la mejor y más rápida manera de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico.
- Reduce la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.
- Hay menores gastos de personal y en cuanto a sistemas de control.
- Se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos.
- Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial.
- Permite la apertura a nuevos mercados.
- Se tiene mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión.
- Hay mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Se pueden recibir ideas y experiencias sin coste alguno.
- La franquicia contribuye a la creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado.

En definitiva, la franquicia evita al franquiciador dos limitaciones clave en su proyección futura, como son la económica y los recursos humanos. Empero, también es cierto que puede tener varios inconvenientes:

- Se requiere una inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de la franquicia obliga a este primer desembolso.
- Hay mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.
- A veces, se producen relaciones tensas con los franquiciados, ya que la dependencia jerárquica no es la de jefe.
- Puede haber dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.

- Un problema grave suele ser la cesión del “*know-how*” a los franquiciados; en el caso de no existir confidencialidad suficiente puede ser problemático.
- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Menor beneficio por unidad; pero mayores beneficios por más unidades vendidas.
- Las desventajas derivadas del control local, que han de ejercerse puntualmente sobre los franquiciados.
- Las limitaciones que se tienen a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciador.
- Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.
- Gran riesgo de competencia desleal.

La misma fuente indica que también el franquiciado obtiene ventajas, así como riesgos, cuando decide invertir en una franquicia. Entre los beneficios principales están:

- El prestigio de que goza la marca le asegura una clientela desde el inicio de la actividad.
- Es propietario de un negocio seguro y con resultados contrastados.
- Reacciones del mercado ya experimentadas a través de las tiendas piloto y del resto de la cadena.
- La franquicia reduce el riesgo de cualquier inicio comercial, con unas inversiones económicas muy similares.
- El franquiciatario se beneficia de la experiencia y “*know-how*” del franquiciador.
- Exclusividad de zona, pues éste es uno de los puntos que suelen establecerse desde el inicio en los contratos de franquicia.

- Seguridad en el aprovisionamiento y ventajas económicas de compra, ya que el franquiciado se beneficia de la economía de escala en cadena.
- Imagen de empresa consolidada, lo que proporciona mayor solvencia frente a terceros: bancos, etc.
- Mayor notoriedad de marca e imagen comercial.
- Aun tratándose de una actividad local, el franquiciado se aprovecha de campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.
- El franquiciado recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.
- Se aprovecha en su zona del fondo de comercio que tiene el franquiciador.
- Utilización de programas informáticos acordes a sus necesidades.

En definitiva, la gran ventaja que tiene el franquiciado es la de obtener los beneficios de las grandes empresas debidamente organizadas, sin perder su condición de ser pequeño, siendo incluso su propio jefe. Pero, como se dijo, pertenecer a una franquicia puede tener inconvenientes para el franquiciatario, por ejemplo:

- Falta de conocimientos sobre los medios necesarios para determinar la bondad de la cadena.
- No percibir inmediatamente o en su justo momento la planificación u organización del franquiciador.
- Mala adaptación en algunas ocasiones a la filosofía del franquiciador en los diferentes aspectos comerciales.
- Pérdida potencial de la libertad que le otorgaría el ser propietario de un comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial.
- No ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja.
- Estar directamente relacionado con la suerte del franquiciador, dependiendo totalmente de la gestión que éste realice.

- Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo.
- Pago de derechos de entrada.
- Tener que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos.

Como puede verse, es importante que tanto el franquiciador como el franquiciado tengan claros todos estos puntos, pues esto les evitará malos entendidos y les asegurará mayores posibilidades de generar una sinergia productiva en el plano de los negocios.

## **2.2 LO QUE DEFINE A YA! FM COMO FRANQUICIA**

Como se dijo antes, una franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario), por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes (en red; disponible en <http://www.ya.fm/franquicia>).

La franquicia es, pues, un modelo de negocio que ha sido aprobado por una serie de estándares aplicado para que las fórmulas establecidas sean 100% exitosas, asegurando al franquiciatario que, a través de su inversión, logrará obtener beneficios al entrar en el mercado.

De acuerdo a lo que Ya! FM plantea, una franquicia radiofónica necesita diferentes aspectos que la complementan. En principio, para que la franquicia pueda operar se tiene que ceder el uso de licencia de marca, el cual consiste en la transmisión de derechos de carácter temporal, regulada por la Ley de la Propiedad

Industrial; así se establece que un franquiciante y un franquiciatario tienen obligaciones que cumplir de acuerdo con el tipo de negocio, estando ambos obligados a proteger tanto el funcionamiento de la titularidad de la marca como la calidad en el servicio (en red; disponible en <http://www.franquiciasenmexico.mx>).

Además de que exista este tipo de obligaciones entre ambas personas, los franquiciantes deben proporcionar al franquiciatario la transferencia de conocimiento, mejor conocida como el “*know-how*”. El “*know-how*” también se define como un contrato bilateral y único, determinando cierta exclusividad que se obtiene gracias al pago correspondiente por los derechos (cuando se otorga el contrato de franquicia) y se realiza así la transferencia de conocimientos.

Este tipo de contrato es de sentido atípico, pues no depende de alguna legislación que lo regule; sin embargo, su importancia reside en la aplicación y desarrollo de cierto negocio, transmitiendo conocimientos y explicando lo que se debe hacer para poner éste en práctica. Los tópicos que generalmente se manejan en esta documentación van desde la compraventa, el arrendamiento y la locación de servicios hasta la licencia de patente y la asistencia técnica.

Las obligaciones de ambas partes –franquiciante y franquiciatario- con relación al “*know-how*” recaen de la siguiente manera:

- *Transferente, licenciante o franquiciante*: Como titular del conocimiento, está forzado a transferir los conocimientos técnicos, modelos y capacitación al personal. Tiene la obligación de poner al franquiciado en conocimiento de la conducción, estructura y organización del negocio. De este modo, señala Ortega Giménez<sup>52</sup>, la transmisión del “*know how*”, la tecnología y otros conocimientos la hace el franquiciante mediante

---

<sup>52</sup> Ortega Giménez, Alfonso, Guía práctica de contratación internacional, 2ª ed., col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, 2011, p. 156.

manuales, guías, capacitación al personal, inspecciones y supervisiones periódicas.

- *Usuario, licenciatarario o franquiciatario:* Debe cumplir con todas las obligaciones que se pacten en el contrato, usando la marca tal como se especifica en el manual correspondiente y reportando al franquiciante el mal uso que se haga de la misma (piratería). Para ello el franquiciatario debe recibir toda la información que se requiera para mantener el producto o la marca en el estándar que se tiene establecido; y tiene el derecho de que se le entrene cuanto sea necesario para que sea capaz de repetir exactamente las actividades del dueño de la franquicia, quien le exigirá el cumplimiento de todos los procedimientos que conforman el sistema y que están detallados en el manual de operación (Bernal García, 2009:s/n). También es obligación del franquiciatario realizar un pago correspondiente para hacer uso de esta información; a su vez, se obliga a no divulgar los conocimientos de los manuales y devolverlos a la finalización del contrato.

Otra de las cuestiones que engloba la presencia de la franquicia radiofónica es el manejo de la imagen, es decir, el respeto a los lineamientos, colores, tamaño, estructura y fuente se toma en cuenta para diseñar las promociones y todo el contenido visual que se elabora para la publicidad de la estación.

Cabe destacar que, al estar afiliado a una franquicia radiofónica, la asistencia técnica será parte para la integración elemental en la transmisión de la programación, ya que el manual de operación abarca desde el uso del equipo que se requiere para la transmisión hasta la capacitación de los locutores. Un ejemplo del posible contenido de estos manuales puede verse en el anexo 1.

Ya! FM se caracteriza por ser una franquicia por conversión, ya que para poder obtenerla se necesita una concesión de radio FM, siendo éste el primer

requisito. La franquicia por conversión, dice Alba Aldave<sup>53</sup>, es similar a la de formato de negocio, que es el tipo más común y conocido; pero difiere en el origen, ya que los franquiciatarios no incursionan en un nuevo negocio, sino que ya están establecidos como pequeños propietarios y sólo se adhieren a una franquicia más grande y reconocida en el mismo campo.

El enfoque del mercado de Ya! FM es meramente juvenil, favoreciendo a los anunciantes nacionales y locales que se manejan en la franquicia. El estudio de mercado especificado aterriza en función de los intereses estratégicos y depende del segmento, obteniendo buenos resultados; esto se concreta en que la fórmula tanto musical como comercial se considera “agresiva”, es decir, mezcla la innovación, renovación y frescura a través de los contenidos transmitidos, los cuales son adoptados por el público meta de la radiodifusora.

Los empresarios que adquieren una franquicia radiofónica tienen acceso a un mercado de anunciantes denominado “sistema de diseño”, donde se permite dar cierto seguimiento a cada uno de los clientes. Esto se analiza en prospectiva desde la entrevista con el franquiciado hasta el cierre del contrato; además hay un seguimiento post-venta que incluye el monitoreo de “spots” y la auditoría de cada uno de ellos, logrando lo que se conoce como el “ciclo de venta”, esto es, el proceso de negocio que existe desde la cotización para el cliente potencial hasta la facturación, la orden de venta y la emisión de recibos, lo cual indica que el producto solicitado fue de satisfacción para el contratante, completando la cadena general de abastecimiento y administración del cliente (en red; disponible en <http://www.ofbconsulting.com/index.php/ciclo-de-venta.html?a2e76d247c89c7d4a-ecde9afed0a79fd=42d6b070a5382874e543497c6009d670>).

---

<sup>53</sup> Alba Aldave, Ma. Cristina, *Las franquicias en México. Una nueva visión*, México, Fondo Editorial FCA de la UNAM, 2004, p. 113.

Además de que Ya! FM es una franquicia radiofónica que cuida sobremanera la comercialización, no se deja pasar por alto la programación, pues ésta es el cuerpo de su trabajo y la manera de captar la atención del público.

La programación incluye un cierto balance musical entre tendencias del momento y formatos de locución ágiles y de entretenimiento, combinado con una producción vanguardista e impactante, la cual se ve apoyada por el área de promoción y marketing; a ésta le considera de gran importancia, ya que es la encargada de difundir todo lo que hace la estación a nivel de campo. Gracias a las promociones que se manejan, se pueden pautar estrategias fundamentales, incluyendo el acercamiento directo entre el locutor y el público, mediante activaciones y entrega de artículos promocionales en escuelas, plazas comerciales y centros de diversión, además de usar los “spots” de televisión y la difusión mediante el portal en Internet.

Cuando se habla de tecnología e innovación, Ya! FM es sinónimo de estos conceptos, pues manejan software especializados, diseñados para uso exclusivo de la marca, como Station (operación) y Spotman (promoción).

Es importante destacar que, al adquirir una franquicia radiofónica, las cuestiones de capacitación están cubiertas, pues todo el personal que labora en la emisora deberá, de acuerdo con el contrato, ser reclutado mediante un proceso de selección exhaustivo en donde intervienen el director artístico y programador de franquicia y el programador local, verificando si el perfil del empleado es acorde con la estación. Después se pasa a los cursos de inducción basados en el manual de operación que se le brinda a la persona al ingresar a la estación.

Para reafirmar y fortalecer la marca, como se dijo anteriormente, Ya! FM cuenta con su propio portal en Internet con contenido de interés general enfocado hacia el segmento juvenil, donde se pueden encontrar aplicaciones exclusivas,



fotografías de las promociones, la programación de lunes a domingo, la descarga de “*wallpapers*”<sup>54</sup>, entrevistas, “*podcast*”<sup>55</sup> y la transmisión en vivo con calidad digital las veinticuatro horas del día, creando un efecto sinérgico entre la radio convencional fusionada con el Internet.

Con el crecimiento de la tecnología y la demanda del mercado, también se han ido creando aplicaciones para dispositivos móviles como celulares, reproductores de mp3 y tabletas electrónicas, todo esto con la finalidad de que, sin necesidad de tener un aparato radiofónico, cualquiera pueda sintonizar la frecuencia.

Ante tal dinámica, el personal que labora en esta estación, sobre todo los locutores, Ya! FM cuenta con sus propios espacios en redes sociales: en *Twitter*, @YaFMVeracruz; y en *Facebook*, “Ya! FM La Radio Impactante” y “Ya! FM Villahermosa”, sitios manejados por el operador/locutor que se encuentra en cabina, actualizando los estados con las dinámicas que tiene al aire y con contenido exclusivo del portal, utilizando las herramientas de comunicación y poniendo el énfasis, sobre todo, en la interacción entre los radioescuchas que envían sus saludos, existiendo una retroalimentación donde se obtiene una mejor información sobre lo que quiere el público con relación a lo que la empresa está organizando.

Estas herramientas tecnológicas fomentan el crecimiento de la marca. La tasa promedio de desarrollo, según la información obtenida a través de la presentación oficial de la marca como franquicia, supone que el aumento anual se atribuye al 18%. Esto se ve reflejado en el incremento de clientes y radioescuchas

---

<sup>54</sup> Imagen utilizada como fondo de escritorio en determinado sistema operativo.

<sup>55</sup> Archivos multimedia por suscripción.

que participan en los eventos masivos de la estación, como lo es Ya! FM El Concierto, reuniendo la asistencia de 30,000 personas en una misma explanada.

### **2.2.1 Paquete de franquicia radiofónica**

Al adquirir una franquicia radiofónica, como en cualquier otro negocio, se obtiene un paquete que incluye elementos específicos y necesarios, los cuales favorecen al desempeño operativo, laboral y comercial de la empresa.

Los elementos que se incluyen en este paquete son:

- Licencia de uso de marca.
- Transferencia de conocimiento (“*know-how*”).
- Servicios de asistencia técnica y operativa.
- Programación y producción centralizada.
- Promociones institucionales.
- Marketing para la marca.
- Programa de capacitación.
- Asesoría y análisis de ciudad.

Para poder entender cada punto que incluye el paquete de franquicia, se pasará a analizarlos y explicarlos a detalle.

#### *a) Licencia de uso de marca*

Una marca, según la American Marketing Association, se define como “*un nombre, término, símbolo, diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y*

*diferenciarlo de los competidores”*<sup>56</sup>, es decir es la imagen o cara con la cual se reflejará el trabajo de todo el equipo que apoyará a la identificación del nombre, posicionándolo dentro del contexto comercial para que sea atractivo y capte la atención de los consumidores.

Una marca, explican Casado Díaz y Sellers Rubio<sup>57</sup>, se compone de dos partes fundamentales, las cuales se refuerzan una con la otra:

- *Fonética*: Un nombre que se pueda leer y pronunciar.
- *Simbólica*: Es el juego del diseño, símbolos, colores y letras, atractivo para el ojo humano, que refuerza la parte fonética.

Para Serrano (Parreño Selva *et al*, 2008:33), la función objetiva que tiene la marca es la asignación de un nombre con el producto, el cual se personaliza haciendo que los interesados identifiquen y diferencien con los otros productos similares o iguales, llamados competencia.

Para hacer uso de una marca se requiere de una licencia; según Giménez Camacho (2009, en red; disponible en <http://www.franquicias-en-mexico.mx/tag/licencia-de-uso-de-marca/>), tanto la franquicia como la licencia de uso de marca abarcan la transmisión de los derechos regulados por la Ley de la Propiedad Industrial, encargada de transmitir conocimientos y asistencia técnica, tomando en cuenta que cuando existe un contrato de franquicia esto es necesario, ya que tanto el franquiciante como el franquiciatario asumen ciertas obligaciones donde se señala el funcionamiento del negocio exitoso. En esta parte ambas figuras cubren la función de proteger la marca, dándole el seguimiento apropiado de

---

<sup>56</sup> Parreño Selva, Josefa, *et al*, *Dirección comercial: Los instrumentos del marketing*, 4ª ed., Alicante, Editorial Club Universitario, 2008, p. 32.

<sup>57</sup> Casado Díaz, Ana Belén y Sellers Rubio Ricardo, *Introducción al marketing. Teoría y práctica*, Alicante, Editorial Club Universitario, 2010, p. 192.

acuerdo a lo establecido para que la empresa cumpla con el propósito original ante la aplicación del funcionamiento.

Un contrato de licencia, dice Sepúlveda<sup>58</sup>, es *“un pacto por el cual el titular de un monopolio de explotación concede a otra persona, en todo o en parte, y bajo ciertas condiciones, el goce de su derecho de explotación”* Es un contrato oneroso (se debe pagar una cantidad por el derecho a usar la marca), personal y no transferible. Requiere de un titular que se encargue de realizar el trámite de registro; además, para una mayor seguridad, la licencia se debe inscribir en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. Este organismo público descentralizado se encarga de administrar el sistema de propiedad industrial en el territorio mexicano.

Cuando ya se cuenta con este registro se da paso a la contratación de licencia del uso de la marca, donde el titular concede beneficios mediante voluntades con relación a los productos ofrecidos por la marca, recibiendo por parte del franquiciatario cierto pago para tener el derecho del uso de las ventajas de una franquicia; a este pago se le conoce como regalía (Escobedo, en red; disponible en <http://marcasypatentes.over-blog.com/article-29808728.html>).

