

58
2EJ
Tomo. 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN. ENCUENTRO EN UN CASO PRÁCTICO: RADIÓPOLIS 1994-1995

I

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
presenta

RICARDO ROCHA REYNAGA

ASESOR DEL SEMINARIO:
LIC. MANUEL SUÁREZ Y SANTOYO

México, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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 mi padre, porque se lo prometí.

A mamá, por su cariño y paciencia.

A Marianela por todo nuestro amor.

A mis hijos, por su apuesta al futuro.

A Emilio Azcárraga Milmo por lo que hubo y habrá.

A Emilio Azcárraga Jean por sus jóvenes consejos.

A Guillermo Cañedo White por los años que vendrán.

Al Rector José Sarukhán Kérmez por su aliento.

A José A. Echenique García por su confianza.

A Manuel Suárez y Santoyo por su apoyo absoluto.

*A todos mis compañeros de la División Radio
de Televisa por todo lo que me han enseñado.*

A mí mismo, porque me la debía.

PRÓLOGO

Mi vocación por el periodismo y la comunicación surgió en el año de 1972, en un momento que entonces parecía inoportuno. Estaba a cinco materias de concluir mi carrera como Licenciado en Administración de empresas en la siempre querida —y entonces— Facultad de Comercio y Administración de nuestra Universidad Nacional Autónoma de México.

Mi inquietud me llevó a la sala de redacción de noticias del Canal 8 en el mes de marzo y ya no pude salir de ahí. No había plazas, pero había la oportunidad de aprender el oficio de periodista y la necesidad de informar y comunicarle a muchos más lo que ocurre en una realidad siempre cambiante. Al final de ese año, se dio la fusión con Telesistema Mexicano y me convertí en fundador de la Televisa que todos conocemos.

El reto era apasionante y lo asumí gustoso con esa tenacidad que dan los veintidós años y con el apoyo de mis primeros maestros: Paco Ignacio Taibo en la redacción y Rodolfo "El Negro" Guzmán, el primer reportero al que "me le pegué" para salir a la calle y aprender a contarle al auditorio lo que uno ve y oye.

En principio, viví también el dolor de saberme equivocado; una cierta sensación de años perdidos en el estudio de algo que finalmente no se va a

ejercer; sólo la compensación del descubrimiento y el enorme atractivo de lo novedoso, mitigaron el malestar y el sabor del fracaso.

Sin embargo, he sido siempre muy afortunado y pronto pude empezar a aplicar —al principio tal vez inconscientemente— aquellas materias que tanto me apasionaron también en su momento. Cuando comencé a tener acceso a tareas de mayor responsabilidad como organizar y estructurar un noticiero, luego presupuestar y administrar los recursos de un programa y más tarde la oportunidad de planear y establecer metas de corto, mediano y largo plazos para grupos humanos de trabajo cada vez más amplios comencé a descubrir que todas las horas en la facultad no habían sido en vano y que —contra la idea romántica del periodista desordenado— aquellos conocimientos los estaba aplicando para obtener mejores resultados en todos mis esfuerzos de comunicación.

Desde que tomé clara conciencia de esa dualidad en mi vida profesional, me sentí en deuda con aquellos años muy jóvenes en que hice votos con la administración. No me sentí traidor, pero sí infiel. Supe que debía y quería cumplir con aquella parte de mí, que había quedado inconclusa. Hace cuatro años volví a los libros y a los trabajos y saldé las dichas cinco materias que debía. Reconozco que no me alcanzó el impulso para concluir la tesis y solicitar el examen para el tan ansiado título. Las presiones personales y exigencias profesionales no fueron ni son pretexto válido. Se trata simplemente de concluir algo que comenzó; de concluir un capítulo tan bello como enriquecedor en mi vida. Por eso estoy aquí, a veintisiete años de haber pisado por vez primera el añejo edificio del viejo circuito de Ciudad Universitaria. A veintitrés de haber evitado por pudor y vergüenza, la fiesta de graduación de todos mis queridos compañeros.

Con una tesis sobre lo que han significado estos dos grandes amores, en mi ansia por descubrir el mundo e intentar traducirlo: la administración y la comunicación.

Con un deseo ferviente de lograr alguna aportación al intentar unirlos de modo tan natural como a mí se me ha dado en la vida.

Con toda la juventud renovada que me da el volver a caminar la Facultad a estas alturas de mi vida.

Con todos los temores del que se somete a un nuevo examen.

Con toda la capacidad de asombro del que siempre está empezando.

Con toda la humildad gozosa de saberme siempre estudiante, siempre aprendiz.

Aquí estoy.

Ricardo Rocha Reynaga
Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad de México, octubre de 1995

ÍNDICE

Introducción	9
Capítulo 1 Comunicación	13
1.1 Del proceso de intercomunicación interpersonal al proceso de comunicación de masas	13
1.1.1 El proceso de la comunicación interpersonal	13
1.1.2 El proceso de la comunicación de masas	16
1.2 Perspectiva de la comunicación de masas	19
1.2.1 Estructura de las comunicaciones (emisores)	21
1.2.2 Contenido de las comunicaciones (mensajes)	22
1.2.3 Los públicos de las comunicaciones (receptores)	22
1.2.4 Los efectos de las comunicaciones (resultados)	23
1.3 Los roles de los medios de comunicación	24
1.3.1 El rol social	25
1.3.2 El rol político	26
1.3.3 El rol económico	26
1.3.3.1 Influencia sobre la demanda. Cantidad demandada versus demanda total	27
1.3.3.2 Posicionamiento de producto	28
1.3.3.3 Concentración del dominio de mercados	30
1.3.4 El rol empresarial	30

1.3.4.1	Organizaciones industriales y estrategias de empresa	31
1.3.4.2	Industrias fabricantes de materiales	33
1.3.4.3	Industrias de difusión de materiales	34
1.3.4.4	Nuevas tecnologías	35
1.3.4.5	Conglomerados multimedia	36
Capítulo 2	Administración	40
2.1	El proceso de la administración	40
2.1.1	Planeación	41
2.1.2	Organización	42
2.1.3	Dirección	43
2.1.4	Control	43
2.2	Perspectiva de la administración	44
2.2.1	Planeación estratégica	44
2.2.2	División del trabajo y estructura organizacional	46
2.2.3	Autoridad, delegación y centralización	49
2.2.4	Dotación de recursos	52
2.2.5	Control financiero	55
2.2.6	Dirección y liderazgo	57
2.3	Los roles de la administración	57
2.3.1	El rol social	57
2.3.2	El rol económico	58
2.3.3	El rol de generación de innovaciones	60
2.3.4	El rol de preservación del conocimiento	61
Capítulo 3	El diagnóstico en la administración	64
3.1	Diagnóstico contable	64
3.2	Diagnóstico administrativo	67
3.3	Diagnóstico de operación	70
Capítulo 4	Diagnóstico y tratamiento en una empresa de radio	74
4.1	La Radio como medio de comunicación	74
4.2	Antecedentes históricos de Radiópolis	78
4.3	Diagnóstico División Radio	82
4.3.1	Producción	82
4.3.2	Promoción y Publicidad	83
4.3.3	Posicionamiento	84