Al hablar de regalías, Herrera (en red; disponible en [http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/-1\\_Regalias.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/-1_Regalias.sflb.ashx)) explica que *“partiendo de que la sinergia entre licenciatario y licenciador sea suficientemente atractiva para ambas partes en relación a otras opciones disponibles en el mercado, la tasa de regalías debe distribuir el valor creado en función del valor que está aportando, el riesgo en el que está incurriendo y los riesgos que está mitigando cada una de las partes. A mayor valor aportado, riesgo incurrido y riesgo mitigado por la el*

---

<sup>58</sup> Sepúlveda, César, “Peculiaridades de las licencias de uso de marcas en el derecho mexicano”, *Boletín del Instituto de Derecho Comparado de México*, no. 42, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 1961, p. 631.

*licenciador en relación al licenciatarlo, mayor debe ser la regalía por el uso de la marca.”*

Carmona Fernández<sup>59</sup>, por su parte, menciona que “*el término cánones (regalías) comprende las cantidades de cualquier clase procedentes de (o pagadas por) el uso o la concesión de uso de derechos de autor sobre obras literarias, artísticas, científicas, incluidas las películas cinematográficas, de patentes, marcas de fábrica o de comercio, dibujos o modelos, planos, fórmulas o procedimientos secretos, así como por el uso de concesión de equipos industriales, comerciales o científicas*”.

Estas dos definiciones dejan en claro que por el derecho del uso de la marca se debe hacer un pago, mejor conocido como regalía, mismo que el franquiciante y el franquiciatario acuerdan y especifican en el contrato, variando el porcentaje de la liquidez económica.

#### *b) Transferencia de conocimiento*

Los manuales operativos, mejor conocidos como el “*know how*” (saber hacer) que brinda el franquiciante, contienen la información de franquicia para que la operación sea manejada correctamente. Estos manuales deben actualizarse constantemente, ya que se debe de ir anexando los nuevos productos, los avances tecnológicos y, sobre todo, cualquier información nueva que vaya obteniendo el franquiciatario.

Mediante los manuales “*know how*” se transmite información acerca de procedimientos, políticas y formatos calificados ante la operación del negocio

---

<sup>59</sup> Carmona Fernández, Néstor, “III.6 Cánones”, en coord.: *Convenios fiscales internacionales y fiscalidad de la Unión Europea 2008*, Valencia, Edición Fiscal CISS, 2008, p. 279.

conforme al sistema establecido; estos sistemas están avalados por la franquicia, logrando que el franquiciatario alcance los objetivos señalados gracias a la referencia y consulta respecto a la operación diaria.

Las necesidades a cubrir se basan en la naturaleza del negocio; generalmente se trata de manuales de operación y procedimiento, incluyendo desde los requerimientos para la apertura del negocio hasta su organización, los procesos administrativos y los lineamientos de la identidad corporativa.

Cuando un franquiciante obtiene un modelo de negocio de este estilo, debe proteger la información; es decir, los manuales son confidenciales, ya que el contenido incluido está protegido bajo un registro y licencia de marca, como ya se mencionó.

#### *c) Producción centralizada*

Cuando se habla de producción, la idea siempre va enfocada a la creación y elaboración de producto, los cuales tienen el objetivo de alcanzar un resultado en diversos ámbitos.

En la página <http://thejinglebox.wordpress.com/2012/04/10/que-es-la-produccion-radiofonica-en-5-conceptos-basicos/> se define como producción radiofónica al proceso de gestión interna de un programa de radio, tomando en cuenta desde la preparación de la entrevista, la elaboración del guión y el diseño de la escaleta hasta la transmisión al aire de estos elementos, aunados con la música de la programación, la cual va de acuerdo con la emisora de radio y con el perfil en específico del público meta, pues la programación está encaminada a satisfacer las necesidades y los gustos de los radioescuchas.

Todo lo anterior debe ir acompañado de intervenciones de los locutores tocando temas relevantes del momento, de interés general o específicos, pues no se debe perder de vista que, como decía McLuhan (Villamizar Durán, 2005:65), la radio es un medio “caliente”, o sea vivo, dinámico y ágil, por lo que se debe buscar que cualquier producción radiofónica no desentone con esta característica del medio.

Tanto la producción y la programación deben de ser llamativas para el público de una estación; para ello se plantean los siguientes principios básicos (en red; disponible en <http://thejinglebox.wordpress.com/2012/04/10/que-es-la-produccion-radiofonica-en-5-conceptos-basicos/>):

- *Atracción:* La producción radiofónica debe contener información o entretenimiento de calidad que capte la atención del oyente, recurriendo a las funciones del lenguaje para apelar al público.
- *Color:* Se dice que una estación radiofónica es colorida por el uso adecuado de los elementos utilizados en la producción artística; es decir, que las intervenciones al aire, los “spots”, los promocionales y las menciones, entre otros, están acompañados por efectos de sonido, modificaciones en el audio y bases musicales atractivas para el receptor.
- *Dinámica:* Este concepto se utiliza para hacer referencia a los elementos de la producción radiofónica encargada de darle cuerpo al contenido musical y a las intervenciones del locutor; pueden ser las entradas y salidas de los programas, los “sweepers” que se encargan de separar las canciones, los identificadores de la estación, los audios de promoción interna, etc.
- *Identidad:* En radio, se habla de la identidad cuando una persona del público identifica por su “jingle” (melodía característica) a una estación o producto. En esta área de la producción se recurre a los elementos creativos y artísticos que harán diferente a un audio, logrando un buen posicionamiento en el público. La correcta producción adapta un estilo

propio de la emisora, donde se enfatiza y se potencia la marca, impactando en los receptores para dejar huella.

- *Arte*: El *Diccionario de la Lengua Española* (en red; disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/arte>) define al concepto de arte como el “*acto mediante el cual el hombre imita o expresa lo material o lo invisible, valiéndose de la materia, de la imagen o del sonido y crea copiando o imaginando*”. La radio es un medio unisensorial y para captar la atención del público se debe trabajar con recursos totalmente dinámicos e imaginativos en la producción sonora, mediante los cuales se le aplique un valor especial a la edición radiofónica.

Estos cinco conceptos definen lo que es una radio llamativa; pero lo anterior se debe complementar con una programación atractiva.

#### d) *Programación centralizada*

Moreno (2005, en red; disponible en [http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art\\_id=65](http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=65)) explica que, en la radio, “*programar es una técnica, pero, al mismo tiempo, también es un arte: la técnica y el arte de idear, realizar y presentar unos contenidos que brinden un servicio al tipo de audiencia al que se dirige la emisora acorde con los principios editoriales de la empresa, los recursos humanos y técnicos de los que se dispone y los parámetros reales del mercado en el que se emite. Además de la relación comunicativa que una emisora entabla con su audiencia, la programación también es el modo y la forma de idear y organizar el tiempo radiofónico de acuerdo a una actuación concreta*”.

La programación radiofónica es la mezcla perfecta para darle vida a una estación con base en lo que ésta busca; por eso existen los modelos de programación que se guían a través de las bases que tiene cada estación.



Los modelos de programación son diferentes de acuerdo al estilo de cada empresa; es la determinación de los objetivos básicos de cada radiodifusora, diseñados gracias a los relojes y fórmulas que cada una desarrolla con el fin de atraer la atención de la gente.

En otras palabras, la programación es la estrategia referencial que ayudará a la determinación del contenido a transmitir en una estación de radio. Existen varios modelos que definen la personalidad de la estación, como por ejemplo:

- *Estaciones generalistas:* Son aquellas cuyo objetivo principal es informar y entretener; su programación es variada.
- *Estaciones especializadas:* El eje central de estas emisoras se basa en un solo tema, es decir, las temáticas que se manejan se centran en cierto tópico o en un programa definido.
- *Estaciones de contenido híbrido:* También se les conoce como estaciones mixtas y en ellas se combinan programas con contenido musical y transmisión de información; generalmente son radios locales.

La programación de Ya! FM se considera como mixta, pues en ella se combinan programas con información 100% juvenil, acompañada de la música más sonada y, sobre todo, de la que está de moda entre su “*target*” o mercado específico.

Tanto la producción como la programación son centralizadas; esto quiere decir que un mismo equipo de trabajo se encarga en desarrollar las vestimentas musicales que le darán el sentido esencial a Ya! FM como una estación juvenil.

En este equipo es fundamental destacar el trabajo del programador, pues es el encargado de realizar los contenidos musicales que se transmitirán en las franquicias. Éste debe seleccionar las canciones que se transmitirán a lo largo de

la hora; el promedio de ellas oscila entre unas once y doce, y entre ellas se incluyen desde las canciones con mayor rotación (las más sonadas) hasta las de baja rotación (las que ya son éxitos).

La programación se apoya en el software interno que maneja la estación, mediante el cual el sistema arroja una selección bajo una fórmula determinada. El programador debe verificar que todas las canciones estén en correcto orden y combinadas de una manera equilibrada de acuerdo con las premisas ya establecidas.

#### *e) Promociones institucionales*

Otro aspecto importante que ayuda al desarrollo de una franquicia radiofónica son las promociones institucionales; éstas son las que se manejan en toda la franquicia, como la participación en dinámicas que permiten al público ganarse ciertos incentivos que la radiodifusora les ofrece como muestra de gratitud por sintonizar la estación.

Existen dos tipos de promociones institucionales: las locales y las nacionales.

- *Locales*: Son aquellas que se realizan en una plaza en específico; se trabaja con patrocinadores locales y los premios que se otorgan son obsequios que se encuentran directamente en la localidad, como pases al cine, conciertos dentro del estado, entre otras.
- *Nacionales*: Son concursos o dinámicas que se lanzan a todas las plazas para regalar el mismo producto, por ejemplo: consolas de videojuegos, tabletas electrónicas portátiles, reproductores de mp3, etc.

f) *Marketing para la marca*

Otro concepto que se maneja para el desarrollo de Ya! FM como franquicia es el marketing para la marca. La relevancia de esto se resume en una sola frase de Philip Kotler uno de los economistas más importantes y especializados en mercadeo estadounidense, quien afirma que “*un producto sin marca no se vende*”<sup>60</sup>.

Esta afirmación es un reflejo de lo que sucede con cada producto en el mercado. Las personas día con día se enfrentan a un bombardeo constante de publicidad que a veces puede ser demasiado caótico para los consumidores; y es ahí donde recae la importancia de tener bien identificada a una marca gracias a la tipografía, los colores o las formas que utiliza.

Cuando se establece una marca, ésta siempre viene acompañada de la visión de lo que ofrece el producto. La marca se presenta en dos realidades que ayudan a la formación del concepto específico generado por la empresa, el cual está cargado de una cierta afectividad, un grado de prestigio y seguridad.

Estas dos realidades, siguiendo a García-Uceda<sup>61</sup>, se definen de la siguiente manera:

- *Realidad material*: Es la identidad de la marca por sí sola, es decir, involucra el logotipo, el grafismo o las formas y trata de diferenciar los productos en el mercado. En este caso el emisor desarrolla un concepto mediante el cual trata de diferenciar e identificar sus productos dentro del mercado.

---

<sup>60</sup> Degrado Goboy, Ma. Dolores, “Televisión, publicidad y comunicación”, *Comunicar*, no. 25, Huelva, Grupo Comunicar. 2005, s/n

<sup>61</sup> García-Uceda, Mariola, *Las claves de la publicidad*, 7ª ed., col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, 2011, p. 102.

- *Realidad psicológica:* Es la imagen de la marca y se trata de un concepto relacionado más bien con la recepción. Se toma en cuenta qué cualidades -de las que se establecen en el nombre, el logotipo o el eslogan- darán al receptor cierto mensaje; el público lo decodificará estableciendo un resultado subjetivo de acuerdo con sus experiencias. Esta realidad psicológica es aquella que permite a los consumidores identificar y diferenciar los productos, eligiendo el que les parezca más similar a sus experiencias o expectativas.

La marca, entonces, va más allá de la propia materialidad del producto: debe estar viva, en constante evolución, y debe ser precisa e innovadora. Una marca nace, se desarrolla, transforma, enferma y muere, entendiendo por ello que el crecimiento que venía generando no logró nada, y en plena transformación no logró volverse a acomodar en el gusto de los consumidores. En cambio, si la parte de la transformación se maneja bajo las determinaciones establecidas y de manera adecuada, se puede apreciar que la evolución se realiza con éxito y los valores de la marca se vuelven tangibles y recordados por el público; esto depende, en gran medida, de lo que se debe comunicar, aunado a los gustos de la población a la que va dirigida la oferta radiofónica, todo lo cual permite mantenerla con vida día a día (en red; disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodemarca/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/default.asp)).

La marca es, pues, el nombre, término, diseño o la combinación de todos ellos, donde se verá reflejado todo lo que conlleva la entidad; esta parte visual incluye los valores e identidad de la empresa, los cuales se deben controlar a través de un manual donde se incluyan los términos, las condiciones y las políticas del uso de la marca, siendo para el franquiciatario un apoyo para el manejo de la imagen de marca, evitando problemas con la franquicia maestra.

El objetivo fundamental de regular el uso de la marca es la normalización de los elementos que la conforman, partiendo desde algo tan simple como la paleta de colores y las proporciones o tamaño del logotipo.

En este manual, indica Femat (2011, en red; disponible en <http://isopi-xel.net/archivo/2011/01/el-manual-de-imagen-de-marca/>), se debe incorporar una presentación donde se explique para qué se realizó, determinando los objetivos y el contenido, seguida por un glosario de tecnicismos que incluyan, en el caso de las franquicias radiofónicas, las palabras claves de la estación, sin perder de vista el sistema de identificación visual de la marca:

- *Logotipo*: Es la forma gráfica de la parte verbal.
- *Símbolo*: Elemento gráfico.
- *Marca*: De manera detallada se muestran los aspectos generales del conjunto de ella.

Todo esto da paso al análisis conceptual y visual, donde se justifica la imagen corporativa mediante un análisis detallado de los aspectos conceptuales y visuales, estableciendo el color corporativo, es decir, los colores que lleva la imagen, además de anexar un apartado dedicado a la paleta cromática válida (los colores que pueden ser usados para representar la marca, generalmente en sus variaciones monocromáticas, en blanco y negro, en dorado o plateado, etc.).

Otro punto importante del manual es el que se refiere a la tipografía institucional, la cual puede ser:

- *Corporativa*: Es la tipografía principal de la marca.
- *Complementaria*: Ésta se utiliza en aplicaciones sustitutas.

Se incluye una explicación del uso de cada tipografía, sobre todo para guiar al diseñador de franquicia para elaborar materiales que siempre manejen la misma imagen corporativa.

Es importante señalar que estos manuales cuentan con un área de protección en donde se determina el área de seguridad, condiciones e interferencias que puedan ser contrarias a lo que se establece en la marca.

A pesar de todo lo anterior, hay que destacar que no sólo por la marca se va a asegurar el éxito de un producto, sino que se trata de un trabajo en equipo donde el producto debe ser bueno para que la marca (con una imagen novedosa y fresca) pueda generar interés entre el público y exista cierta conexión, teniendo como objetivo principal el éxito de la empresa.

*g) Programas de capacitación*

Cuando una empresa está en expansión debe contratar personal nuevo, el cual se encargará de realizar las funciones que ya están asignadas dentro de la organización; y para que sepa o aprenda las nuevas labores, este personal recién contratado debe capacitarse de la mejor forma posible.

Se dice que una empresa es un conjunto de equipos de personas que trabajan bajo un fin en común, siendo quienes delimitan el éxito o fracaso de la compañía. Para que cada persona sepa cuál es la actividad que tiene que realizar se necesita de cierta capacitación.

Se define como capacitación a la actividad sistemática y planificada que tiene como propósito preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo (en red; disponible en <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>). Dicho de otro modo, es la integración del capital humano en las actividades técnicas con el fin de que, gracias a la entrega de conocimientos, se desarrollen las habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo.

La capacitación parte de la inducción, proceso inicial donde se propicia que el individuo se integre rápidamente al lugar de trabajo; aquí se tiene que proporcionar al sujeto la información acerca de los fundamentos básicos de la organización, tomando en cuenta la misión, la visión, los valores, los objetivos, las políticas y los horarios laborales, entre otros puntos. Se continúa con el entrenamiento del puesto; en esta parte se explica si el empleado de nuevo ingreso se entrenará de manera más específica de acuerdo con las actividades que tendrá que realizar. Luego se le presenta a su jefe inmediato o directo, se le explica el organigrama de la compañía y se le asignan sus actividades.

Cuando ya se tiene establecido lo anterior, se pasa al adiestramiento, el cual se encarga de poner en práctica las actividades ya especificadas.

Por la complejidad y variedad de las actividades relacionadas con la capacitación es que, para mantener una homogeneidad en los aspectos laborales, se deben establecer determinados lineamientos para que, mediante una metodología, se logre una optimización de procesos que permitan lograr los objetivos que la empresa requiere.