4.3.4	Administración	84
4.3.5	Tecnología	85
4.3.6	Recursos Humanos	86
4.3.7	Resultados	86
4.4	Tratamiento	87
4.4.1	Objetivos generales	87
4.4.1.1	Producción	87
4.4.1.2	Programación	88
4.4.1.3	Posicionamiento	89
4.4.1.4	Promoción y publicidad	89
4.4.1.5	Administración	90
4.4.1.6	Tecnología	90
4.4.1.7	Recursos Humanos	91
4.4.1.8	Resultados propuestos para 1995	91
4.4.2	Objetivos por Estación	92
4.4.2.1	XEW-AM La voz de la América Latina desde México	92
4.4.2.2	XEW-AM La opción	92
4.4.2.3	XEX-AM Frecuencia joven	93
4.4.2.4	WEW-FM WFM	93
4.4.2.5	XEQ-FM La Kebuena	94
4.4.2.6	XEX-FM Yo 102	94
4.4.2.7	Guadalajara	95
4.4.2.7.1	XEBA-AM La consentida	95
4.4.2.7.2	XEBA-FM Kebuena	95
4.4.2.7.3	XEHL-AM La poderosa	96
4.4.2.7.4	XEHL-FM Zonido 103	96
4.4.2.7.5	XELT-AM Frecuencia libre	97
4.4.2.7.6	XEWK-AM W Guadalajara	97
4.4.2.7.7	XEZZ-AM Radio gallito	97
4.4.2.7.8	XEW-AM La super estelar	97
4.4.3	Requerimientos	98
4.4.3.1	Producción	98
4.4.3.2	Promoción y publicidad	98
4.4.3.3	Administración	98
4.4.3.4	Tecnología	98
4.4.3.5	Recursos humanos	101
4.4.4	Gráficas	101
4.4.4.1	Inversión y gasto para 1995	102

4.4.4.2	Tarifas por grupo radiofónico. Distrito Federal	103
4.4.4.3	Tarifas por grupo radiofónico. Guadalajara	104
4.4.4.4	Seguimiento de Rating, Distrito Federal, Seguimiento, Guadalajara	105
4.4.4.5	Participación por grupos. Distrito Federal	106
4.4.4.6	Participación por grupos. Guadalajara	107
4.4.4.7	Participación por género. Distrito Federal	108
4.4.4.8	Participación por género. Guadalajara	109
4.4.4.9	Rating por horario de transmisión AM. D.F.	110
4.4.4.10	Rating por horario de transmisión FM. D.F.	111
4.4.4.11	Rating por horario de transmisión AM y FM Guadalajara	112
4.4.4.12	Inversión sugerida para grupo Radiópolis	113
4.4.4.13	Equipo técnico sugerido por áreas. Dirección Técnica de Estudios	114
4.4.4.14	Obra civil. Dirección Técnica de Estudios	115
4.4.4.15	Energía eléctrica. Dirección Técnica de Estudios	116
4.4.4.16	Equipo técnico sugerido por áreas. Dirección técnica de plantas	117
4.4.4.17	Obra civil. Dirección técnica de plantas	118
4.4.4.18	Energía eléctrica. Dirección técnica de plantas	119
Capítulo 5 Resultados obtenidos		120
5.1	Producción	120
5.2	Programación	121
5.3	Posicionamiento	175
5.4	Promoción y Publicidad	188
5.4.1	Imagen de calidad	188
5.4.2	Plan anual	189
5.5	Administración	239
5.6	Tecnología	239
5.7	Recursos Humanos	241
5.8	Objetivos por Estación	241
6. Conclusiones		243

7. Bibliografía	248
8. Apéndices	251
8.1 Principales escuelas, teorías y modelos sobre los efectos de los medios de comunicación y el papel del emisor	251
8.1.1 Teorías de la Escuela Americana	251
8.1.1.1 Modelos de la Escuela Americana	255
8.1.2 Teorías de la Escuela Europea	258
8.1.3 Teorías de la Escuela Latinoamericana	259
8.2 Principales escuelas, teorías y modelos de administración por cronología histórica	261
8.2.1 Siglo XIX. La administración científica	261
8.2.1.1 Robert Owen	261
8.2.1.2 Charles Babage	262
8.2.1.3 Frederick W. Taylor	262
8.2.1.4 Henry L. Gantt	263
8.2.1.5 Frank B. y Lillian Gilberth	263
8.2.2 Siglo XX	264
8.2.2.1 Teoría clásica de la organización. Henry Fayol	264
8.2.2.2 Teorías de transición. Mary Parker Follet, Chester I. Barnard	266
8.2.2.3 Psicología industrial. Hugo Münsterberg	267
8.2.2.4 Movimiento de Relaciones Humanas. Elton Mayo	267
8.2.2.5 Escuela Cuantitativa. Investigación de Operaciones, Ciencia Administrativa, Enfoque de Sistemas, Enfoque de Contingencias	268
9. Anexos	271
9.1 Marco conceptual de cada estación, en la actualidad	271

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Ante la disyuntiva de realizar una investigación sobre los dos aspectos esenciales que han determinado mi vida profesional: la comunicación en los medios y la administración de empresas, y en virtud de que recientemente he tenido que reunir ambas en la dirección de una empresa de radio, nace el presente trabajo con la conjunción de esas áreas de estudio.

No es novedad que las ciencias de la comunicación se hayan planteado teorías sobre la conjunción de esos aspectos, ni que los especialistas de ambas áreas se hayan dado a la tarea de revisar situaciones y propuestas para la correcta administración de los medios de comunicación. Lo que sí parece serlo es la presentación de propuestas concretas y tratamientos a problemas de este tipo de administración, ya que no se encuentran esquemas teóricos que se adecuen a todas las necesidades específicas de cada aspecto en particular.

El caso elegido para este trabajo es, esencialmente, el de una empresa de radio. Para el desarrollo del tema se parte de la idea de que el proceso de esta administración no aplica a una empresa de nueva creación, sino que las diferentes funciones de esa administración se están dando en forma simultánea, es decir, que la empresa está ejecutando diversos programas al mismo tiempo y que cada uno puede estar en un grado distinto de desarrollo. Debido a esto, se tuvo que hilar fino para que el diagnóstico y el tratamiento que se

propusiere llenara los requerimientos de cada una de las áreas, así como de los procesos de cada área y de cada proyecto. En abstracto, para definir un programa de acción y asignar una determinada organización para operarlo en las circunstancias en que se podía encontrar la empresa, el programa debía estar sustentado en bases teóricas concretas y adecuadas, para llegar también a propuestas específicas que, avaladas en las teorías, métodos y procedimientos, pudieran tener el éxito deseado.

En este sentido, este trabajo pretende presentar una situación administrativa concreta, el análisis de esa situación, la aplicación de un diagnóstico adecuado, así como el tratamiento específico para solucionarlo, la revisión de los resultados y las posibilidades de prospectiva. De esta manera, ambas disciplinas: la comunicación de los medios y la administración de empresas, se conjuntarían enfocadas desde el conocimiento teórico de esas disciplinas hasta la puesta en práctica de metodologías para analizar los problemas, determinar causas, fortalezas y debilidades administrativas, realizar diagnósticos, proponer soluciones, revisar situaciones y aplicar tratamientos con base en marcos teóricos efectivos para obtener resultados prácticos satisfactorios.