En el caso de las franquicias radiofónicas, los programas de capacitación sirven para que los empleados de la empresa franquiciada conozcan los métodos de operación de la compañía, los cuales van más allá de la producción de artículos audiovisuales y sonoros donde se incluye la marca. Algunos ejemplos son: la realización de “spots” o el diseño de imágenes para el portal web; las actividades en cabina, como intervenciones, entrevistas y menciones; la comercialización, una de las partes más importantes, pues ahí se manejan las cuentas tanto locales como nacionales, siendo la fuente de mayor ingreso para la estación; y la promoción.

Las ya descritas son las diversas áreas que se incluyen en Ya! FM como estación y franquicia; bajo la supervisión de la franquicia maestra, y gracias a la capacitación constante, estos lineamientos permitirán un buen desarrollo del negocio, garantizando el éxito en el gusto del público como estación preferente para clientes.

Estos programas de capacitación son constantes, además de que van acompañados de asesorías, las cuales capacitan a todo el personal de franquicia. El contrato incluye el trabajo de un grupo de asesores técnicos que brinda servicio las 24 horas del día acerca de la programación, la operación y el soporte técnico, entre otros puntos. Este personal se encuentra ubicado en las instalaciones de la franquicia maestra.

Además del servicio que se maneja, en este departamento los asesores de franquicia se encargan de estar verificando todo lo que sucede con la franquicia réplica, es decir, están en constante monitoreo para evitar cualquier error al aire.

El departamento tiene como objetivo principal centralizar lo que está sucediendo en las franquicias existentes: verificar que los audios comerciales sean realizados bajo un mismo formato, que la programación no se vea afectada, alterada o cambiada, o que los tiempos de locución y operación se respeten de acuerdo a lo establecido en el manual.

#### *h) Asesoría y análisis de ciudad*

Tomando en cuenta que existe cierta exclusividad territorial al establecer la franquicia, se deben investigar las ventajas y desventajas a las que se enfrenta el franquiciado al vender una franquicia en cierto territorio geográfico.

Los estados de la República Mexicana, a pesar de que pertenecen a la misma nación, por regiones son totalmente diferentes. En términos generales,



tradicionalmente se ha dicho, por ejemplo, que en los estados del norte de México las personas son más frías y reservadas, o que marcan distancia con los demás, a diferencia de la gente del sur, que es más cálida y amigable.

Por ello, al elaborar el contenido de la programación, las promociones o las tácticas de publicidad que se aplicarán en cada estado a donde llegue Ya! FM como franquicia, se tiene que conformar una estrategia de marketing que, a través de la “tropicalización”, puede apelar al nuevo público, conquistando nuevos oídos y ganando más radioescuchas.

Cuando se habla de “tropicalización” se alude a que, de acuerdo con las características de una población, se debe establecer cierta empatía con las personas para poder incidir en el gusto personal. Para ello, Cordero (2012, en red; disponible en <http://pymes.elfinancierocr.com/node/839>) dice que “*la clave [...] es la adaptación o tropicalización del negocio a las necesidades, gustos, costumbres y preferencias de los clientes locales.*”, describiendo asimismo los cinco pasos que pueden ayudar para lograr lo anterior:

- *Analizar el mercado:* Estudiar las nuevas variantes que se quieren incluir, ya sea en cuanto a productos o servicios, para que sean aceptadas, considerando las costumbres de la población a la que se quiere llegar, sus horarios, sus opiniones, sus creencias, sus prejuicios y sus estereotipos.
- *Realizar ajustes:* Al introducir innovaciones se deben realizar ajustes que vayan de acuerdo de los clientes. Al hacer el estudio o análisis del mercado, que se planteó en el punto anterior, se pueden descubrir las tendencias y preferencias del consumidor final, así como cuáles innovaciones se pueden introducir.
- *Mantener la visión y la decisión:* Ambas son herramientas que apoyan el crecimiento del negocio. Cuando se va a “tropicalizar” un concepto de empresa se debe hacer una adaptación de la idea original de acuerdo con el perfil que se debe de implementar en cada

territorio geográfico con el fin de que el producto o servicio pueda ser adoptado por un nuevo grupo de consumidores. En el caso de las franquicias, es a través del apoyo de asesores y de la capacitación a los colaboradores que se pueden lograr los objetivos determinados en el análisis del mercado.

- *Adaptar la gerencia:* Es necesario que los trabajadores de la empresa tengan la misma visión al realizarse la “tropicalización”, ya que el nuevo estilo se debe ver desde la colaboración. Al adaptar las herramientas de la gerencia, así como el mercadeo, a la realidad territorial con relación a los clientes se pueden obtener mejores resultados. Al compartir los beneficios y comunicar los logros, se hacen retos dentro del negocio, surgiendo a veces hasta innovaciones tecnológicas que se adaptan para dar solución a las problemáticas que pudieran presentarse.
- *Superar las expectativas de los clientes:* Al brindar a los clientes lo que ellos buscan se cumple con el fin de la “tropicalización”. La premisa básica para ello debe ser siempre mantener los costos bajo control para ofrecer un mejor precio, sin desmejorar por ello la calidad del producto o servicio.

Este proceso se toma en cuenta al momento de la investigación y asesoría en la búsqueda del nuevo territorio al que se adentrará Ya! FM como franquicia. Un ejemplo claro es su primera réplica: Ya! FM Villahermosa. En esta difusora se puede disfrutar de una programación con un estilo diferente tanto en las intervenciones de los locutores como en la música que se presenta. Por poner un caso, en Veracruz se incluye más “reggaeton”, mientras que en Villahermosa se maneja más música electrónica.

### **2.2.2 Garantía de pertenecer a Ya! FM como franquicia radiofónica**

La información presentada en el apartado anterior puede ayudar a la comprensión de lo que Ya! FM maneja como bases fundamentales para la creación de su franquicia, así como lo que ofrece cuando este modelo llega a determinada zona geográfica.

El apoyo que existe previo al establecimiento de la franquicia radiofónica en cualquier lugar viene acompañado de ciertas garantías que aseguran el éxito del negocio, sin importar el sitio donde se vaya a establecer la estación, pues las fórmulas que se manejan en cuanto a la estandarización de gustos entre el público no fallan. Estas fórmulas fueron diseñadas desde hace 10 años y no se han cambiado; sólo se modifican de acuerdo a los gustos y estilos que el público va pidiendo.

Además del diseño de las fórmulas, la tropicalización de las mismas y los aspectos de calidez que se deben transmitir al aire, cuando se establece una franquicia de Ya! FM también se debe tomar en cuenta que este modelo fue diseñado para estandarizarse y reproducirse en cualquier parte del territorio mexicano y, a su vez, en todo el mundo. Por eso, los creadores de la franquicia de Ya! FM definen a ésta en los mismos términos que lo hace Palacios Rhode (2003:58), diciendo que es *“un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual, una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.”*

Este modelo de negocio, va dirigido a las personas que quieren invertir su capital en una franquicia probada; por eso a continuación se definirá a detalle las ventajas que reúne Ya! FM como franquicia:

- *Concepto atractivo:* Se dice que Ya! FM representa un concepto atractivo para los inversionistas porque, por el momento, es el único modelo de franquicia radiofónica.
- *Ser repetible:* Esto quiere decir que el modelo de franquicia que maneja se puede reproducir en cualquier parte del mundo.
- *Ser transmisible:* Es decir, que el negocio se va a adaptar de acuerdo a los gustos del público dentro de su mismo giro.
- *Contar con una marca:* Bajo el uso de manuales para la operación de la imagen, los franquiciatarios trabajarán bajo los lineamientos ya establecidos por la franquicia maestra, tomando en cuenta lo que el público espera de la estación, sin olvidar que no pueden alterar la imagen corporativa que se maneja.
- *Constituir una operadora:* Esto es de gran apoyo para el franquiciado porque, a través del apoyo, el soporte y la asistencia técnica de la red de franquicia, sin problema alguno podrá operar de manera adecuada el modelo.

La suma de todos los puntos anteriores es lo que ha demostrado que Ya! FM puede ser un modelo exitoso de franquicia, pues poder usar una marca previamente estudiada y probada ante cientos de personas, y aplicar los mismos sistemas operativos y procesos, además de contar con un soporte técnico continuo a cualquier día y hora, ayuda a que el franquiciante tenga mucha más confianza, desarrollando los proyectos a la par que la franquicia maestra.

El objetivo primordial de una franquicia, como se ha explicado, es el uso de la marca y los conocimientos transferidos al franquiciatario, el cual debe replicar el modelo de negocio de la misma manera en que se le indica para generar el éxito

que el franquiciador asegura al elaborarse la contratación, todo ello acompañado de la parte comercial, donde se involucran cuentas nacionales y locales.

La franquicia involucra estrictamente a la marca y a la tecnología a través de los conocimientos técnicos, que en forma conjunta establecen la licencia de uso de la marca, la comercialización y la producción de bienes o servicios. Hay que detallar que la asistencia técnica es la parte medular de la franquicia, ya que permanentemente estará presente desde la preapertura, la capacitación o las compras y el abastecimiento hasta la actualización de manuales, reportes y auditorias mensuales, la cuales permitirán el chequeo por determinado tiempo de lo que sucede en las franquicias réplicas.

Los manuales se deben actualizar constantemente, pues en ellos se irán modificando diferentes cuestiones e incluyéndose nuevos productos o avances tecnológicos que permitirán un mejor desarrollo del negocio. Asimismo, se debe tomar en cuenta que el uso de los manuales operativos facilitará el manejo de las técnicas operacionales que se empleen en la franquicia. Estos manuales se actualizan constantemente tomando en cuenta también las críticas de los franquiciatarios y las mejoras de los productos.

Cabe recordar que en los manuales se transmite toda la información que hará que la franquicia se desarrolle como debe ser, ayudando para que, con base en las recomendaciones, se cumplan los objetivos que el negocio maneja. Además, dentro de estos manuales existen protocolos que estrictamente se deben cumplir, así como procedimientos, políticas y formatos que se deben utilizar para realizar las funciones del negocio.

Otra función de los manuales es servir de consulta cuando existan dudas con respecto de la operación diaria. Por ello el manual debe ser genérico, sencillo, concreto y de fácil lectura; y su diseño tiene que ser sencillo.

Dependiendo de las necesidades y la naturaleza del negocio se esquematizarán los procesos, los cuales incluirán desde la apertura de la franquicia hasta la imagen corporativa, especificando cada detalle para la operación y los procesos administrativos de la misma.

La información que se maneja en los manuales, como se ha mencionado antes, es 100% confidencial; está protegida y ello se hace constar dentro del mismo contrato: si se hace un mal uso de esta herramienta, al franquiciatario se le puede retirar la franquicia, haciéndose una cancelación de contrato.

Con base en todo esto se puede afirmar que Ya! FM es un modelo de negocio probado que genera valor entre el franquiciante y franquiciatario; y que, gracias al buen manejo de las cuestiones legales que se involucran en torno a un contrato de franquicia y licencia de uso, se otorga mayor credibilidad al modelo de negocio y, por ende, mayor seguridad para los franquiciados.

Además, gracias a los manuales “*know-how*” que se otorgan al adquirir una franquicia, se transmiten y comparten conocimientos que aseguran la vigilancia de la calidad de la operación. Conjuntamente, al brindarse el soporte técnico -ya sea dentro de la operación, los procesos administrativos o la comercialización-, se ayuda al franquiciatario para que lleve a cabo de manera correcta el proceso del negocio, el cual es verificado por los expertos para evaluar los resultados de la nueva franquicia, obteniendo así el franquiciado una buena retroalimentación.

Otra ventaja dentro de la franquicia de Ya! FM es el sistema de comercialización, pues bajo a ciertos lineamientos se busca a los clientes y se planea la transmisión de los comerciales, los cuales puede ser locales o nacionales, sin tener el franquiciatario que preocuparse por establecer la lista de tarifas, que ya está prediseñada.

Contar con todas estas ventajas, y especificándose cada acción a desarrollar, es una gran ayuda para que la relación entre la empresa maestra y la franquicia otorgue beneficios mutuos; con la optimización de recursos se generan reducciones de costos y gastos operativos, prometiéndose un rápido crecimiento local y nacional de la red de franquicias.

Para hacer una inversión en la franquicia de Ya! FM se necesita lo siguiente:

- A. *Cuota de franquicia:* El pago de esta cuota incluye el análisis de la ciudad, la licencia de usos de marca, la evaluación de equipamiento -el cual ya lo debe poseer el franquiciante-, los manuales físicos, la capacitación en sitio de los procedimientos del software, la configuración e instalación de hardware y software, la asesoría técnica permanente y el acceso a todos los beneficios, productos y servicios de la red de franquicia.
- B. *Inversión máxima:* Dentro de este pago se cubre el uso de la imagen, la promoción y el marketing que se empleará en la difusión de la marca en el sitio donde operará la franquicia, además de contemplar el mobiliario y equipo de oficina, la unidad móvil (PatruYa!) y el equipo de conversión máximo. Esta inversión inicial y única máxima se efectúa para realizar la conversión de la estación de radio actual en la franquicia de Ya! FM.

Esto se sintetiza en la tabla 1 que se muestra a continuación:

**TABLA 1**  
**INVERSIÓN NECESARIA PARA ESTABLECER**  
**UNA FRANQUICIA DE YA! FM**

<b>INVERSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Cuota de franquicia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la ciudad.</li> <li>• Licencia de uso de marca.</li> <li>• Evaluación de equipamiento.</li> <li>• Manuales físicos.</li> <li>• Capacitación en sitio de procedimientos y software.</li> <li>• Configuración e instalación de hardware y software.</li> <li>• Asesoría técnica permanente.</li> <li>• Acceso a los beneficios.</li> <li>• Productos y servicios de la red de franquicia.</li> </ul>
<b>Inversión inicial máxima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen, promoción y marketing.</li> <li>• Mobiliario y equipo de oficina.</li> <li>• Unidad móvil.</li> <li>• Equipo indispensable.</li> <li>• Equipo de conversión máximo</li> </ul>
<b>Inversión total máxima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación inicial de hardware.</li> <li>• Equipo actual de la estación de radio, adecuado a las necesidades de la conversión de franquicia.</li> </ul>

Esta tabla demuestra gráficamente los conceptos que se manejan en cada inversión, desde tener derecho a recibir asesoría, hasta la inversión inicial y total que requiere la conversión.

Tanto la cuota de franquicia como la inversión inicial máxima se realizan para generar la inversión total máxima, cuyo monto puede variar de acuerdo con los resultados de la evaluación inicial de hardware, en donde se determina qué tanto servirá el equipo de la estación de radio actual para cubrir las necesidades de la conversión de la franquicia.



Para obtener una franquicia radiofónica lo único que se necesita es que se tenga la concesión previa para operar una estación de radio, así como el equipo tecnológico –transmisores y computadoras, entre otros-, lo cual facilitará la conversión; y, gracias al apoyo que se recibe de la Secretaría de Economía, es más sencillo hacer la inversión.

Los objetivos que manejan los programas de dicha dependencia se centran en apoyar a las nuevas empresas convertidas en franquicias para facilitar su distribución en el mercado, además de apoyar la modernización, promoción y consolidación de los modelos existentes.

Al generarse la acreditación de franquicia por parte de la Secretaría de Economía, se cuenta con la facilidad de recomendación automática, es decir, cada empresario que busca aumentar su capital sin la necesidad de arriesgarlo sin obtener ganancia recurre a estos programas para solicitar la mejor opción de negocio.

Los requisitos que Ya! FM debió cumplir para ser acreditada como franquicia fueron los siguientes, los cuales pueden consultarse en la página oficial del Programa Nacional de Franquicias (en red; disponible en [http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=10](http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=10)):

- a) Tener 3 años de experiencia y 2 establecimientos franquiciados; o tener 2 años de experiencia y 3 establecimientos franquiciados.
- b) Ser una franquicia legalmente constituida de acuerdo a las leyes mexicanas.
- c) Presentar la siguiente documentación:
  - *Ficha técnica*: Una explicación acerca de la franquicia.
  - *Circular de oferta de franquicia*: En esta parte se incluyen los requerimientos necesarios para poder conseguir la franquicia.

- *Detalle de aperturas, cierres y reubicaciones.*
- *Plan de expansión de su red de franquicias.*
- *Balance general y estado de resultados del último trimestre.*
- *Documentación soporte del franquiciador como persona física o moral.*

Cuando ya se ha pasado por la entrega de documentos, es momento de esperar la deliberación de la acreditación; si la respuesta es positiva, el siguiente paso es establecer la primera réplica del modelo de franquicia maestra.

La ventaja específica que puede ofrecer Ya! FM es un financiamiento del 50% de cuota, con tasa cero a tres años, además del otorgamiento de créditos para el equipamiento inicial con miras al desarrollo de las mejoras de la conversión.

Ahora, recapitulando sobre el tema de las regalías y el retorno de la inversión, se debe de tener en cuenta que al mes, de acuerdo con el pago operativo, corresponde a un 5% sobre la venta, mientras que el fondo de publicidad y marketing requiere de una sumatoria total hasta de un 3% sobre la venta, teniendo un total del retorno de inversión en un periodo de 16 meses máximo, recuperando la inversión anual y reflejando el flujo de efectivo.