Justificación

Todo trabajo de investigación de tesis involucra un problema o dificultad, ya sea de carácter teórico o práctico, que puede ser superado mediante determinado procedimiento previamente diseñado y sometido a prueba. Como ya se expresó, el problema, en el caso concreto de esta investigación, fue revisar la situación de la empresa, plantear objetivos a realizar para superar posibles crisis, presentar propuestas específicas y aplicar los conocimientos necesarios, tanto administrativos como de comunicación, para lograr los objetivos.

Para obtener lo anterior, se revisan marcos teóricos de la administración y de la comunicación y se adoptan teorías, experiencias y conocimientos mediante los cuales es viable afrontar el problema planteado, medirlo y ubicarlo de manera que esas experiencias nos proporcionen mayor margen de conocimientos que, al aplicarlos, puedan ofrecer soluciones más reales y fehacientes.

Objetivos

- Demostrar que los procesos de la administración y los de la comunicación se "encuentran", conviven, se complementan para lograr una
-

producción óptima en las empresas relativas a los medios, mediante la aplicación adecuada de sus técnicas.

- Valorar la importancia del diagnóstico en la administración para obtener resultados efectivos a corto y a largo plazos.
- Relacionar las teorías de la administración y las de la comunicación para sustentar las investigaciones de diagnóstico y tratamiento en la solución de problemas de una institución productora de programas de radio.

Desarrollo

El primer capítulo nos presenta un marco teórico general desde el proceso de comunicación interpersonal hasta el de la comunicación de masas. Se manifiesta su perspectiva y el porqué el proceso de comunicación de masas moderno tiene un enorme grado de complejidad, de ahí la dificultad de esquematizarlo. Revisa la estructura, el contenido, los públicos y los efectos de las comunicaciones, así como los roles sociales, políticos, económicos y empresariales que juegan los medios de comunicación, asimismo se proporcionan datos sobre su importancia en la realidad cultural del orbe. Esta parte debería concluir con una somera revisión de las ideas emitidas por las principales escuelas y teorías, sobre los efectos de los medios de comunicación y el papel del emisor, así como los modelos más representativos de la realidad en cuanto a la influencia de los medios en los receptores, y la participación del emisor en el proceso de comunicación; sin embargo, hemos colocado esta información en el Apéndice 8.1 por considerarlo, aunque afuera de nuestro tema, muy importante porque contiene la experiencia teórica de muchas décadas. La finalidad de este primer capítulo es sustentar las propuestas de este trabajo, hasta donde es posible, en modelos teóricos de la comunicación en los medios, asimismo para demostrar la importancia del conocimiento de los medios en la administración de empresas que se dedican a la comunicación masiva.

El capítulo dos se refiere al proceso de la administración, también desde el punto de vista teórico, en la planeación, organización, dirección y control; la perspectiva de la administración en cuanto a la planeación estratégica, la división del trabajo y su estructura organizacional, la autoridad y el liderazgo, dotación de recursos, el control financiero. Se plantean, también teóricamente, los roles sociales, económicos, de generación de innovaciones y de preservación del conocimiento respecto a la administración. Esto es con la finalidad de preparar al lector en los fundamentos teóricos que nos servirán para sustentar las propuestas que aquí se presentan para la administración

de un medio de comunicación. Al igual que en el capítulo anterior, presentamos, para mayor abundamiento, un repaso de las principales escuelas y teorías administrativas en el Apéndice 8.2, con el fin de puntualizar su trayectoria histórica y los aciertos en la aplicación de esos modelos, en los dos últimos siglos.

El tercer capítulo expone, con base también en la teoría, esquemas de diagnósticos de empresas y su desarrollo, que nos servirán para especificar el modelo elegido más adecuado a nuestros requerimientos.

El capítulo cuarto, que junto con el quinto son la esencia de este trabajo de administración, desarrolla el diagnóstico elegido que se aplicará a una empresa de radio, revisando sus debilidades para superarlas, así como mantener sus fortalezas mediante programas concretos, a corto y largo plazos, cuidadosamente seleccionados y de acuerdo con el análisis de los "ratings" o evaluaciones obtenidas. Se proponen proyectos para continuar superando la producción y mantenerla en un alto grado de calidad. Asimismo, se plantean los requerimientos físicos para lograr un desarrollo sostenido y de prospectiva en todas las áreas de la empresa.

El quinto capítulo recoge los resultados obtenidos en la administración de la empresa, en todos los departamentos, y en la producción de los programas en cuanto a calidad y la acogida por parte del público, después de haber aplicado el tratamiento seleccionado; todo esto en forma eminentemente gráfica.

Es necesario señalar que en esta empresa, posiblemente más que en otras que no se refieren a la administración de los medios, es casi indispensable efectuar cambios constantes tanto en la producción como en la administración. Esto es porque ciertas técnicas o modelos funcionan en un momento particular y ante ciertas situaciones, pero si cambia el momento o la situación, la misma técnica da resultados distintos. Por lo que es necesario ser cuidadoso para aplicar los modelos más adecuados a las circunstancias. Asimismo, este enfoque de contingencias tiene relación con las teorías de difusión, pues es obvio que en ciertas condiciones, ciertos mensajes con ciertos contenidos tendrán el resultado esperado en el comportamiento de los individuos, al momento de la recepción; de aquí la necesidad de un movimiento perpetuo.

Capítulo 1

COMUNICACIÓN

1.1 Del proceso de comunicación interpersonal al proceso de comunicación de masas.

1.1.1 El proceso de la comunicación interpersonal

¿Cuáles son las diferencias esenciales entre el proceso de comunicación interpersonal y el de masas? ¿Existe una base que permita afirmar que son dos procesos totalmente distintos? Nuestra opinión se inclina a un sí rotundo, que deviene de las consideraciones que plantearemos en este apartado.

Nuestra definición de comunicación interpersonal incluye exclusivamente aquellas situaciones contextuales en las que el proceso de comunicación se da cara a cara entre un emisor y un receptor, entre un emisor y varios receptores, entre varios emisores y un receptor, sin mediar nada, es decir, con la presencia física de todos los involucrados simultáneamente en un mismo sitio, donde los sujetos que se encuentren más alejados tengan la posibilidad de mantener contacto visual, ojo a ojo, donde no se emplee aparatos amplificadores de la potencia de la voz y donde la retroalimentación hacia el emisor sea instantánea. (Lo anterior para excluir específicamente

reuniones donde un emisor se comunica con un gran número de receptores como en conferencias, mítines y demás).

La primer referencia documentada sobre un análisis de la estructura del proceso de comunicación interpersonal la encontramos en Aristóteles, quien definió un modelo simple, pero del cual evolucionan todos los demás:

QUIÉN DICE QUÉ A QUIÉN

Las tres partes de este modelo tienen correspondencia con tres figuras que encontramos en todo proceso comunicativo: Emisor, Mensaje y Receptor.

Funcionalmente, el *Quién=Emisor* es el tenedor de la necesidad, de la idea, de la intención o del deseo de entablar contacto con otro individuo. Por tanto, generará un mensaje más o menos estructurado en concordancia con su interés en comunicarse. Para lograr esto, además de la actividad mental directa de pensar en el mensaje debe también codificarlo en forma tal que pueda ser transmitido hacia y comprendido por el receptor. En la comunicación interpersonal existen dos tipos de mensajes: el verbal (que se codifica a través de un lenguaje hablado o escrito) y el No verbal (que se codifica a través del lenguaje corporal, tono de voz y demás)

El dice qué=Mensaje. Es el contenido actual de la comunicación, aunque pueda ampliarse el concepto hasta englobar la forma en que se presenta el mensaje.

Finalmente, el *A Quién=Receptor* es el sujeto al que el mensaje codificado por el emisor va dirigido. En este modelo, el proceso termina en este punto, cuando el receptor ha recibido el mensaje. En la mente del receptor ocurre un proceso inverso al que acontece en la mente del emisor, esto es, recibe el mensaje, lo decodifica y lo entiende.

Con el desarrollo de las tecnologías que posibilitaron más tarde el surgimiento de los medios masivos, los ingenieros y físicos comenzaron a interesarse en el proceso de comunicación, no desde la perspectiva de la comunicación interpersonal, sino aplicándolo a los fenómenos de interferencia de la percepción y del sistema de significados, que hacen que el mensaje, que inicialmente quiso dar el emisor en la codificación de ese mensaje, sea recibido con distorsión por la "estática" que presenta la decodificación del mismo por el receptor.

También, a raíz de estudios de transmisiones, se descubrió que ciertos canales presentaban menos "ruido" que otros, o que eran más apropiados para enviar cierto tipo de mensajes. Para nuestra disertación, el canal no ocupa nuestra atención principal, puesto que hemos definido a la comunicación interpersonal como aquella que se lleva a efecto cara a cara, para poder mantenerla en perspectiva con el proceso de comunicación masivo a través del medio de la televisión. Pero, esto no descarta el que dentro del concepto de comunicación interpersonal quepan la que mantienen dos personas a través del intercambio de cartas o de una conversación telefónica, o por el radio.

Un conjunto de canales con idénticas posibilidades de transmisión conforman un medio. Un medio de comunicación, en correspondencia exacta con el significado del sustantivo, es algo que está entre las dos personas que están efectuando el acto de comunicarse, es el elemento físico real a través del cual fluye el mensaje codificado. Los seres humanos tenemos posibilidad de comunicarnos a través de cinco medios (seis si se consideran fenómenos paranormales y se desea incluir la telepatía), a saber: medio visual, auditivo, olfativo, táctil y gustativo, en correspondencia con los cinco sentidos del ser humano, a su vez medios de comunicación entre el cerebro (como centro nervioso del organismo) y el mundo exterior. En una comunicación interpersonal íntima, pueden entrar en acción los cinco medios. En situaciones cotidianas, se emplea normalmente el medio visual y auditivo, y, dependiendo de la cultura a la que se pertenezca, se utilizará con mayor o menor frecuencia el medio táctil.

La atención sobre los medios, como determinante de las posibilidades de comunicación, cobró particular importancia en los finales de la década de los años sesenta y principios de los setenta, cuando Marshall McLuhan dijo en su frase célebre "El medio es el mensaje", y comenzó a manejar ideas sobre los medios masivos como extensiones de los propios sentidos de los seres humanos: Desde luego que el medio es de suma importancia en el proceso de la comunicación, puesto que limita la forma y el contenido del mensaje. La relevancia del medio/canal se vuelve más patente en la comunicación masiva, donde la limitación es más severa.

El mensaje destinado a obtener los mejores resultados, tanto en situaciones interpersonales como masivas, será aquel que se codifique en forma correcta y se transmita por el medio adecuado. ¿Cómo medimos el resultado de un mensaje? La forma adecuada de hacerlo es observar la retroalimentación, realimentación o "feed-back". En comunicación interpersonal, esto no sólo es fácil de hacer, sino también forma parte del mismo proceso de planteamiento del mensaje, pues aún antes de concluir una secuencia del

mensaje y de obtener respuesta verbal de nuestro interlocutor, podemos cambiar el final de la secuencia, de acuerdo con la retroalimentación que de los efectos de nuestro mensaje percibimos por medio de la comunicación no verbal. Esto da a la comunicación interpersonal una flexibilidad enorme, en tanto que puede modificar mensajes parcialmente y puede hacerlos más efectivos sobre la marcha de la propia interacción. La retroalimentación será también verbal, y la respuesta del otro dará pie a un nuevo mensaje del primero, hasta que se decide terminar el encuentro o se consiga lo que motivó la comunicación inicial.

La retroalimentación cierra el circuito de la comunicación interpersonal y también nuestra breve semblanza del proceso. Ahora debemos analizar el proceso de comunicación de masas.

1.1.2 El proceso de la comunicación de masas

El paso de la comunicación interpersonal a la comunicación de masas es un hecho ciertamente natural. Baste contemplar que la mayoría de los animales que viven en grupo tienen sistemas de alerta, en los que, básicamente, un emisor puede comunicar un mensaje efectivo sobre algún peligro eminente a todo el resto de sus congéneres, es decir, a la "masa", ya sea en forma visual o auditivamente. Del mismo modo, las especies que comparten un territorio dado, están en constante comunicación, y aquí también un emisor (aunque no esté visualmente presente) puede colocar su mensaje ante el resto de los de su misma raza. La recepción de mensajes mediatizados, en los que la presencia cara a cara no es condición necesaria, es, por consiguiente, una situación comunicativa normal de muchas especies animales. Particularmente, de las especies superiores.

Es muy probable que los hombres primitivos hayan comprendido rápidamente que, en esencia, el trabajo de elaboración de un mensaje es idéntico para cualquier número de receptores. También puede serlo la transmisión de este mensaje a una "masa" o grupo presente en una zona circundante al emisor que transmite el mensaje, si esto no implica esfuerzo adicional de la voz.

Hasta nuestros días han persistido algunas formas de comunicación a distancia, seguramente empleadas desde tiempos remotos, que permiten que un emisor envíe un mensaje a varios receptores, que no necesariamente se encuentran juntos. El sistema es utilizado todavía por algunos pastores en una isla al norte del Africa y al sur de España. Consiste en un conjunto de silbidos característicos, cada uno de los cuales tiene un significado concreto. La combinación de distintos silbidos hace que sea posible enviar mensajes

bastantes complejos. El terreno de la isla, consistente en pronunciadas cañadas, flanqueadas por rocas y vegetación alta escasa, es de lo más apropiado para que los silbidos sean audibles a gran distancia. Y qué decir de los tambores de comunicación empleados en Africa. Pero no debemos dejar de considerar que también hay constancias de mensajes pictóricos elaborados por estos primitivos, donde ya el mensaje tiene la intención de llegar más allá de la distancia física y entrar en el dominio de la distancia temporal.

Las consideraciones anteriores nos permiten afirmar que la comunicación de masas es una extensión evolutiva de la comunicación interpersonal y del deseo de poder comunicarse intertemporalmente. Es tiempo ya de responder a la pregunta planteada al inicio de este apartado: ¿Cuál es la diferencia esencial entre la comunicación interpersonal y la comunicación de masas?

Considero que las diferencias principales que separan a la comunicación de masas de la comunicación interpersonal pueden definirse en cada una de las partes del proceso:

QUIEN=EMISOR

Organización de los emisores

En la actualidad, los emisores de los medios de comunicación de masas son estructuras altamente organizadas, donde a la emisión de un mensaje anteceden fuertes inversiones en infraestructura y planeación. Por tanto, los emisores no son individuos sino grupos de individuos, aunque para los receptores siga existiendo, en algunos casos, una vinculación falaz de relación interpersonal. Por diferencia, en la comunicación interpersonal, el emisor es un individuo o un pequeño grupo de individuos, a lo más.