Este total se obtiene mucho tiempo antes del vencimiento del contrato de franquicia, pues la duración es de seis años; esto se puede renovar de acuerdo mutuo y sin problema alguno (es decisión del franquiciador y franquiciante) con una cuota por franquicia del 25% del pago vigente; no es necesario reinvertir y hacer el pago de la cuota de franquicia y la inversión total.

El modelo de franquicia radiofónico es atractivo, innovador y funcional; quien posee una concesión y necesita darle un giro al estilo puede invertir en un

negocio como éste. Además, el hecho de participar en varios programas del Gobierno Federal para apoyar a los empresarios lo hace mucho más viable.

Hay, pues, diversas razones para invertir en un modelo de franquicia, entre ellos:

- *El uso de la imagen corporativa*, es decir, no hay necesidad de preocuparse por la marca, porque es atractiva y fuerte, bien posicionada en el mercado juvenil; ha estado sometida a una serie de análisis e investigaciones, los cuales han arrojado que esta marca genera un buen consumo y poco a poco se ha colocado en el gusto del público.
- *Exclusividad territorial*, pues se otorga sólo una franquicia por estado de la República para evitar competencia del mismo negocio, a diferencia de otros modelos.
- *Fácil acceso a la transferencia de conocimientos* a través de manuales y capacitación, los cuales se actualizan aproximadamente cada mes.
- *Acceso a software especializado* desarrollado para integrar la operación de la franquicia. Incluye actualizaciones, soporte y mantenimiento.
- *Soporte técnico y operativo continuo*. En cuanto se suscite un problema o inconveniente, la persona se puede comunicar a la franquicia maestra para solucionar la situación.
- *Optimización de recursos*, reflejada en la reducción de costos y gastos operativos.
- *Sistema de comercialización innovador y exclusivo*. Esto se apoya tanto en la operación como en las cuentas que se manejan, nacionales y locales.
- *Constante desarrollo de estrategias de promoción*, las cuales permiten la vigencia de la marca. Estas promociones son institucionales y locales, de acuerdo con el evento que haya en la ciudad donde se encuentre la franquicia.

- *Programación y producción centralizada.* Los “spots”, “sweepers” y audios con los que se vestirá la estación se realizarán bajo ciertos criterios que obedezcan al estilo de Ya! FM.
- *Reportes y auditorías mensuales.* Mes con mes se tienen que elaborar reportes y auditorias como indicadores de la cuestión comercial y operativa, para verificar que todo este funcionando de manera adecuada.

Los puntos anteriores servirán de guía para que los nuevos empresarios, al desarrollar su negocio, tengan garantizado el éxito de la franquicia y además puedan recuperar su inversión en los meses preestablecidos.

### **2.2.3 Proceso de otorgamiento de franquicia**

Para obtener una franquicia de Ya! FM, primero el franquiciatario debe contactar al franquiciante maestro, el cual solicitará cierta información como: plaza de estación, nombre del representante legal o dueño, razón social, teléfonos de la estación, teléfono celular, dirección física del estado, ciudad, estado, correo electrónico, frecuencia y nombre de la estación actual, años al aire de la estación y tipo de programación, entre otros datos.

Después de llenado el formulario, es recibido por el franquiciante, quien envía a cambio la presentación comercial con la solicitud de franquicia. En un corto tiempo, ésta se debe regresar para que la franquicia maestra evalúe la solicitud del candidato, se programe una entrevista con el inversionista y se haga entrega de la circular de oferta de franquicia, la cual es verificada por ambas partes, recopilando la información adicional del prospecto y haciéndose entrega del contrato para la revisión.

Ya que se haya verificado el contrato, y se hayan resuelto las dudas, se programa una fecha para la firma oficial del primer documento, agendando el inicio del programa de pre-apertura de la franquicia.

A continuación se presenta el primer contacto entre el franquiciante y franquiciatario. Este formulario se encuentra como anexo dentro de la página oficial de Ya! FM Franquicia (en red disponible; <http://www.ya.fm/franquicia>)




**comunicate con nosotros**

Plaza actual de la estación:  Nombre y Apellidos del Representante legal o dueño:

Razón Social dueña de la concesión actual:  Nombre de la persona a contactar:

Teléfono de la estación  Teléfono Celular:

Dirección Física del Contacto :  Número Exterior:  Número Interior:

Colonia:  Ciudad:  Estado:  C.P.

Correo Electrónico:

Frecuencia y nombre de la estación actual:  Años al aire de la estación actual:

Tipo de programación de la estación actual:

En caso de ser todavía AM, ¿ ya aplicó para su cambio a FM ? : Si  No  ¿En qué región se encuentra?

¿ La estación de radio pertenece a un grupo local de radio ? Si   No

**ENVIAR**

FIGURA 1. Formulario de franquicia. Primer paso para solicitar la franquicia.

El diagrama de flujo, que se presenta en esta hoja, muestra de manera detallada los pasos a seguir para realizar dicho negocio, desde establecer el contacto con la franquicia maestra hasta la firma del contrato y la programación de la apertura.

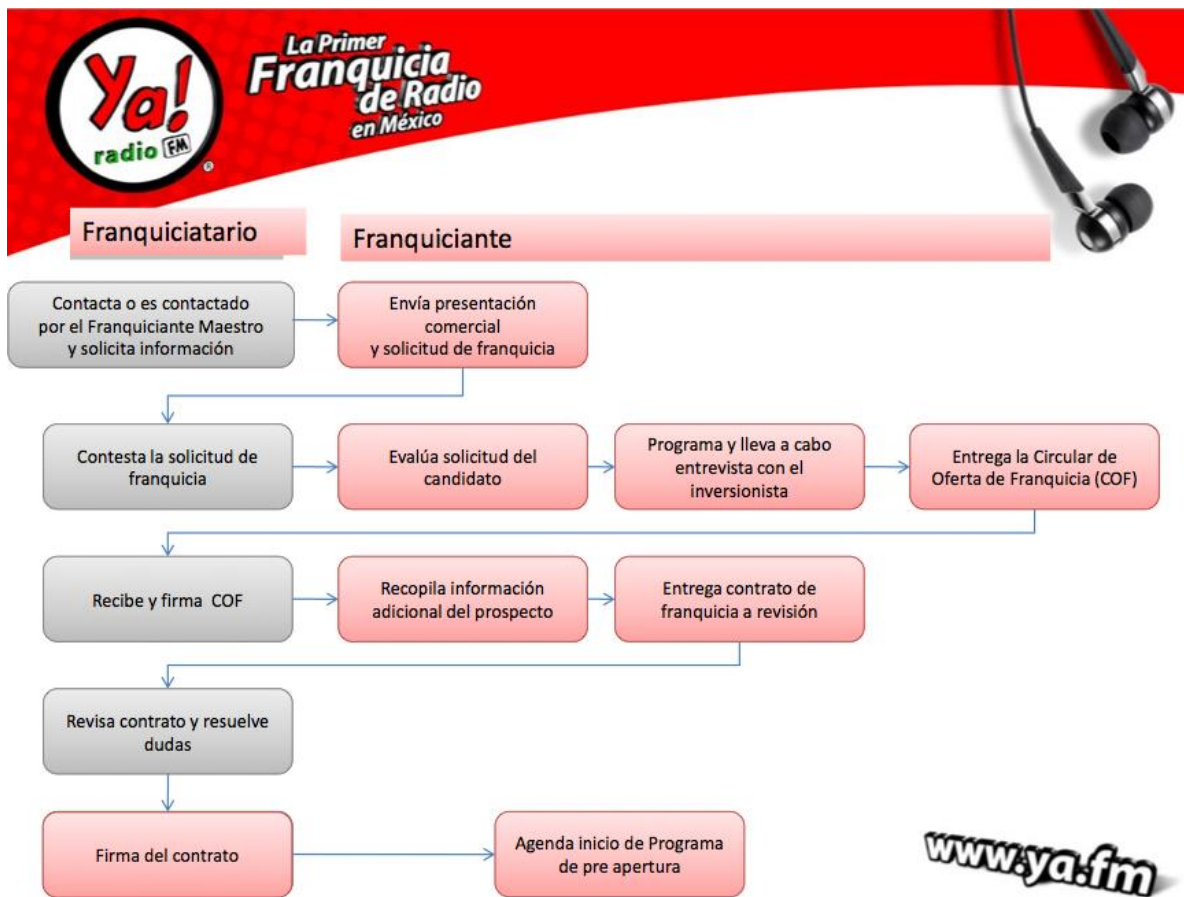


FIGURA 2. Diagrama de flujo procedimiento de franquicia.

### **CAPÍTULO III**

### **CONCLUSIONES**

Como se ha podido observar a lo largo de este trabajo, la radio surgió como parte de la necesidad del ser humano comunicar de manera masiva mensajes de cualquier índole, facilitando las relaciones personales y logrando una empatía con los demás.

En un principio solamente se le consideró como un medio de difusión, es decir, un servicio sólo de decir, de transmitir o de difundir. Sin embargo, su rápido posicionamiento en el gusto del público, su innegable permanencia y, sobre todo, su capacidad para adoptar los avances tecnológicos y adaptarse a las nuevas situaciones le han convertido, con toda justicia, en un medio de comunicación por sus posibilidades para llamar la atención, hacer reaccionar al oyente e incluso incidir en un cambio. Hoy en día hacer radio es transmitir teniendo en cuenta que los códigos del emisor deben estar en correspondencia con los del receptor o público al que se dirige el mensaje; es diseñar, con creatividad, productos radiofónicos que constituyan el centro de interés del oyente y, aunque salgan todos los días con temas similares, en cada emisión se encuentre algo diferente, atractivo, que provoque en el público el gusto por volver a sintonizar el programa o la estación.

Para un estudiante o futuro egresado de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación es necesario conocer las diversas modalidades con las que cuentan los medios, esto para que, en un periodo a corto plazo, pueda unirse a esas filas y ofrecer sus servicios a empresas establecidas o, en el mejor de los casos, trabajar e innovar en el mercado creando nuevos modelos de negocio.

La radio es un medio masivo que se acerca al público de forma personal, a través de los locutores; además es el medio de mayor alcance, ya que llega a todas las clases sociales. Se dice que establece un contacto más personal, porque ofrece al radioescucha cierto grado de participación en el acontecimiento o noticia que se está transmitiendo, permitiéndole hacer comentarios o enviar mensajes a la cabina para retroalimentar la emisión.

Es también un medio selectivo y flexible porque hay una gran variedad de opciones radiofónicas para todos los gustos y para todas las edades, de manera que el receptor puede elegir aquellas que mejor se adapten a sus gustos o intereses. Y, definitivamente, algo que ha hecho de la radio uno de los medios de comunicación más importantes es que brinda la oportunidad de alcanzar un mercado amplísimo con un presupuesto mucho más bajo del que se necesitaría en otros medios como la televisión.

En esta tesina se hizo un resumen histórico de todo lo sucedido con respecto a la radio en México desde su nacimiento hasta la actualidad, permitiendo que los lectores conozcan algunos aspectos relevantes del desarrollo de este medio en el país.

La radio se considera, después de la prensa, como el medio de información más antiguo que aún sobrevive en México. Inició de manera experimental y, con el paso del tiempo y el desarrollo de las tecnologías, fue mejorando, llegando a la



creación de los grandes imperios mediáticos que hoy dominan el panorama nacional.

Este medio no sólo se ha empleado con fines meramente informativos, sino que, desde sus primeros años, se inclinó por el entretenimiento y la afinidad con los radioescuchas, de tal manera que, de acuerdo con lo que el público exigía, las primeras estaciones renovaban su concepto apelando a los gustos de la población.

En el capítulo I se presentó la historia de la radio desde sus primeros pasos en 1902, cuando Porfirio Díaz era presidente de México. Pero sería hasta los años veinte cuando, como se lee en la página <http://www.radiomexicana.mx/historia.html>, el creciente tránsito de música y voces convertidas en ondas inundaría el espacio aéreo nacional y sumergiría de lleno al país en el llamado “Siglo de las Comunicaciones”.

El gobierno posrevolucionario de Obregón sería el primero en tomar conciencia de la necesidad de contar con un medio idóneo para comunicarse con la población nacional, que en aquel entonces era predominantemente analfabeta. Para ello promovió la instauración de un sistema de radiodifusión mixto con el que se proporcionó a entusiastas de esta nueva tecnología la posibilidad de instalar estaciones privadas. En poco tiempo el territorio nacional comenzó a verse cubierto por un enorme tapiz de clubes y ligas de radioaficionados que encontraron en esta tecnología mucho más que la simple satisfacción de poner a prueba las capacidades de un medio que aún se consideraba experimental. Fue en ese contexto donde algunos visionarios mexicanos, apoyados en información de otros países donde la radio ya era un proyecto altamente redituable, buscaron la aprobación del gobierno para llevar el nuevo medio al ámbito comercial.

Fue entonces que se sentaron las bases del actual concepto de radio, desarrollado sobre todo tiempo después, hacia los años treinta del siglo pasado, periodo en que se consolida la estructura comercial de las radiodifusoras con estaciones tan inolvidables, y aún en funcionamiento, como la XEW y la XEU, antecedente de Ya! FM, la primera franquicia radiofónica.

Así, la radio fue rápidamente adoptada por todos en México y en América Latina. Comenzó a penetrar en las familias para hacer a sus integrantes sentirse partícipes de un mismo contexto social, de una cultura; y, sobre todo, para brindarles compañía. Su capacidad para convertirse en formadora de pensamiento y su gran poder de convocatoria para unir en un mismo marco temporal, en torno a un contenido, le dio a este medio un fantástico ritmo de crecimiento que a la fecha no se ha detenido a pesar de los cambios tecnológicos. Prueba de ello es el notable desarrollo que hoy tiene, por ejemplo, la radio digital por internet.

Es cierto que, con el paso de los años, la radio ha tomado un estilo totalmente diferente al que se implementaba en aquel tiempo, modificando su programación hasta adaptar el llamado Sistema California –sucesión de números musicales, mensajes comerciales e intervenciones por parte del locutor-, siempre persiguiendo el fin último de la optimización de recursos y capital humano y financiero.

El uso de este modelo permitió que, al grabar los contenidos musicales que se transmitían al aire, fuera mucho más económico el sostenimiento de la estación que si se tenía que llevar toda una orquesta a una cabina y transmitir en vivo. La nueva programación, que consiste en reproducir las canciones grabadas, intervenciones de los locutores al aire y comercialización, fue muy bien adoptada por los radioescuchas, manteniéndose este mismo estilo hasta la fecha.

La historia de la radio en México que se presenta en este trabajo sirve como marco de referencia para exponer los acontecimientos que han marcado a este medio, considerado como una herramienta principal de comunicación masiva para el ser humano.

Este medio tiene un sentido de valor y carácter que le ha dado vida a lo largo de más de cincuenta años; además el trabajo de quienes están al aire se ha fundamentado en las bases de la expresión oral, por lo que, mediante recursos lingüísticos, los locutores pueden enviar cierto mensaje a la población generando una empatía con el radioescucha, lo que permite a éste entender mejor la información que se transmite.

El segundo capítulo del documento se enfoca en la presentación de lo que es una franquicia radiofónica, mostrando las cuestiones fundamentales para la creación de un modelo de franquicia.

Al hablar de franquicia radiofónica hay que destacar que las cuestiones financieras y legales que conlleva este tipo de modelo de negocio son similares a las que se requieren para implementar una franquicia de cualquier empresa, nada más que el giro que persiguen las franquicias radiofónicas, y específicamente Ya! FM –en torno a la cual gira la tesina- es de entretenimiento y organización de eventos.

En este apartado se mencionaron cuáles son las principales ventajas que obtiene una empresa al franquiciar su marca, entre ellas la ampliación de su mercado y de su actividad empresarial con una inversión mínima, menores gastos de personal y, en general, menos riesgos comerciales. Sin embargo, también se habló de los problemas que pueden presentarse, sobre todo en cuanto a la cesión del conocimiento (“*know-how*”), a los riesgos de que el franquiciatario no haga uso

adecuado de la marca o a los enfrentamientos que pudieran surgir entre franquiciador y franquiciado por la toma de decisiones y control dentro del negocio.

De igual manera, se dijo que un franquiciatario puede obtener muchos beneficios, siendo el más importante la innegable ventaja de entrar al mercado con una marca reconocida y bien posicionada, lo que le augura clientela desde el inicio de sus operaciones. Asimismo tiene menos riesgos al invertir en un negocio ya probado y exitoso, y se beneficia de la experiencia y el conocimiento que tiene el franquiciador. Pero ello conlleva ciertos inconvenientes, como el hecho de no ser el propietario de la marca con la que trabaja, tener que pagar derechos por ingresar a la franquicia (y parte de sus beneficios) y la pérdida de la libertad comercial que significaría ser el verdadero dueño del negocio.

Para tratar de evitar al máximo todos los problemas enunciados, y para permitir que franquiciador y franquiciado tengan una relación de negocios fructífera para los dos, la franquicia se basa en un contrato que especifica y regula estos aspectos. Cuando se elabora un contrato de franquicia se incluye el uso de la licencia de marca y la transferencia de conocimientos; se brindan servicios de asistencia técnica y operativa las veinticuatro horas del día, además de elaborar promociones institucionales, marketing para la marca, diseño de programas de capacitación y asesoría de análisis de la ciudad donde se establecerá el negocio. Esto es fundamental para quien adquiere una franquicia radiofónica, pues le simplifica muchas de las operaciones básicas que conlleva el manejo de una estación de radio, permitiéndole concentrarse en otros puntos que le permitan obtener un mejor posicionamiento y recuperar su inversión en el menor plazo.

Tomando en cuenta que una franquicia está regida por ciertos lineamientos, se debe cuidar de una manera estricta que los contenidos producidos y, sobre todo, transmitidos en un modelo de franquicia cumplan con lo que se especifica en el manual de la empresa maestra. Los manuales son herramientas que facilitan la

forma de hacer radio porque en ellos se establece desde lo más sencillo (es decir, el modo de operar una cabina de radio), hasta los temas claves como la comercialización.

Cuando se toca el punto de la comercialización de la franquicia, se debe determinar que, al implementarse una técnica en el área de ventas, esto facilita que no sólo se consigan cuentas locales, sino también nacionales, mismas que le brindarán un porcentaje extra de regalías a la franquicia maestra.

Las regalías de una franquicia dependen de lo que se establece en cada contrato; varían de acuerdo con la duración de éste, manejándose siempre el mismo acuerdo en todos los modelos de réplica. Esto es para que cada cliente que quiera adquirir una franquicia radiofónica se sienta con la tranquilidad de comprar los derechos para operar un negocio sólido y bien establecido; en el caso de Ya! FM, se trata de una franquicia acreditada por el Programa Nacional de Franquicias de la Secretaría de Economía, que brinda a los franquiciados un financiamiento del 50% de la cuota de inversión inicial con tasa cero a tres años.

Es importante que los alumnos de Ciencias de la Comunicación conozcan sobre el tema de las franquicias radiofónicas puesto que se trata de una de las más novedosas maneras de crear conceptos de radio regidos bajo una ley y sometidos a una serie de regulaciones que permitirán un desarrollo importante en los medios.

Actualmente, revisando la programación de Ya! FM, se puede notar que ésta ha cambiado, no en la manera de operar; pero sí en cuanto a los nombres de los programas, a las canciones transmitidas y a las promociones que se llevan a cabo. Esto demuestra que cada día se están implementando mejoras en el concepto de la estación con miras a su mejor comercialización bajo el esquema de

franquicia, homogeneizando sus proyectos para que sean reproducibles desde cualquier parte del mundo.

Grupo Pazos siempre se ha considerado como un consorcio de medios innovador; y hoy, con la ayuda de expertos, ha logrado crear las bases del primer modelo de franquicia radiofónica. Es cierto que, al momento de concluir este trabajo, sólo existía una réplica en Villahermosa, Tabasco; pero probablemente en febrero del 2013 se dé a conocer Ya! FM Mérida, la segunda réplica de esta franquicia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHUMADA BARAJAS, Rafael (1997): *El papel del estado mexicano como emisor televisivo*, col. Textos de Ciencias Políticas, no. 7, México, Universidad Nacional Autónoma de México / Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón.
- ALBA ALDAVE, Ma. Cristina (2004): *Las franquicias en México. Una nueva visión*, México, Fondo Editorial FCA de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- AYALA DUARTE, Alfonso (1998): *Músicos y música popular en Monterrey (1900-1940)*, Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- BERNAL GARCÍA, Benjamín (2009): *Negocio o franquicia: El camino para ser independiente. Una guía para emprender*, México, Paradigma Pro Business.
- BERRUECO GARCÍA, Adriana (2006): “El estatuto jurídico de la radiodifusión (1923-1953)”, en GONZÁLEZ MARTÍN, Nuria, coord.: *Estudios jurídicos en homenaje a Marta Morineau. Tomo I: Derecho romano. Historia del derecho*, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- CANTERO, Francisco José (2002): *Teoría y análisis de la entonación*, col. UB, no. 54, Barcelona, Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- CARMONA FERNÁNDEZ, Néstor (2008): “III.6 Cánones”, en CARMONA FERNÁNDEZ, Néstor, coord.: *Convenios fiscales internacionales y fiscalidad de la Unión Europea 2008*, Valencia, Edición Fiscal CISS.
- CASADO DÍAZ, Ana Belén y Ricardo SELLERS RUBIO (2010): *Introducción al marketing. Teoría y práctica*, Alicante, Editorial Club Universitario.
- CASANELLAS O'CALLAGHAN, Alfredo (2010): *La dinámica del lenguaje radioperiodístico. Manual de la imagen sonora*, Bloomington, Xlibris.

- CONVENIO ANDRÉS BELLO (2004): *Somos patrimonio 4: 391 experiencias de apropiación social del patrimonio cultural y natural*, Bogotá, Convenio Andrés Bello.
- DEGRADO GODOY, Ma. Dolores (2005): “Televisión, publicidad y comunicación”, *Comunicar*, no. 25, Huelva, Grupo Comunicar.
- DE LA TORRE, Francisco y Norah Julieta MEDINA LÓPEZ (2004): *Estructura socioeconómica de México 2*, México, Progreso.
- ESPINOSA BENAVIDES, Leopoldo (2010): *De última hora. Periodismo en Nuevo León*, Monterrey, Fondo Editorial de Nuevo León.
- FERNÁNDEZ CHRISTLIEB, Fátima (2003): “XIII. El derecho a la información y los medios de difusión masiva”, en GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo y Enrique FLORESCANO, coord.: *México, hoy*, 18ª ed., México, Siglo XXI.
- FIGUEROA, Romeo (1999): *Cómo hacer publicidad. Un enfoque teórico-práctico*, México, Addison Wesley.
- GANDOLFI, Griselda (2008): “La actitud de locución”, *Técnicas de la palabra*. En red; disponible en <http://tecnicasdela palabra.blogspot.mx/2008/09/la-actitud-de-locucin.html>.
- GARCÍA-UCEDA, Mariola (2011): *Las claves de la publicidad*, 7ª ed., col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- GÓMEZ PALACIO Y CAMPOS, Carlos (1998): *Comunicación y educación en la era digital*, México, Diana.
- GONZÁLEZ MARÍN, Silvia (2006): *Prensa y poder político. La elección presidencial de 1940 en la prensa mexicana*, México, Siglo XXI / Instituto de Investigaciones Bibliográficas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- HAIG, Matt (2006): *El reinado de las marcas. Cómo sobreviven y prosperan las 100 primeras marcas del mundo*, Barcelona, Gestión 2000.
- HINGSTON, Peter (2002): *Marketing efectivo*, México, Pearson Educación.
- LAMB, Charles W. et al (2006): *Marketing*, México, Thompson.



- LEYVA, Juan (1992): *Política educativa y comunicación social. La radio en México, 1940-1946*, México, Centro de Estudios sobre la Universidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- McLEISH, Robert (1989): *Técnicas de creación y realización en radio*, Madrid, Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- MEJÍA BARQUERA, Fernando (1989): *La industria de la radio y la televisión y la política del estado mexicano. Volumen 1: 1920-1960*, México, Fundación Manuel Buendía.
- MIQUEL PERIS, Salvador *et al* (2006): *Distribución comercial*, 5ª ed., col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- MORALES ESCOBAR, Alfonso (2006): “El origen de los tiempos fiscales”, en *Cuadernos del Seminario Interdisciplinario de Comunicación e Información*, no. 1, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- ORNELAS HERRERA, Roberto (2006): “4. Radio y cotidianidad en México (1900-1930)”, en DE LOS REYES, Aurelio, coord.: *V. Siglo XX. Campo y ciudad, vol. I*, México, El Colegio de México / Fondo de Cultura Económica.
- ORTEGA GIMÉNEZ, Alfonso (2011): *Guía práctica de contratación internacional*, 2ª ed., col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- PALACIOS RHODE, Pedro J. (2003): *Modalidades corporativas y contractuales de inversión internacional en Venezuela*, Caracas, William F. Somers.
- PAOLI BOLIO, Francisco José (2004): “Cambios en la radiodifusión para superar la crisis”, en GONZÁLEZ CASANOVA, Pablo y Héctor AGUILAR CAMÍN, coords.: *México ante la crisis. El impacto social y cultural / Las alternativas*, 7ª ed., México, Siglo XXI.
- PARREÑO SELVA, Josefa *et al* (2008): *Dirección comercial: Los instrumentos del marketing*, 4ª ed., Alicante, Editorial Club Universitario.
- PÉREZ MONTFORT, Ricardo (2005): “Un México afinado en re mayor...”, en *Pablo O’Higgins, voz de lucha y de arte*, Fundación Cultural María y Pablo O’Higgins.

- RANGEL CHARLES, Juan Antonio y Roberto SANROMÁN ARANDA (2007): *Derecho de los negocios. Tópicos de derecho privado*, 3ª ed., México, Cengage Learning.
- REBEIL CORELLA, María Antonieta *et al* (1989): *Perfiles del cuadrante. Experiencias de la radio*, México, Trillas.
- ROMO, Cristina (1993): *Ondas, canales y mensajes. Un perfil de la radio en México*, Guadalajara, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María (2000): *La distribución comercial: Opciones estratégicas*, 2ª ed., Madrid, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (2005): *Los nuevos retos de la gobernabilidad democrática*, col. Editorial del Gobierno del Cambio, México, Fondo de Cultura Económica / SEGOB.
- SEPÚLVEDA, César (1961): "Peculiaridades de las licencias de uso de marcas en el derecho mexicano", *Boletín del Instituto de Derecho Comparado de México*, no. 42, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- SOSA, Gabriel y Perla Olivia RODRÍGUEZ (2007): "13. La radio en México", en MERAYO, Arturo, coord.: *La radio en Iberoamérica. Evolución, diagnóstico y prospectiva*, col. Periodística, no. 21, Sevilla, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- SOSA PLATA, Gabriel (2004): *Innovaciones tecnológicas de la radio en México*, México, Fundación Manuel Buendía / Radio Educación / Radiotelevisión de Veracruz / Gobierno del Estado de Puebla.
- SOSA PLATA, Gabriel y Rodrigo GÓMEZ GARCÍA (2008): "Reforma a la legislación de radio, televisión y telecomunicaciones en México (2005-2007)", en VEGA, Aimée *et al*, coords.: *Las claves necesarias de una comunicación para la democracia*, Villahermosa, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación / Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- TOUSSAINT, Florence (1998): *Televisión sin fronteras*, México Siglo XXI.
- URQUIJO, José Ignacio (2004): *Teoría de las relaciones sindicato-gerenciales*, 3ª ed., Caracas, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- VÁZQUEZ, Ma. de la Luz *et al* (2004): *Historia de México. De la época prehispánica a la actualidad*, México, Limusa.
- VILLAMIL, Jenaro (2005): *La televisión que nos gobierna. Modelo y estructura desde sus orígenes*, México, Grijalbo.
- VILLAMIZAR DURÁN, Gustavo (2005): *Teoría y práctica de la radio*, col. Minerva, Caracas, Los Libros de El Nacional.
- VITORIA, Pilar (1998): *Producción radiofónica. Técnicas básicas*, México, Trillas.

### FUENTES ELECTRÓNICAS

- “Acreditación de franquiciantes”, *Programa Nacional de Franquicias*, México. En red; disponible en [http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=10](http://www.franquicia.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=10).
- “Arte”, *Word Reference.com*. En red; disponible en <http://www.wordreference.com/definicion/arte>.
- CASTRO, Luis: “¿Qué es una red social?”, *Aprender Internet*. En red; disponible en <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>.
- CHRISTIANSON, Sandra Lynn: “Franquicias (definición)”, *GestioPolis*. En red; disponible en

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm>.

- “Ciclo de ventas”, *OFB Consulting*. En red; disponible en <http://www.ofbconsulting.com/index.php/ciclo-de-venta.html?a2e76d247c89c7d4aecde9afed0a79fd=42d6b070a5382874e543497c6009d670>.
- “Concepto de marca en marketing”, *El prisma. Portal para investigadores y profesionales*. En red; disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo\\_y\\_publicidad/conceptodemarca/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/conceptodemarca/default.asp).
- CORDERO, Carlos (2012): “La tropicalización del negocio en cinco claves”, *El Financiero, edición Costa Rica*. En red; disponible en <http://pymes.elfinancierocr.com/node/839>.
- “Definición de vocalizar”, *Diccionario general de español*, ALEGSA. En red; disponible en <http://www.alegsa.com.ar/Definicion/de/vocalizar.php..>
- “Diseña un programa de capacitación para tu empresa y acelera la productividad de tus nuevos recursos humanos”, *Ideas para PYMES.com*. En red; disponible en <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html>.
- “El contrato de franquicia”, *Portal do Comerciante*. En red; disponible en <http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/contrato-de-franquicia.pdf>.
- ESCOBEDO, Ricardo: “Contrato de licencia de uso de marca”, *Registro de marcas y patentes en México ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial*. En red; disponible en <http://marcasypatentes.over-blog.com/article-29808728.html>.
- FEMAT, Evelyn (2011): “El manual de imagen de marca”, *Isopixel. Personas + Píxeles*. En red; disponible en <http://isopixel.net/archivo/2011/01/el-manual-de-imagen-de-marca/>

- GIMÉNEZ CAMACHO, Rafael (2009): “¿Licencia de uso de marca o franquicia?”, *Giménez & Asociados*. En red; disponible en <http://www.franquicias-en-mexico.mx/tag/licencia-de-uso-de-marca/>.
- HERRERA, David: “Regalías por el uso de marca: El valor sobre la mesa”, *Interbrand*. En red; disponible en [http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/1\\_Regalias.sflb.ashx](http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/1_Regalias.sflb.ashx).
- *Historia de la radio. 1930-1939*, en red; disponible en <http://historiadelaradio.wordpress.com/1930-1939/>.
- “La radio mexicana celebra 90 años de vida”, *La Radio Mexicana*. En red; disponible en <http://www.radiomexicana.mx/historia.html>.
- “Legislación”, *Giménez & Asociados*. En red; disponible en <http://www.franquiciasenmexico.mx/legislacion>.
- “Leyes y contratos. ¿Cómo es la estructura de un contrato de franquicia?”, *Franchise Key*. En red; disponible en <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia-guia/como-es-la-estructura-de-un-contrato-de-franquicia.htm>.
- “Leyes y contratos. ¿Cuáles son las cláusulas de un contrato de franquicia?”, *Franchise Key*. En red; disponible en <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia-guia/cuales-son-las-cl%C3%A1usulas-del-contrato-de-franquicia.htm>.
- MEJÍA BARQUERA, Fernando: “Radio mexicana: historia mínima (1920-1996)”, *Fundación Manuel Buendía*. En red; disponible en <http://fundacionmanuelbuendia.org.mx/glossary/historia-de-la-radio-en-mexico/>.
- MORENO, Elsa (2005): “Las radios y los modelos de programación radiofónica”, *Comunicación y Sociedad*, Universidad de Navarra. En red; disponible en [http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art\\_id=65](http://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/articulo.php?art_id=65).
- MORENO PELAYO, Natalia (2007): “La historia de la radio en México”, *Periodismo de sociales*. En red; disponible en

<http://periodismodesociales.blogspot.mx/2007/08/la-historia-de-la-radio-en-mxico.html>.

- MUÑOZ GONZÁLEZ: “22. Ventajas e inconvenientes para franquiciadores y franquiciados”, *CEF. Marketing XXI*. En red; disponible en <http://www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm>.
- “¿Por qué convertirse en franquiciado? ¿Qué ventajas ofrece la franquicia al franquiciado?”, *Franchise Key*. En red; disponible en <http://www.franchisekey.com/mx/franquicia-guia/que-ventajas-ofrece-la-franquicia-al-franquiciado.htm>.
- “Qué es la producción radiofónica en 5 conceptos básicos”, *The Jingle Box*. En red; disponible en <http://thejinglebox.wordpress.com/2012/04/10/que-es-la-produccion-radiofonica-en-5-conceptos-basicos/>.
- “¿Qué es una franquicia?”, *Ya! Radio FM. La primer franquicia de radio en México*. En red; disponible en <http://www.ya.fm/franquicia>.
- “Radio”, *Historia y estructura de los sistemas de comunicación. Análisis de la historia de la prensa, radio y televisión en México*. En red; disponible en <http://historiayestructuracomunicacion.wordpress.com/radio/>.
- “Redes sociales”, *Discovery Latinoamérica*. En red; disponible en [http://www.tudiscovery.com/experiencia/contenidos/redes\\_sociales/](http://www.tudiscovery.com/experiencia/contenidos/redes_sociales/).
- “Reseña de la radiodifusión mexicana”, *Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión*. En red; disponible en <http://www.cirt.com.mx/portal/index.php/cirt/historia/historia-cirt>.
- VELÁZQUEZ ESTRADA, Rosalía: “Preludio para una fantasía hertziana. Los primeros años de la radio en México”, *Mexicanísimo.com*. En red; disponible en <http://www.mexicanisimo.com.mx/anteriores/no3/afondo.html>.