QUÉ=MENSAJE

Intencionalidad en el mensaje

Los mensajes de los medios de comunicación masivos pueden catalogarse perfectamente en una serie de rubros específicos, con intenciones particulares: entretener, divertir, hacer reír, hacer llorar, hacer pasar el tiempo, informar, manipular, influir en un comportamiento, vender. Los costos asociados a la transmisión de mensajes en medios masivos hace que no sea posible carecer de intencionalidad. Los mensajes en la comunicación interpersonal son más difíciles de aislar perfectamente, y a veces persiguen poca intención particular más allá de la satisfacción de la necesidad individual de interrelacionarse con otros de la misma especie. El costo asociado a la comunicación interpersonal es muy bajo.

EN QUÉ=CANAL

Requerimientos previos de equipos especiales

En la comunicación interpersonal, sólo se necesita, para llevar a cabo el proceso completo, de la interacción de los sentidos del hombre -herramientas que ya posee-, y, desde luego, de códigos o convenciones comunes. En la comunicación de masas, se necesita forzosamente de la participación, en el proceso, de equipos especiales. La mayor carga la lleva el emisor (equipos de impresión, equipo de transmisión, concesiones y licencias), pero el receptor debe también contar con el equipo necesario para recibir las transmisiones, o adquirir (mediante un gasto en metálico) el canal impreso.

A QUIÉN=RECEPTOR

Anonimato de los receptores.

En una comunicación interpersonal, el emisor sabe quién es su receptor, al menos lo tiene presente físicamente. En la comunicación de masas, los receptores son anónimos. A lo sumo, los emisores pueden tener una idea acerca de algunas características básicas de sus receptores, pero siempre serán seres sin nombre, desconocidos.

CON QUÉ RESULTADO=RETROALIMENTACIÓN

Nulidad de los Efectos Inmediatos de la Retroalimentación en el Mensaje. Unilateralidad del Proceso.

Los emisores de los medios de comunicación de masas no tienen posibilidad de recibir de inmediato (salvo contadas excepciones), la retroalimentación, es decir la respuesta de los receptores a los mensajes que emiten. Como explicamos anteriormente, la interacción cara a cara posibilita, inclusive, que los mensajes se modifiquen conforme se están emitiendo, aún antes de que se den respuestas verbales. En los medios de masas, esta posibilidad no existe. Puede encontrarse retroalimentación retardada, pero, por regla general, los retrasos son medidos en semanas, muy posteriores a la emisión del mensaje. Una vez emitido el mensaje, no hay posibilidad de modificarlo o de complementarlo. Además, la comunicación interpersonal es un proceso bilateral, mientras que la comunicación de masas es un proceso unilateral. Así, el proceso de comunicación en los medios masivos termina cuando el receptor recibe el mensaje.

Podemos ahora pasar a establecer la situación real de los medios de comunicación de masas tal y como se refleja en las organizaciones que existen en la actualidad.

1.2 Perspectiva de la comunicación de masas

La comunicación de masas no puede entenderse fuera del concepto de la sociedad de masas que surge a partir de la revolución industrial.

Algunas teorías de la sociedad de masas, como la de Kornhauser¹ buscan explicar las revoluciones del siglo XIX y el totalitarismo del siglo XX atribuyendo la culpa de las catástrofes políticas a ciertos cambios en el orden social. Sin duda, muchos teóricos estaban alarmados por la acción colectiva de los individuos cuyo único lazo social parecía ser la afiliación con los mismo líderes carismáticos. Esos individuos habían abandonado sus roles sociales tradicionales y parecían estar motivados por la frustración y la ansiedad de estar lidiando con un entorno urbano muy complejo. Se pensaba que estas personas estaban tan aisladas unas de otras que fueron fácil presa de las ideologías de líderes carismáticos quienes se promovían a través de medios impresos y electrónicos, como los periódicos, las revistas, los libros y, sobre todo, por el radio. Como se carecía de valores o roles tradicionales que pudieran haber estabilizado su comportamiento, fácilmente las grandes masas siguieron las instrucciones de estos líderes, aun cuando sus mandatos desafiaban las normas o valores mínimos existentes.

De esta manera, los ideólogos veían que, en la sociedad de masas, las élites estaban gobernadas en gran parte por la opinión pública, en lugar de que, como en las sociedades tradicionales, las élites impusieran sus demandas. Por estas razones, los teóricos de la sociedad de masas tenían una visión desesperanzadora del futuro y preveían que los miembros de las elites manipularían a masas confusas y ansiosas, creando una opinión pública que, a su vez y consecuentemente, las manipularía. Se pensaba que las sociedades democráticas serían destruidas aun que los líderes pudieran utilizar, aparentemente, valores democráticos. De esta manera, el poder podría ser mantenido a través de un control apropiado de los medios masivos. Es decir, las elites establecerían estados totalitarios en los cuales los medios masivos serían utilizados para dominar completamente a la opinión pública.

La mayoría de las teorías de la sociedad de masas tiene implícito, con algunas variantes, el modelo de comunicación de masas que denominamos Aguja Hipodérmica. Éste presenta la comunicación como lo que fluye directamente desde las elites hasta las masas y puede tener efectos inmediatos y dramáticos: si la comunicación no es controlada apropiadamente, puede haber consecuencias inesperadas; es decir, la opinión pública puede cambiar su apoyo de una elite a otra, si esta última ha hecho un uso más apropiado de los medios masivos. El peligro puede ser tan grande cuando la propaganda de una elite es devastadoramente efectiva que puede eliminar toda la com-

petencia de otras elites; como es el caso de la Alemania nazi o de la Rusia bolchevique. Esto significa que si el poder pasa a manos de una sola elite, la democracia se transforma inmediatamente en totalitarismo, y que mientras que las elites inyecten a las masas creencias y valores diversos y encontrados, se puede mantener una cierta semblanza de sociedad libre. Cuidado entonces, de que las inyecciones provengan de una sola fuente porque sería posible lograr un amplio control del pensamiento de la sociedad.

Los teóricos de la sociedad de masas² encuentran muy preocupantes ciertos patrones de uso de los medios. Entre éstos, no solo el uso para reafirmación y guía, sino también los de entretenimiento y aquellos que reemplazan las relaciones personales. Por ejemplo, los medios para entretenimiento quitan o distraen la atención necesaria a los eventos políticos y pueden verse como opio de las masas, sobre todo cuando son explotados por miembros sin escrúpulos de las elites; de la misma manera, el uso de los medios para reafirmación y guía puede hacer que los individuos se vuelvan dependientes de ellos para recabar información vital y que aquellos individuos no verifiquen la verdad de los mensajes. Por ello, los teóricos exponen el peligro que existe de que las personalidades de los medios puedan persuadir para actuar en formas socialmente destructivas, o emitir mensajes de reafirmación que sean falsos. De la misma manera, el uso de los medios masivos para reemplazar las relaciones interpersonales podría lograr que los individuos adquirieran y proyectaran roles que ostentan algunas figuras de los medios; es decir, si la persona se encuentra separada de su familia y no tiene capacidad para hacer amigos, puede sustituirlos en estos roles, de manera que la influencia y la información que debiera venir de aquellas relaciones se obtuviera eminentemente de los medios masivos.