**ANEXO 1**  
**EJEMPLO DEL CONTENIDO DE UN MANUAL**  
**PARA LA FRANQUICIA DE YA! FM**

La franquicia de Ya! FM cuenta con diversos manuales que ayudan a los franquiciatarios a llevar a cabo el trabajo de manera adecuada; el seguimiento de estos documentos es una manera de involucrar a los empleados para seguir con la misma dinámica laboral que se requiere en cualquier sitio donde esté establecida una franquicia de la radiodifusora.

El manual de locución/operación que se ejemplificará aquí describe los procedimientos, políticas y herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades principales del locutor/operador. El encargado de este puesto desempeña las actividades que se llevan a cabo en la cabina de transmisión, es decir, verifica correctamente que lo que se emite al aire corresponda al correcto contenido ya programado.

El contenido de este manual incluye desde la descripción y operación de equipo de cabina, operación en turno, la ejecución de la programación y la intervención de locución (incluyendo contenidos generales y comerciales), hasta la grabación de voz en el estudio y el manejo de la interacción con el auditorio.

De acuerdo con la hora de transmisión, la programación va a cambiar; por eso se necesitan los relojes de programación, los cuales son la estructura cíclica de lo que se transmite al aire, diseñada bajo ciertas fórmulas elaboradas a lo largo de los años (desde la fundación de Ya! FM hasta la actualidad).

Además este manual incluye un anexo con los relojes de programación correspondientes a 60 minutos, donde las canciones tienen una duración aproximada de entre 4 y 5 minutos.

- Reloj 1: 9 Canciones – 3 Cortes – 4 Locuciones.
- Reloj 2: 9 Canciones – 4 Cortes – 4 Locuciones.
- Reloj 3: 14 Canciones – 2 Cortes – 0 Locuciones.
- Reloj 4: 14 Canciones – 4 Cortes – 0 Locuciones.
- Reloj 5: 0 Canciones – 0 Cortes – 0 Locuciones.
- La CasiYa!
- Control Remoto.



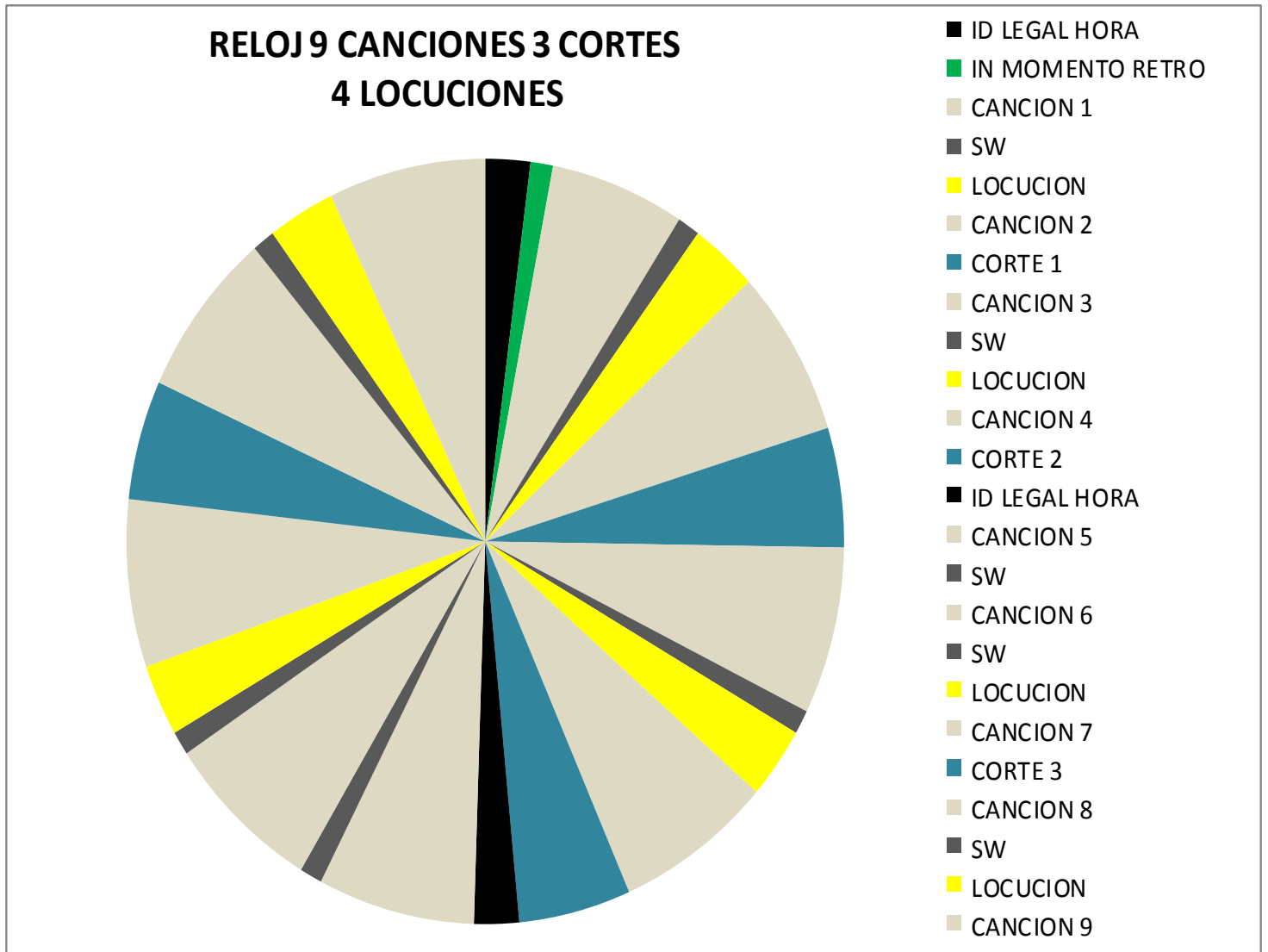


FIGURA 3. Reloj 1: Muestra la programación adecuada en sesenta minutos, incluye nueve canciones separadas por contenido referente a la estación, tres cortes comerciales y cuatro locuciones de minuto y medio.

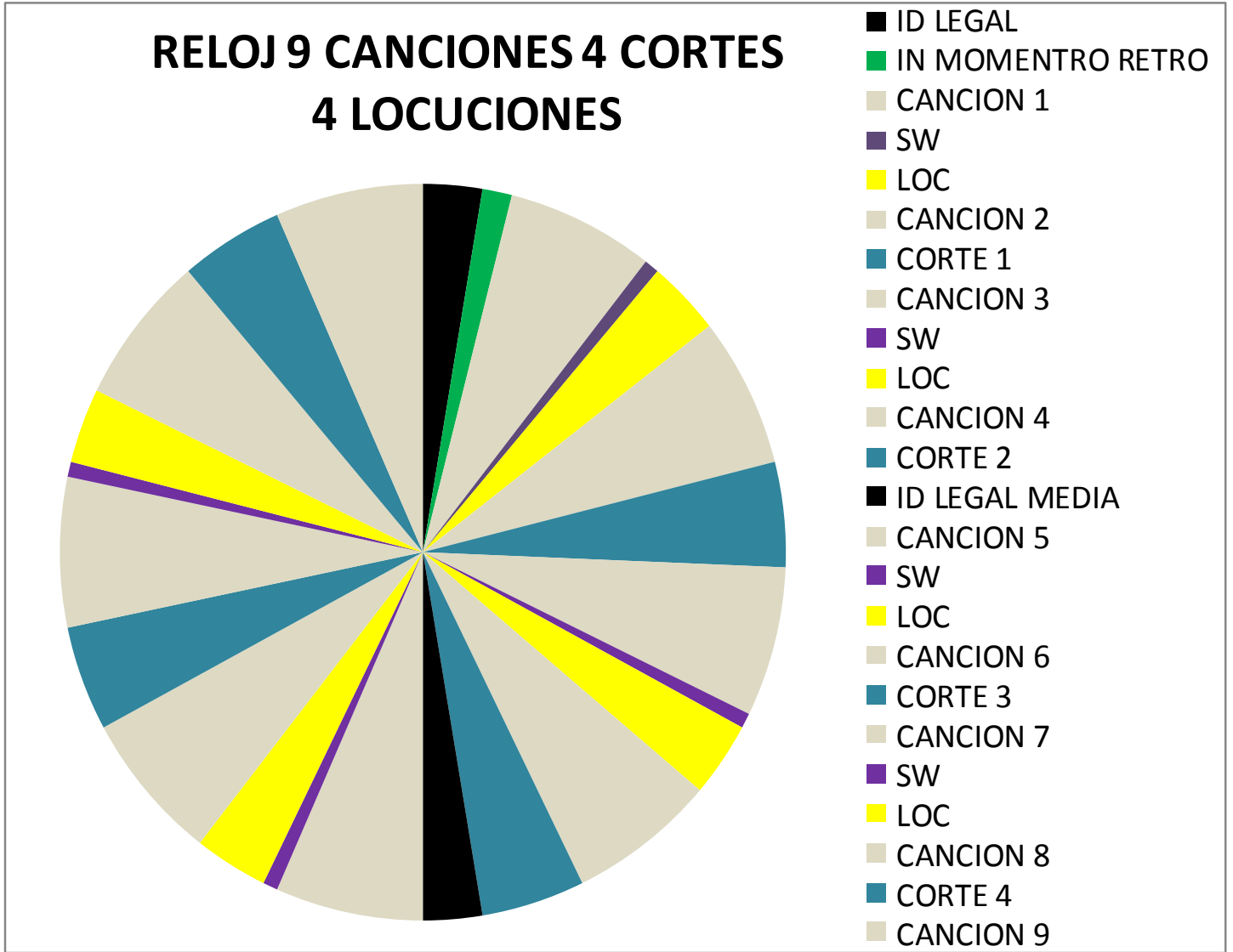


FIGURA 4. Reloj 2: Contiene cuatro cortes comerciales, además de estar acompañado de nueve canciones y cuatro intervenciones del locutor.

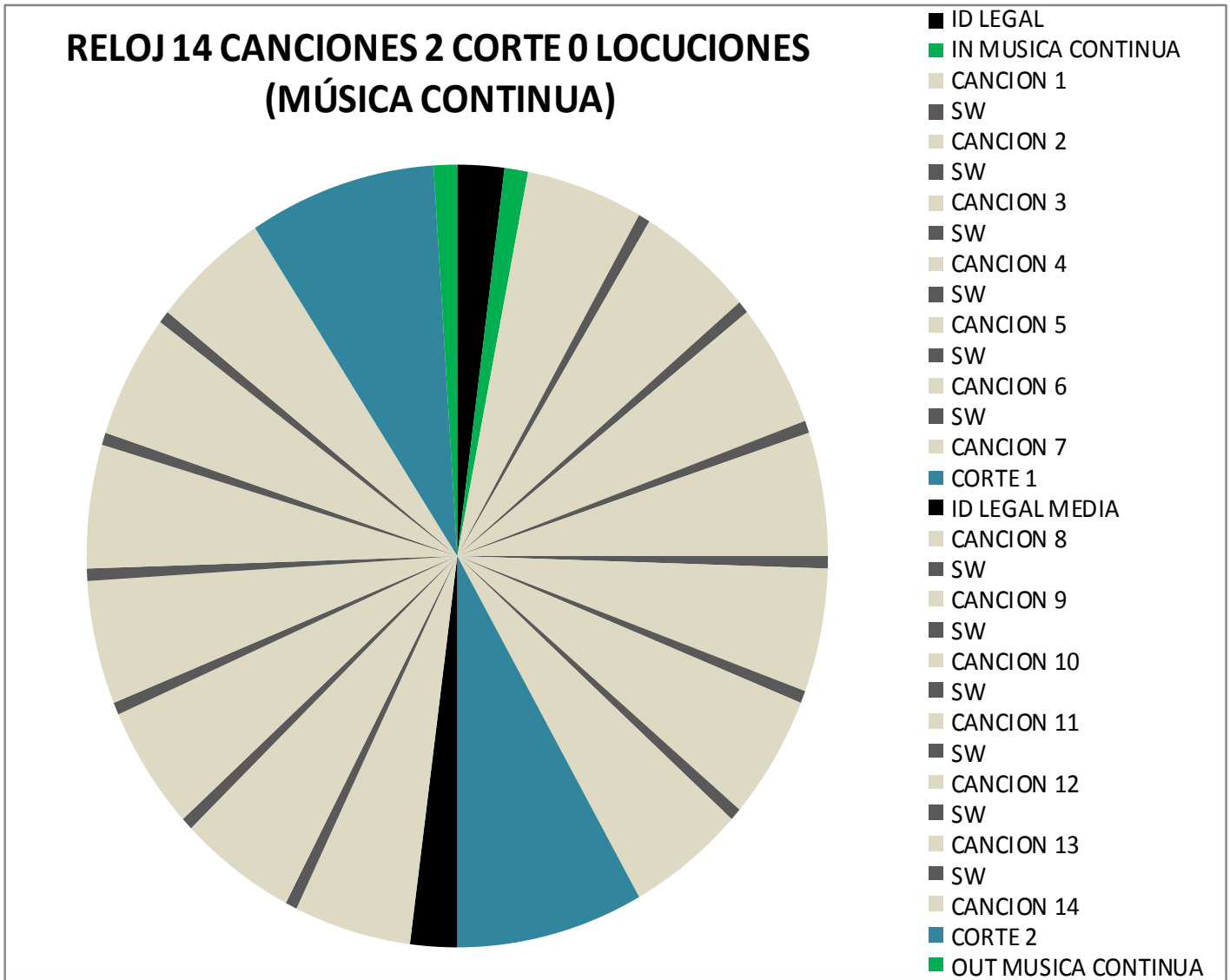


FIGURA 5. Reloj 3: Música continua, es decir, horarios especiales donde lo locutores no interactúan al aire, generalmente programación especial o nocturna; contiene dos cortes comerciales y catorce canciones

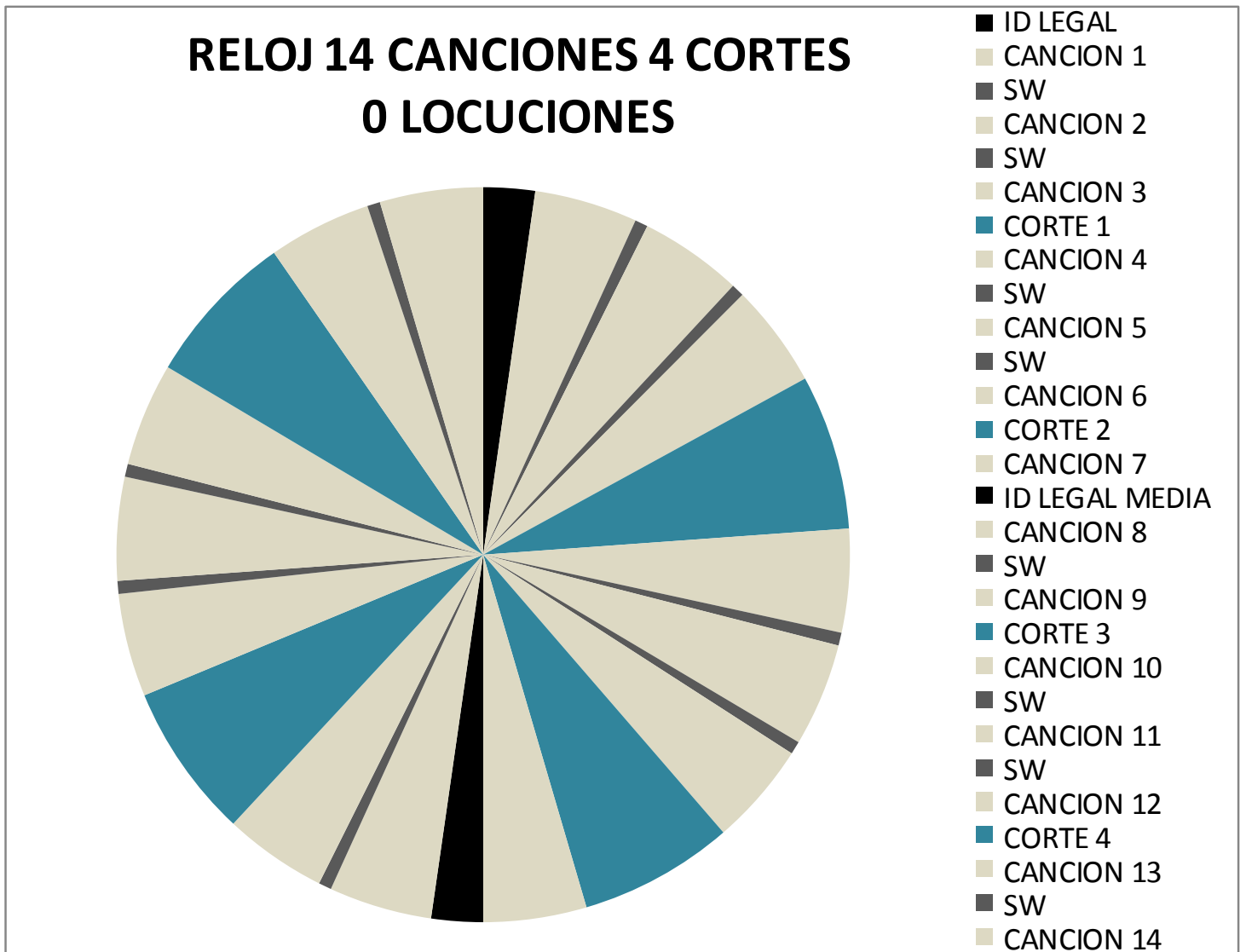


FIGURA 6. Reloj 4: En sesenta minutos se programan catorce canciones, acompañadas de cuatro cortes; no interviene el locutor.

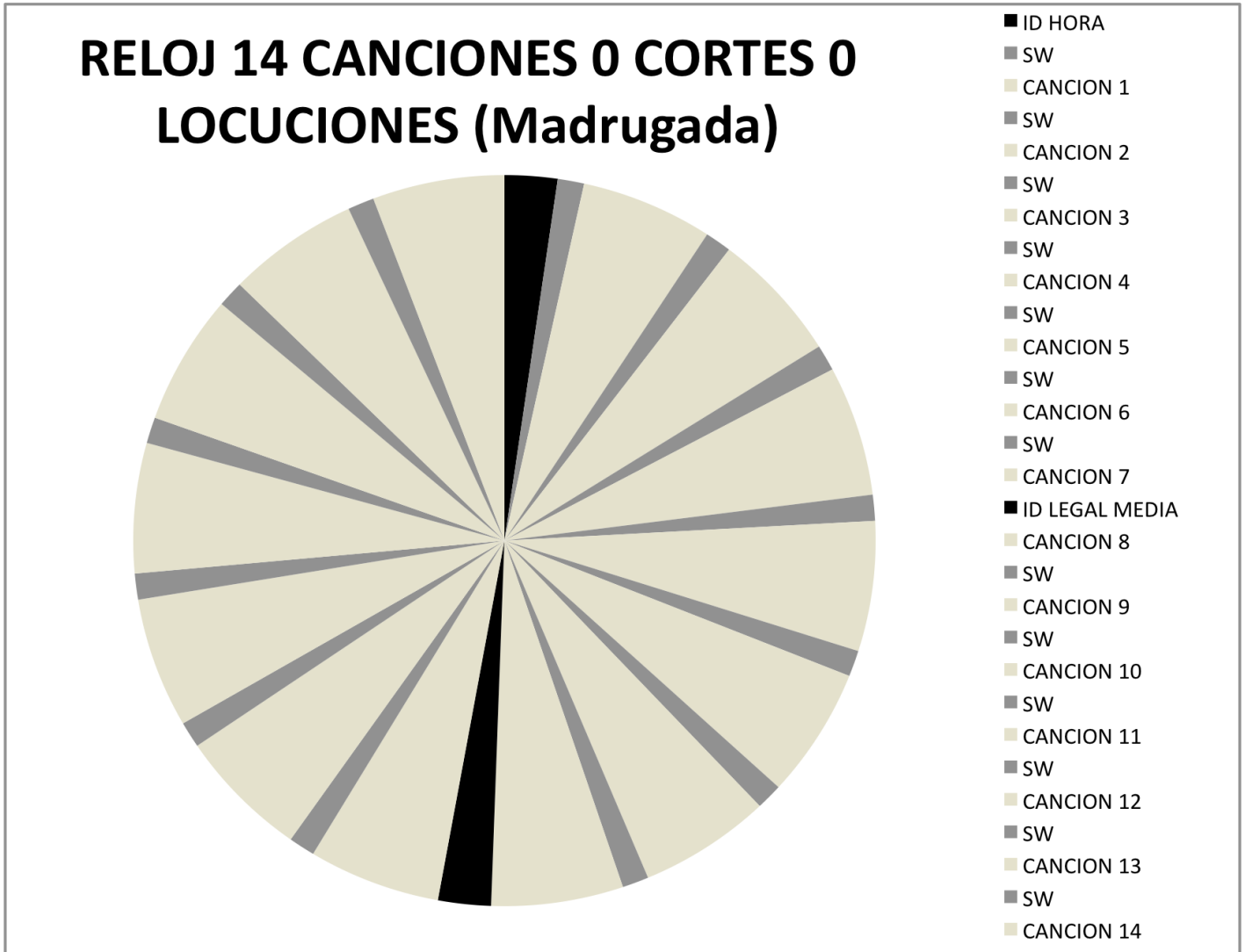


FIGURA 7. Reloj 5: Programación de madrugada, con catorce canciones, sin intervenciones de locutor ni cortes comerciales.

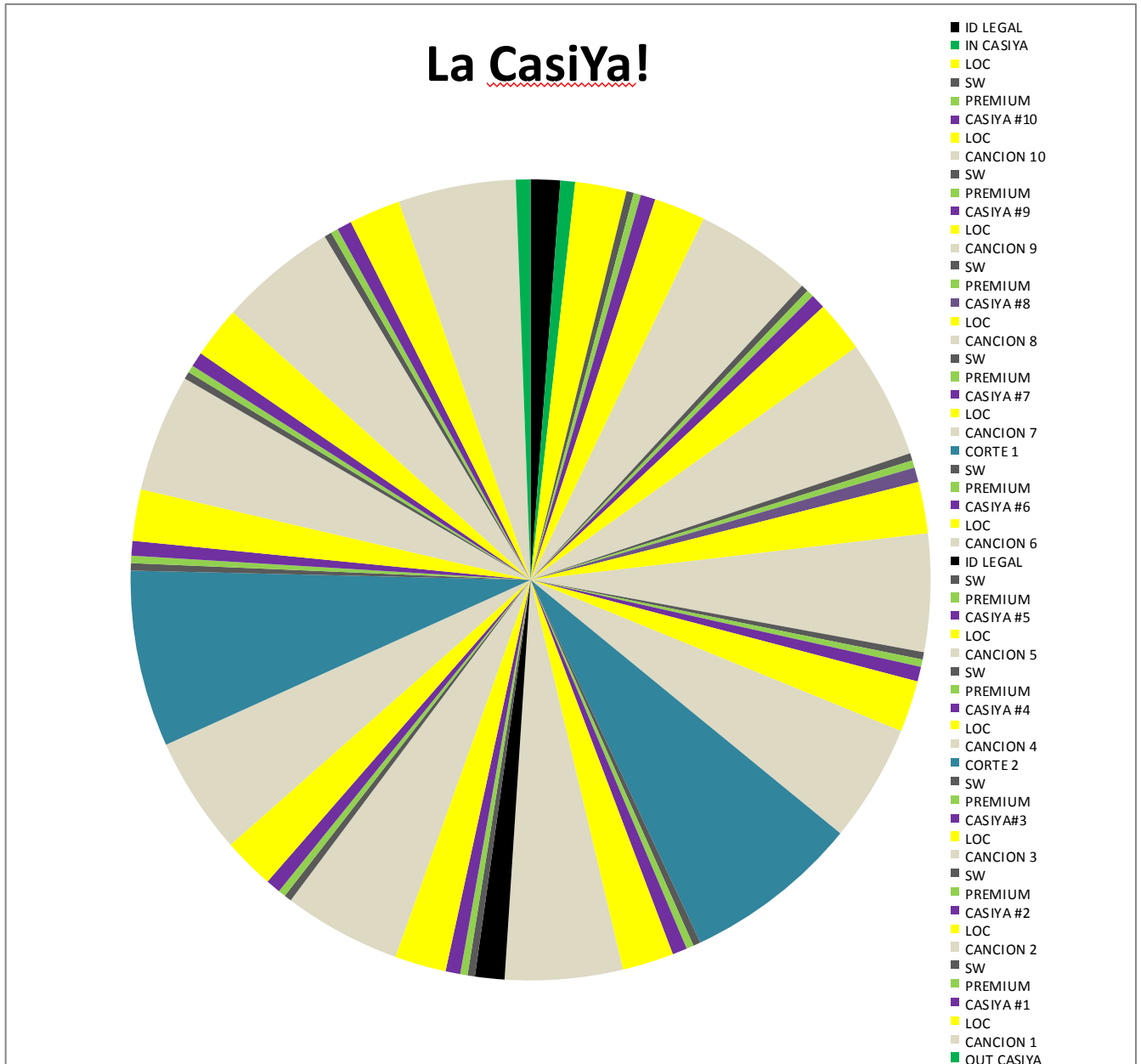


FIGURA 8. La CasiYa!: Programación especial, sesenta minutos de la música más solicitada de la semana, con intervenciones pequeñas del locutor y dos cortes comerciales.

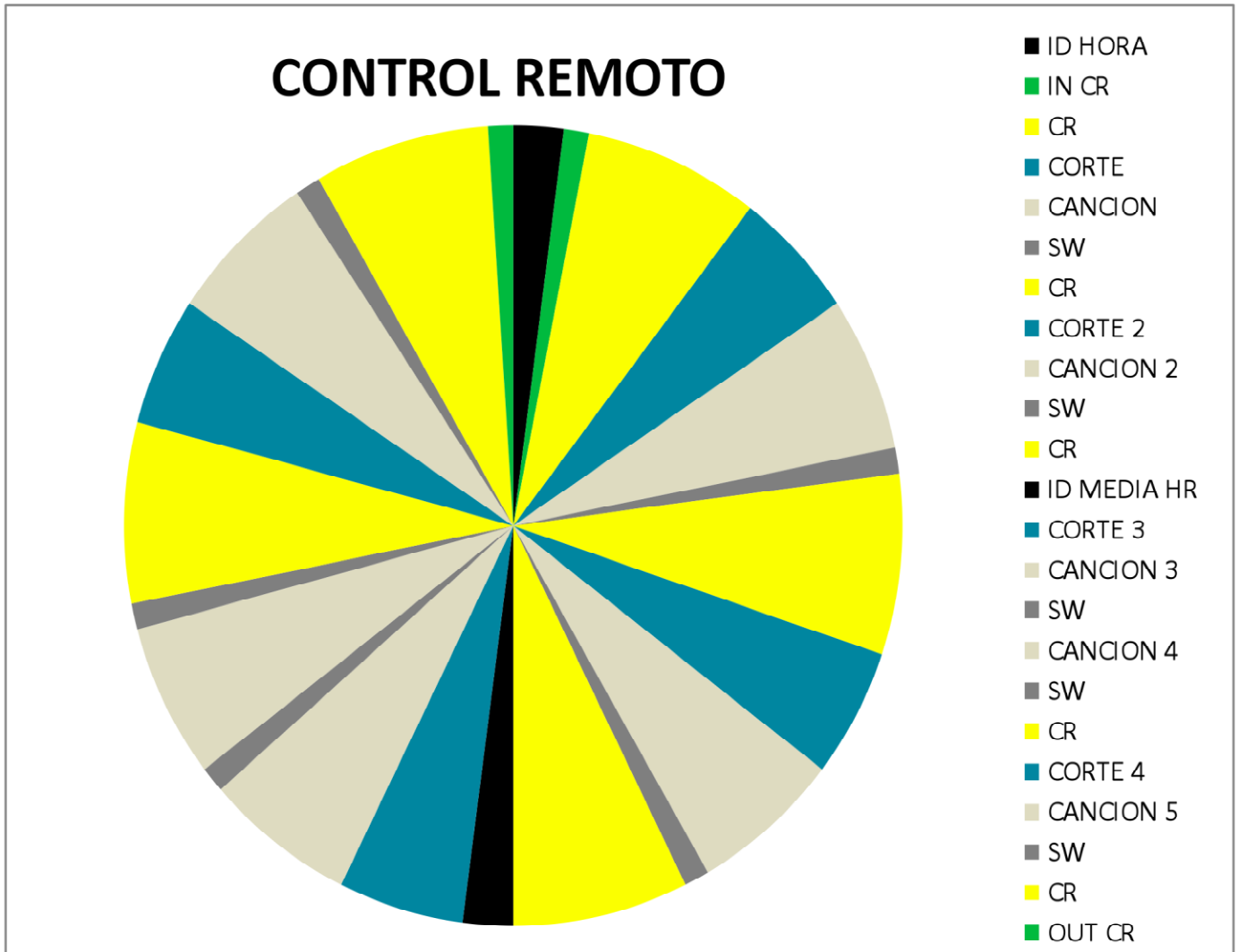


FIGURA 9. Control Remoto: Horario destinado específicamente a la comercialización de determinado producto, las intervenciones del locutor duran aproximadamente cuatro minutos, acompañada de cinco canciones y tres cortes comerciales.

El primer t3pico que incluye este manual es la descripci3n y operaci3n del equipo de cabina. El programa que ofrece la franquicia es el sistema “Station-M3dulo de cabina”; 3sta es la principal herramienta del locutor/operador porque es el programa que le permitir3 emitir al aire la programaci3n e incluso ajustarla en casos necesarios.

La interfaz de este programa es muy amigable y cuenta con controles del sistema para diversas actividades:

- *Internet*: Permite el acceso a internet.
- *Por reloj*: Este comando muy importante porque, al estar activado, cargará el corte comercial de la gu3a auxiliar y de comandos de la gu3a de reproducci3n principal.
- *Refrescar*: Actualiza lo cargado al cat3logo de audio.
- *Usuario*: Controla el acceso de los usuarios en sistema.
- *Bit3cora*: Este anexo es el encargado de registrar los incidentes y anomal3as de cualquier tipo.
- *Configuraci3n*: Como su nombre lo dice, es la pantalla que se encarga de establecer los posibles cambios en el sistema.
- *Salir*: Cancelar la acci3n y salir del sistema.

La pantalla principal se divide en cuatro 3reas. En primer lugar se encuentra la gu3a de reproducci3n (el contenido que saldr3 al aire); en la segunda 3rea est3 el cat3logo de audios; en tercera posici3n est3 la botonera (auxiliar la lista de reproducci3n) y en cuarto lugar las gu3as auxiliares (como los comerciales) y los comandos.

La gu3a de reproducci3n principal es la parte donde se muestra la programaci3n en curso. Cuenta con varios elementos como:



- Audio en reproducción:
  - Controles de reproducción: Controla lo que se emite en el sistema.
    - Play: Inicia la reproducción del audio.
    - Autostop: Detiene la reproducción al terminar el audio en curso.
    - Next: Detiene el audio actual y comienza el siguiente.
    - X-Fade: Mezcla el audio actual con el siguiente.
    - Próximo corte: Muestra la hora del siguiente corte.
    - Reloj: Muestra la hora actual y la reproduce al aire.

La guía de reproducción despliega los eventos preparados previamente para ser reproducidos; incluye datos específicos como la clave, la duración, el intérprete y el título. Además en esta parte se muestra la guía de reproducción actual y la futura.

El catálogo de audios incluye los archivos disponibles en el sistema, clasificados en diversas pestañas que facilitan la búsqueda de éstos.

Los botones de acceso instantáneo se pueden cargar de cualquier catálogo y son botones auxiliares (ejemplo: se incluyen los fondos que acompañan al locutor en su intervención).

En la parte de la pantalla que se encarga de la guía auxiliar y de comandos se muestran aquellos que complementan la información almacenada en la lista de reproducción. Se conforma por varias pestañas, entre ellas la de comerciales, la cual muestra la guía que contiene éstos, previamente ya programados por el gerente de operación.

Otras pestañas que se encuentran en la guía auxiliar y de comandos son:

- Eventos (no se utiliza).
- Comandos: Se encarga de apoyar a la cartuchera o guía principal y contiene las herramientas como el “*autoplay*” (indica cuando inicia la reproducción de la guía a la hora seleccionada), hora, pausa (realiza una pausa de los segundos señalados, ayuda a controlar la locución), “*stop*” (detiene la reproducción hasta que el usuario oprime el botón “*Play*”) y comerciales (agrega un corte comercial en el lugar que se agregue el comando).
- Historia: Aquí se muestran las canciones o audios que han sido reproducidas anteriormente.
- Editor de audio: Permite al locutor grabar y editar comentarios, telefonemas, entrevistas, etc., que después se incluirán en la guía de reproducción. Esta función requiere de dos tarjetas de sonido.

Además de este software es muy importante contar con equipo técnico en la cabina. Lo básico para poder ejecutar la transmisión es el uso de una consola, en donde convergen todos los equipos antes de mandar el audio a la transmisión; consta de un mínimo de diez canales para las diferentes señales y cada señal se mezcla de acuerdo con la operación, además de que cuenta con su potenciómetro que ayuda a regular el nivel de audio. Tiene varias salidas (mínimo tres), siendo la principal para el audio de la transmisión al aire; otra es la salida de audio por internet y otra para las grabaciones.