Es evidente que muchas de las teorías que han descrito el proceso social son erróneas, sin embargo, aquellas que describen las estructuras políticas existentes son, frecuentemente, precisas; ha sido, para los comunicólogos, muy útil la preocupación con la que los teóricos han enfocado y presentado la centralización de autoridad. Respecto a esto se presentan dos teorías, la Elitista y la Pluralista.³

La Teoría Elitista predijo que la habilidad para realizar juicios sería fácilmente distorsionada por líderes poderosos a través de manipulaciones inteligentes; sin embargo, de la misma manera es posible argumentar que la habilidad individual de realizar juicios críticos no puede fácilmente manipularse si está fundamentada en un proceso político en el cual la comunicación de masas juega un papel tan importante. Cabe añadir, que los argumentos de la teoría elitista no pueden ser absolutamente aceptados sin un cuerpo de

investigación que los respalde, investigación a la que le falta mucho por realizar.

Respecto a la Teoría Pluralista, ésta manifiesta que los diferentes medios masivos constituyen grupos separados que balancean el poder de otros grupos y que son capaces de formar alianzas para alcanzar ciertos objetivos políticos. A este respecto, Berelson y otros⁴ presentan una teoría que expone el porqué algunos individuos pueden actuar en forma políticamente irresponsable y, a pesar de eso, el sistema político y social continúa funcionando en forma efectiva. En el esquema de Berelson, los grupos sociales estabilizan los procesos políticos y sociales.

Cualquiera que sea la teoría de la sociedad de masas actual queelijamos, la interacción entre los contextos políticos y económicos nos llevará a definir que el papel de los medios de masas está circunscrito a ciertos límites de poder. El proceso de comunicación de masas moderno tiene un enorme grado de complejidad, y los intentos de esquematizarlo deben tener presente que existe una gran variedad de usos y funciones de estos medios.

1.2.1 Estructura de las comunicaciones (emisores)

El lugar del emisor en la comunicación de masas suelen ocuparlo grupos diferentes, aunque vinculados entre sí. Por una parte, ¿quiénes son las personas (concesionarios, organizadores, administradores, productores, directores, escritores, intérpretes) que conciben, producen y transmiten las modernas comunicaciones de masas? Y, por otra, ¿qué tipos de personas son atraídas por el trabajo en los medios de masas? y ¿qué transformaciones en la estructura del individuo, en la imagen propia, en la perspectiva social tienen las personas que trabajan en la organización de medios masivos?

Otras preguntas se plantean los teóricos respecto a este tema, tales como ¿qué tipo de personas son las que suelen tomar las decisiones en los medios de masas?, ¿qué vínculos existen entre las otras organizaciones sociales y las del sistema de comunicación de masas?, ¿qué consecuencias financieras y tecnológicas ejerce sobre los medios el mundo exterior a ellos?, ¿qué proceso siguen los cambios en estas organizaciones?

Los teóricos han vertido pocas respuestas a estos temas. Una de ellas es que las comunicaciones de masas deben ser inevitablemente producidas y administradas por vastas colectividades organizadas, más que por grupos pequeños o por individuos. El antropólogo Hortense Powdermaker, en su estudio *Hollywood: The dream factory*⁵ expone la idea popular de que los emisores de los medios son una comunidad frenética, esquizofrénica, poblada

por neuróticos calculadores que buscan, evidentemente, ganancias materiales. Aunque esto no deja de tener algún fundamento real, por otra parte, es cierto que el personal de los medios, por el burocratismo, despersonaliza el esfuerzo creador; pero también es cierto que la actividad productora cinematográfica y televisiva no siempre está racionalizada, sino que es mecánica. Recordemos que la gran mayoría del personal de los medios de masas está formada por hombres de negocios, directores, técnicos, actores, y muy poco por artistas en el estricto sentido de la palabra.

1.2.2 Contenido de las comunicaciones (mensajes)

Es evidente que los símbolos y mensajes son, por definición, impresos, filmados, radiodifundidos o televisados para todo el mundo. Por más alejados que queramos estar de los medios, todos, en mayor o menor grado, somos personas atentas al contenido de la comunicación de masas, por la facilidad de acceso a los contenidos de los medios.

Sobre este punto, los estudios se han concentrado en el análisis del contenido, que comprende, en términos generales, las diferentes clases de personajes que se presentan, los marcos de existencia humana, la lenta resolución de los problemas humanos, sobre todo en las radionovelas y telenovelas; así como en los noticiarios que reflejan problemas sociales y temas específicos. Cabe señalar que los estudios sobre los mensajes han sido realizados, más bien, para revisar o fundamentar la precisión de la técnica y el rigor metodológico, con una voluntad objetiva total.

En síntesis, lo que es comunicado por los medios de masas es una muestra cuidadosamente seleccionada y no siempre representativa de todo lo disponible para ser materia de comunicación. Es decir, el contenido de las comunicaciones "per se" no expresa totalmente la variedad y la complejidad de la vida, ni refleja los efectos sutiles de la realidad circundante.

1.2.3 Los públicos de las comunicaciones (receptores)

A este respecto, los teóricos de la comunicación han efectuado serios esfuerzos por conocer las características globales de la audiencia y definir sus preferencias para evaluarlas y clasificarlas. No se había buscado determinar la importancia numérica de los oyentes, lectores y espectadores, debido a que no existían métodos absolutamente fehacientes para medir automáticamente la audiencia. Pero sí se buscaron respuestas a cuántas personas escuchan, cuántas miran y quiénes son. Es decir, no se buscó tanto el quiénes sino el cuántos. Actualmente es muy fácil conocer, en forma general, cuántos es-

cuchan o miran y las principales características sociales de la audiencia: edad, sexo, nivel cultural y demás. (Véanse las gráficas del capítulo 5)

Sin duda, ahora los descubrimientos más cuantitativos pueden ser brevemente resumidos. Las respuestas que han encontrado los estudiosos sobre las corrientes de formación de audiencias en la sociedad norteamericana pueden valer respecto al público de otras regiones. En los Estados Unidos de América, más del 50% va al cine, cuando menos cada 15 días; más de un 60% lee con regularidad una revista o más; un 85% escucha radio o ve televisión cuatro o más horas diarias; más de un 90% de los hogares tiene, mínimo, un radio y recibe un periódico; más del 95% tiene un televisor o más de uno. El número de revistas de cómics vendidas cada mes es superior al número de niños que viven en ese país; el número de libros vendidos cada año en ediciones baratas o de bolsillo representa más del doble de toda la población estadounidense.

En México, el 50% de la población asiste frecuentemente al cine; un 51% lee con regularidad una revista o más de una; un 59% lee uno o más periódicos usualmente; un 79% escucha radio y un 96% ve televisión todos los días, durante dos horas en promedio. En más de un 75% de los hogares se encontrará, por lo menos, dos aparatos de radio, y en más de un 70% al menos dos de televisión. El 76% de todos los hogares tiene un aparato de grabación-reproducción de videocintas. El 29% de la población lee libros cotidianamente. Los tirajes de las revistas de historietas, en novelas ilustradas y fotonovelas en conjunto, sobrepasan los treinta millones de ejemplares al mes. (Fuente: José Ma. Domenech. Sistema de Información Logística, S.A. de C.V., México, 1995.)