Los micrófonos tiene la función de sacar las voces al aire; en cabina se debe contar con un mínimo de dos. Pueden estar conectados directo a la consola principal o, de haber más micrófonos, es recomendable tener una mezcladora externa directamente conectada a la principal. Es importante usar un procesador de voz para darle más fuerza a la intención de la voz.

Para poder contar con el sistema “Station” se requiere de una computadora principal de emisión, la cual gestionará toda la programación. Ésta debe tener dos tarjetas de audio profesionales que deben ser digitales. La principal se encargará de la lista de reproducción, y la secundaria de la reproducción de la botonera, teniendo el acceso instantáneo. Cada tarjeta debe tener un canal individual en la consola para su conexión.

Es necesario contar con equipos periféricos como un reproductor de CD, el cual se usa como respaldo; y se debe tener un CD grabado con la programación actualizada de la estación. Las señales por satélite son importantes; entre ellas, la más conocida es “RTC”, que se usa para recibir contenidos generados en otros lugares dependiendo de cada estación.

A continuación se presentan una serie de pantallas del programa “Station”, el cual es usado para la transmisión de la programación de Ya! FM.

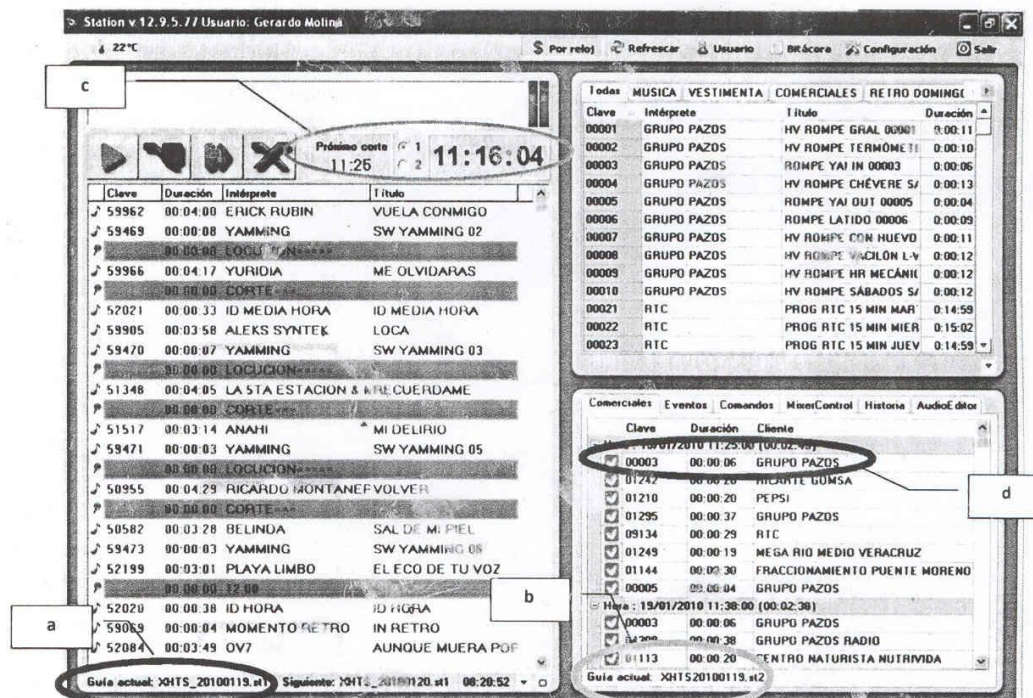


FIGURA 10. Pantalla principal “Station”.

En la imagen anterior se aprecia la interfaz de dicho programa:

- Guía de programación en reproducción.
- La guía del corte a transmitirse.
- Indica la hora real y el próximo corte.
- La cartuchera de los cortes a reproducirse.

Las cartucheras son las diversas pantallas que sirven para poder controlar manualmente la programación, como las pistas que se utilizan en las intervenciones, visualizar la música, cortes y vestimenta cargados por el gerente de programación, etc.

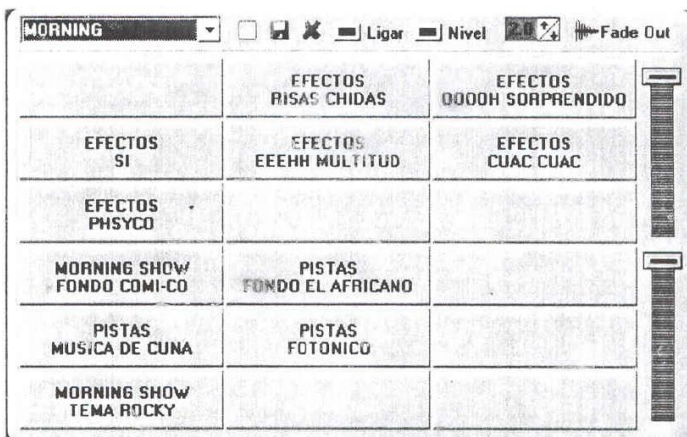


FIGURA 11. Cartuchera Efectos/Pistas:



FIGURA 12. Cartuchera Comercialización:

Las cartucheras presentadas anteriormente, son las más utilizadas por el operador/programador, pues sirven como apoyo para terminar de configurar el sistema.

Cabe destacar que el programa automáticamente y mediante la cartuchera de la comercialización arroja las menciones cargadas por los asesores de ventas, como a continuación se muestra.

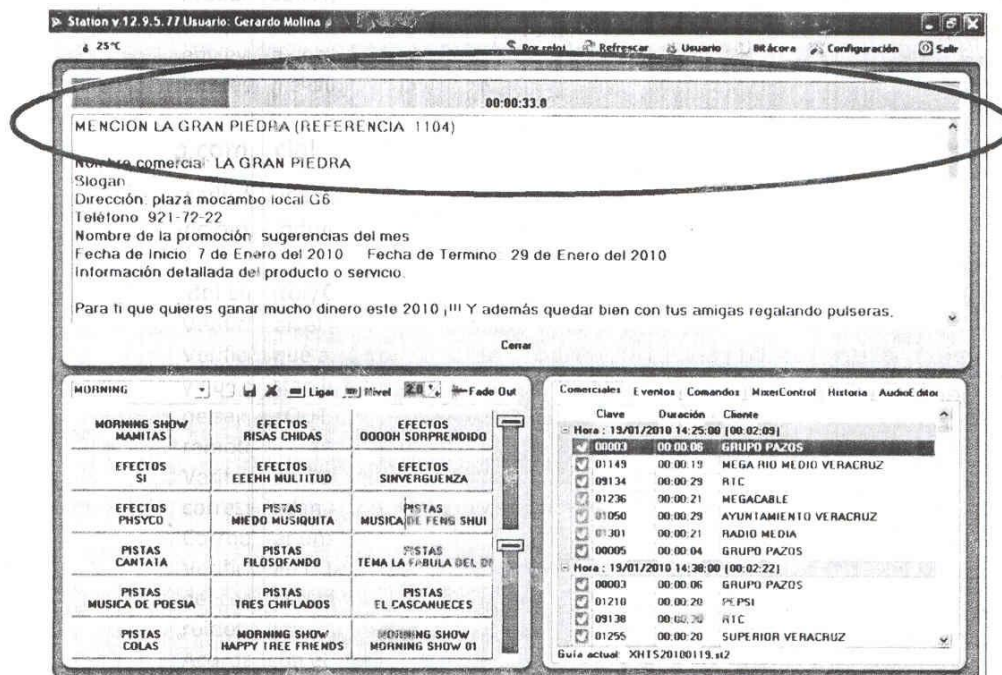


FIGURA 13. Mención desplegada

Además de estas cuestiones técnicas, se debe contar con el equipo necesario para poder realizar transmisiones desde campo, mejor conocidas como control remoto.

Se define como control remoto a las transmisiones en el exterior que sirven para el desarrollo de una estación radiofónica; es la creación de un programa de radio transmitido directamente desde las afueras de cabina. En cuanto a la toma de decisión sobre cuándo hacer un control remoto, McLeish (1989:197) sostiene que *“el director o productor que tiene a su cargo una emisión desde el exterior debe decidir, conjuntamente con el adecuado equipo técnico, cuanta cobertura ha de hacerse de un determinado acontecimiento. Se deben establecer las necesidades del programa, junto con una valoración de los medios técnicos que harán falta para realizarlo”*.

Para que un control remoto se lleve a cabo, debe ser contratado por los clientes de la estación y la gerencia se encarga de mandar a los locutores a realizarlo en el sitio marcado.

Actualmente este control se mantiene gracias al uso del programa *“Spotman”*<sup>62</sup>, el cual mediante la búsqueda de la persona (locutor/ vendedor/ agente de promoción) pueden encontrar las actividades pautadas durante la semana.

El equipo necesario para poder realizar y tener acceso al audio del control remoto son los siguientes tres canales:

- Vía frecuencia autorizada por la SCT: Señal interna que se obtiene por el uso de la antena necesaria para emitir y generar los audios; generalmente está instalada en las unidades móviles.
- Vía enlace Internet: Se le conoce como COMREX. Este aparato sirve para enviar información de algún punto a cabina; lo único que se necesita es una BAM para enviar los datos a través de Internet.

---

<sup>62</sup> Es un programa interno que maneja Grupo Pazos para poder organizar las cuatro estaciones radiofónicas y la parte de comercialización como los cortes comerciales, controles remotos y sobre todo los puntos de promoción.

- Vía teléfono celular: Entrada exclusiva para el celular; se utiliza igual que el modo altavoz, nada más que se requiere de un auxiliar que envíe la señal directa a la consola.

Por otro lado, existe el canal que une las líneas telefónicas (teléfono local) a la consola; se debe contar con un mínimo de dos y se sugiere el uso de híbridos telefónicos para mejorar la calidad del audio.

Para verificar que todo se transmita de manera correcta, es necesario usar ciertos monitores de referencia y audífonos que auxiliarán al operador/locutor a escuchar los contenidos al aire.

Cabe mencionar que se requiere de una computadora de respaldo con las mismas características de la principal; esta computadora no estará conectada a la consola y solo se usará en caso de alguna falla o mantenimiento de la principal.

La computadora operativa es aquella que se encuentra en cabina, que no está conectada a la consola y se utiliza para acceso a internet, sistema de promoción ("Spotman, programa interno diseñado por los ingenieros de Grupo Pazos para controlar el área de comercialización con las actividades de los locutores y otras áreas de la empresa), correo electrónico, mensajes de la página, mensajes de celular y redes sociales.

El dominio del equipo técnico es muy importante. El locutor/operador debe conocer el software "Station" a la perfección y manejarlo muy bien. Este programa se basa en ciertas guías de programación que ya vienen cargadas de acuerdo a cada reloj de programación.

Los relojes de programación son aquellos en donde se estructura la que transmitirá al aire de acuerdo con lo establecido (franquicia); incluye la estructura

de tiempos por hora: vestimenta, música, locución y comercialización, como anteriormente se había mencionado.

Un locutor/operador se encarga de verificar que la guía actual se reproduzca correctamente de acuerdo con la fecha que corresponda; además esta guía se complementa de la comercialización. En caso de que los parámetros no correspondan a lo que se tiene previsto, es necesario reportarlo inmediatamente al gerente de operaciones y al coordinador de contenidos.

La programación, música y comerciales no tendrían vida si no existieran las intervenciones de los locutores. Se dice que cuando una persona habla en la radio le da al medio la calidez que se necesita y se crea la empatía con las otras personas, es decir, con el público. En este sentido, Casanellas O'Callaghan<sup>63</sup> asegura que *“la locución en la radio es una especialidad que requiere de la intervención que presenten, expliquen, conduzcan y despidan los espacios. El locutor o el periodista radial en el enlace entre la emisora y el público, la continuidad lógica entre los programas y actividades del medio, la identificación de la emisora y el eje relacionante de los elementos sonoros de un programa.”*

En otras palabras, la locución es un arte, habilidad o destreza que posee una persona, la cual se encargará de transmitir una idea al aire a través de ciertos recursos como la entonación, el ritmo y las gesticulaciones, enviando por la radio un mensaje a cierto público determinado.

De acuerdo con Vitoria<sup>64</sup> (1998:50), en la locución se imprimen cuatro variables fundamentales las cuales son: vocalización, entonación, ritmo y actitud.

---

<sup>63</sup> Casanellas O'Callaghan, Alfredo, *La dinámica del lenguaje radioperiodístico. Manual de la imagen sonora*, Bloomington, Xlibris, 2010, p. 53.

<sup>64</sup> Vitoria, Pilar, *Producción radiofónica. Técnicas básicas*, México, Trillas, 1998, p. 50.



Se entiende por vocalización el acto de articular claramente las vocales, consonantes y sílabas de las palabras para hacerlas inteligibles (en red; disponible en <http://www.alegsa.com.ar/Definicion/de/vocalizar.php>). Al vocalizar las palabras empleadas en un mensaje se favorece la comprensión de éste, haciéndola mucho más fácil; en específico, al realizar una locución al aire se tiene que cuidar la manera en que se dicen las cosas.

En cuanto a la entonación, es un fenómeno lingüístico que constituye las variaciones de tono relevantes en el discurso oral; y cumple con distintas funciones lingüísticas y expresivas en la comunicación oral, según Cantero<sup>65</sup>. Por lo que toca al ritmo, es la tercera variable y está relacionada con la velocidad con que se produce un sonido; en una locución no debe ser ni muy lento ni tan rápido.

La cuarta variable es la actitud; cuando se habla de actitud se entiende como el estilo que se debe imprimir en la intervención; los locutores deben de tener un estilo directo, ágil y sencillo (Gandolfi, 2008, en red; disponible en <http://tecnicas-delapalabra.blogspot.mx/2008/09/la-actitud-de-locucin.html>).

Estas cuatro variables apoyan al locutor para desarrollar intervenciones de calidad, creando una empatía con el público al momento de desarrollar su programa.

De acuerdo con la estación, el tiempo del locutor al aire dependerá del estilo y formato de la estación. Las intervenciones de los locutores pueden ser de diversos tipos; uno de ellos es la intervención de contenido, donde se promocionan en cabina eventos, se realizan entrevistas y se mandan los saludos recibidos por parte del público. Los comerciales, por otro lado, son menciones

---

<sup>65</sup> Cantero, Francisco José, *Teoría y análisis de la entonación*, col. UB, no. 54, Barcelona, Ediciones de la Universidad de Barcelona, 2002, p. 15.

pagadas por un cliente y que versan sobre algún establecimiento o evento; dentro de esta categoría también entran las entrevistas y los controles remotos comerciales, los cuales se caracterizan por ser transmisiones radiofónicas desde el establecimiento del cliente para describir su negocio, producto o servicio, invitando a los radioescuchas a comprar sus productos o usar sus servicios.

De acuerdo a lo que Ya! FM indica en su manual, es importante destacar que las intervenciones no deben exceder más del minuto y medio. También se especifica que el locutor debe estar disponible para las grabaciones de voz que necesite la estación fuera de turno de cabina; y, por último, se recuerda que las intervenciones del locutor no deben ir pegadas a un corte comercial, excepto en los CR o programas especiales.

Dentro de las actividades de un locutor/operador existen ciertas políticas que se deben seguir, ya que todos los programas de Ya! FM están basados en una de las fórmulas establecidas en los relojes de programación, por lo que quien esté al aire debe ir verificando que todo se reproduzca de manera correcta. Cualquier modificación no planeada debe ser autorizada por el coordinador de contenido y el gerente de operaciones, especificando cierto cambio en la bitácora del Station.

Con respecto a la música, ésta se debe reproducir de acuerdo con el orden de aparición programado. Las complacencias vendrán especificadas dentro de la programación, teniendo en cuenta que serán canciones cargadas en el sistema, que no hayan sido transmitidas al aire ni programadas tres horas antes o después, todo ello sin perder de vista que las canciones serán separadas por los “sweepers” de la estación.

Las políticas de comercialización (corte) son extremadamente importantes. Una de ellas indica que nunca deben ir dos cortes comerciales juntos; siempre

deben estar separados mínimo por una canción. En caso de haber ajustes por tiempo, al unir dos cortes se deben eliminar los “sweepers” de “in/out” respectivamente y no se podrán modificar ni afectar en lo absoluto el orden o la reproducción de los “spots”; de hecho, éstos viene bloqueados y sólo el gerente de operación los puede mover.

La información presentada anteriormente se refiere a las políticas más relevantes que facilitarán una operación adecuada de la franquicia. Los locutores/operadores deben estar del todo conscientes de ellas y conocer el manual de operación, ya que una falla les puede acarrear una falta administrativa por incumplir las políticas de la franquicia.

El manual siempre debe estar disponible y en cabina para que, en caso de alguna duda de operación, los locutores lo puedan consultar en el momento que se requiere; si no es posible lo anterior, el locutor tiene un celular en cabina con los números del soporte técnico de franquicia.

También es importante señalar que cualquier error que se produzca en el sistema debe ser reportado inmediatamente en la bitácora del día para que en el momento lo puedan evaluar y así eliminar problemas a futuro.