Estos estudios demuestran que el consumo de medios masivos tiende a ser acumulativo; por eso, los diferentes medios se refuerzan unos a otros antes que hacerse la competencia entre ellos.

1.2.4 Los efectos de las comunicaciones (resultados)

Las investigaciones a este respecto se relacionan con la sociología, ya que buscan acumular conocimientos sobre los efectos de tales medios en la sociedad.

El uso de los medios ha buscado siempre aspiraciones populistas. Los pasos agigantados de la tecnología ha posibilitado la comunicación de masas y los líderes han tenido la esperanza de utilizar los medios para educar a las masas y elevar el nivel intelectual. Estas esperanzas no se convirtieron en realidad, sino al contrario, se acusó a los medios de masas de corromper a la

sociedad, y a los líderes de manipularlos, embruteciéndolos y corrompiéndolos. De esta manera, el influjo de las comunicaciones de masas ha suscitado, a la vez, las mayores esperanzas y los mayores temores. Pero los sociólogos han demostrado que ni las esperanzas ni los temores, en lo referente al potencial de influencia que poseen los medios, tienen fundamento.

La conclusión constante de los investigadores se refiere a que los efectos de la comunicación de masas son limitados e incluso ininteligibles, porque el contenido de la gran mayoría de esas comunicaciones no parece ser apropiado para oponerse a los modelos normativos existentes, alentar el pensamiento crítico ni estimular una ruptura, individual o colectiva, con la corriente de los procesos sociales existentes.

1.3 Los roles de los medios de comunicación

"Los programas de radio-televisión constituyen un ejemplo perfecto de lo que los economistas clásicos denominan un bien público: es decir, un producto que si se pusiera a disposición de un individuo, se pondría al mismo tiempo, y por el mismo hecho, a disposición de todos los demás. El costo marginal de un bien público, esto es, el que se produce al ponerlo a disposición de otro individuo, es nulo".⁶ Por esta condición peculiar del contenido de los medios de comunicación, es necesario que desempeñen varios roles simultáneamente y es causa de que los límites entre estos distintos roles no siempre estén perfectamente definidos.

Se plantea el problema de establecer el costo del contenido de los medios y la forma de financiar estos costos. La mayoría de los bienes públicos son financiados por los gobiernos a través del cobro de diferentes impuestos. La radio-televisión se encuentra bajo este esquema en varios países europeos y de otros continentes. Sin embargo, este sistema de financiamiento de los bienes públicos hace que, en los casos de la radio y de la televisión, los ingresos no estén relacionados con el número de radioescuchas o telespectadores que tenga un programa en especial, por lo que, de cierta manera, funcionan al margen de la economía de mercado.

Por otra parte, existen sistemas de financiamiento de bienes públicos que son confiados exclusivamente a modelos de mercado, modelos capitalistas. En estos casos, los ingresos sí están directamente relacionados con la audiencia que tenga el programa, pues el ingreso se genera a través de la venta de espacios publicitarios dentro de los programas. Como consecuencia, el objetivo primordial en este entorno es el de maximizar la audiencia.

Si no profundizamos más en la diferenciación antes planteada, corremos peligro de resultar superficiales en nuestro análisis. Ambos sistemas de financiamiento cumplen con los roles que describiremos a continuación, pero, lo hacen desde perspectivas muy distintas. Mientras que los medios con financiamiento estatal pueden generar programaciones que cumplan roles específicos, pero que resultan incosteables, los medios con financiamiento privado están obligados a cumplir con sus roles de manera que cubran sus costos y que generen además utilidades.

1.3.1 El Rol social

Los medios de masas, en especial la radio y la televisión, tienen un papel definitivo en la socialización del individuo, esto es, en el proceso de interiorización de los patrones culturales y de comportamiento de la sociedad en la que se desenvuelve la persona. Los medios comparten este rol con el núcleo familiar primario y con el sistema educativo. Estos tres actores son los que transmiten al individuo el sistema de valores, creencias, actitudes y conocimientos que le permitirán interactuar en forma ordenada con su entorno y con los individuos que conforman su sociedad.

Existe, no obstante, una cierta división de tareas entre los tres actores. A la familia corresponde "tradicionalmente" el inculcar los valores y creencias; al sistema educativo, los conocimientos "fundamentales", y a los medios recalcar las actividades "aceptadas", de forma que se asegure un mantenimiento del "status quo" que la sociedad en conjunto desea. Esta división estática ha venido evolucionando rápidamente desde la aparición de la radio y la televisión, y hoy en día es casi imposible garantizar que la división de tareas sea tan perfecta. Los medios han invadido algunas de las tareas que se consideraban exclusivas de la familia, y son un gran moldeador de valores y creencias. Por otro lado, compiten con el sistema educativo en tanto distraen parte del tiempo que se podría dedicar a adquirir conocimientos fundamentales, y los sustituyen con otros tipos de conocimientos, tal vez más sintéticos y generales, como necesidad surgida de la transformación de las sociedades hacia sociedades de masas.

Lo anterior ha sido fuente de enormes críticas hacia los medios de comunicación de masas. Pero, si han adquirido la fuerza suficiente para invadir parte de las tareas que antes quedaban reservadas a la familia y a la escuela, es por su capacidad de reflejar adecuadamente los valores, creencias, actitudes y conocimientos de la sociedad de masas. Es más, consideramos que ni siquiera han invadido esas tareas, sino, mejor dicho, han sustituido a otros medios que antes también compartían esas esferas.

1.3.2 El Rol político

Dentro del rol de socialización, se inserta el rol político que desempeñan los medios de masas (radio y televisión) de la actualidad. Ya en 1922, Lippman⁷ comentaba que los individuos tienen una necesidad de familiarización con el entorno, pues necesitan llenar los detalles de su mapa cognitivo. En la mayoría de las sociedades modernas, los medios electrónicos desempeñan un papel fundamental en el proceso de información y de formación de opinión, es decir facilitan la familiarización del individuo con su entorno. Contrariamente a lo que puede ser creencia popular, los medios de masas no son tan efectivos en decir a la audiencia cómo pensar, aunque sí lo son en decirles sobre qué temas pensar. Aunque los medios han sido protagonistas de episodios en los que pueden llegar a destruir con facilidad la imagen pública de políticos connotados, éste no es su rol político fundamental.

Primordialmente, los medios cumplen la función de introducir sistemáticamente, ante la atención de la población, ciertos temas. Esto lo logran mediante una minuciosa selección y repetición. En tanto estos temas sean de carácter político, están cumpliendo con el rol de presentar sistemáticamente los temas que tanto actores políticos como sociedad quieren considerar como de importancia. Esta línea de pensamiento tiene correspondencia con la teoría de establecimiento de la agenda de McGuire⁸. Pero los medios no tienen el monopolio de selección de temas. La determinación de cuáles son los temas importantes a incluir en la agenda política (en la mayoría de los estudios se identifica que en promedio el número de temas presentes en la agenda política diaria oscila entre 6 y 12) se da mediante un proceso de interacción entre sí de los diversos medios (prensa, radio, televisión) y entre los medios y sus públicos.

Aunque los medios pueden forzar ciertos temas, es dudosa su capacidad para mantenerlos en el ánimo del público si no existe en éste el interés suficiente para considerarlos relevantes. Por tanto, en cuanto al rol político, los medios cumplen un papel de introducción sistemática de diversos temas ante la atención de los públicos, una vez que han determinado cuáles de estos temas son considerados de importancia para la sociedad a la que se dirigen, y amplían la información que los públicos poseen respecto a los temas.

1.3.3 El Rol económico

Los medios con programación financiera en un esquema de mercado obtienen ingresos para cubrir los costos de programación y obtener una utilidad a través de la venta de espacios publicitarios insertos dentro de los programas. Por lo tanto, mientras mayor sea la audiencia de un programa,

mayor será el monto que se puede cobrar por cada espacio publicitario. Ya en 1977, Dallas Smythe⁹ aseguraba que las audiencias constituyen la mercancía que las emisoras de radio y televisión venden a los anunciantes. Estas audiencias tienen características morfológicas específicas (sexo edad, nivel socioeconómico, potencial de consumo, costumbres de consumo y demás). En su opinión, los programas son el instrumento para reclutar una audiencia y mantener su atención durante lapsos específicos que se presentan con una regularidad dada. Desde esta perspectiva, los canales comerciales de los medios masivos son a la vez un soporte publicitario y un programador de emisiones de manera que las emisiones cumplen varios roles simultáneamente.

Los medios masivos desarrollan su rol económico, fundamentalmente, con el soporte publicitario.

1.3.3.1 Influencia sobre la Demanda. Cantidad Demandada versus Demanda Total.

La teoría económica clásica determina que la demanda es una función del precio del producto y de una serie de factores adicionales como ingresos, gustos, necesidades, moda, preferencias, precio de otros bienes, precios de bienes complementarios y demás. Esta función puede representarse mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Demanda}_x = F(P_x, \underline{G, N, M, Pr, Ps, Pc})$$

En la práctica, se toma la segunda parte de la ecuación (la que está subrayada) como dada, fija o exógena, para modular la cantidad de demanda en función del propio precio del bien y se considera que todas las demás variables permanecen constantes, estáticas, con el fin de poder modelar la demanda con base en una sola variable: el precio; pues por cada precio hay una y sólo una cantidad demandada.

Al revisar la gráfica precio-cantidad-demanda, notamos que la pendiente de la demanda es negativa, lo que implica que el aumentar el precio disminuye la cantidad demandada. Nótese que hemos dicho la "cantidad demandada" y no la "demanda". La diferencia es sutil, pero importante para nuestros fines de exposición. Cuando se modifica el precio de un bien se da un movimiento sobre la curva que representa a la demanda, con lo que se modifica la cantidad demandada, pues la demanda real es la misma, sólo que a mayor (menor) precio hay menos (más) individuos dispuestos a consumir el bien. Cuando se modifica alguno de los otros factores presentes en la función de demanda (la parte subrayada de la función) que no sea el precio,

se da un desplazamiento de la curva sobre el eje que representa el volumen demandado; así, si por ejemplo se incrementa el ingreso, la curva se mueve hacia la derecha, y esto implica que a un mismo precio existe más demanda, mientras que actuando sólo sobre el precio, para que aumente la cantidad demandada es necesario bajar el precio del bien.

Entonces, uno de los roles económicos de los medios de comunicación es el de estimular la demanda, para que a un mismo precio las empresas puedan conseguir más ventas de un bien, con lo cual tenderán a optimizar su función de producción y sus ingresos. Lo anterior se logra por la capacidad que los medios tienen como soporte publicitario.

¿Deja lo anterior en desventaja al consumidor? No. Los excedentes que obtienen las empresas ante un aumento en la demanda son generalmente aplicados a inversiones que modificarán la tecnología y el costo de capital. En el primer caso, con un cambio tecnológico positivo es posible "ofertar" más de un bien al mismo precio, por lo que el equilibrio entre oferta y demanda empujará el precio hacia abajo. En el segundo caso, al bajar el costo de capital se obtiene el mismo resultado.

Existen abundantes ejemplos de la situación anterior. Baste mencionar uno de los más recientes: los bienes informáticos. El precio de las computadoras en relación a su capacidad de procesamiento decrece a tasas crecientes. Hoy es posible tener la capacidad de procesamiento de una "Main-frame" de la década de los setenta a una fracción del valor actualizado de las mismas.

En este proceso, la publicidad y, por ende, los medios de comunicación, juegan un papel fundamental. El beneficio es entonces tanto para el consumidor como para el productor.

1.3.3.2 Posicionamiento de productos

En el mundo de los negocios existía una frase famosa que para nuestro gusto ha ido perdiendo vigencia: "No hay dinero en ser pionero". Hoy en día, si hay mucho dinero en ser pionero si se logra ser percibido por los consumidores como tal. Hay una gran diferencia entre ser el inventor de algo y ser el comercializador eficaz de ese algo. El éxito lo obtiene quien puede efectivamente comercializar un producto. Si, además, uno es percibido como el primero, se generarán algunas relaciones de fidelidad entre producto y consumidor que hacen más difícil el camino que debe recorrer la competencia para conseguir consumidores para sus productos.

La comercialización de productos es área de especialización del "mercadeo" (marketing). La mezcla de mercadeo, en lo que se refiere a promoción, está compuesta por tres ingredientes básicos: Promoción al consumidor, Promoción a la distribución y Publicidad. Hasta hace poco tiempo se consideraba que la promoción proporcionaba un estímulo de compra de corto plazo, mientras que la publicidad generaba estímulos con continuidad y desarrollo en el largo plazo. También se pensaba que, mientras que la promoción era táctica y proporcionaba la posibilidad de administrar temporalmente el precio de productos, la publicidad era estratégica y servía para construir imagen de marca. Las fronteras que separan a los componentes de la promoción en el mercadeo están siendo revisadas y tienden a ser más elásticas. Sin embargo, si se elige promoción al consumidor o publicidad, se tendrá que recurrir necesariamente al soporte publicitario que proporcionan los medios de comunicación.

El subciclo de introducción de productos comprende, en primer lugar, la distribución del producto a mayoristas y distribuidores centrales. En seguida el producto es enviado a detallistas. Luego el producto se coloca en el espacio de venta. En este punto, y antes de que el ciclo introductorio pueda continuar, es necesario captar la atención del consumidor o del usuario final hacia el producto en cuestión.

Si todo sigue marchando en forma adecuada, se logrará una compra de prueba por parte del consumidor; después éste se "convertirá" hacia el producto y continuará realizando compras repetidas.

Los medios masivos juegan un papel fundamental en el subciclo de introducción de productos al ser el mecanismo mediante el cual se pueden emitir mensajes publicitarios tendientes a captar la atención del usuario o consumidor final hacia un nuevo producto. Cuando el producto es nuevo, dentro de una categoría existente o dentro de una totalmente novedosa, además de ayudar a que se realice una compra de prueba, los mismos mensajes se convierten en vehículo para la conformación de la imagen conceptual del nuevo producto y, como consecuencia de éste hecho, a que se "posicione" el producto en el ánimo de los consumidores.

En otros dos de los subciclos del ciclo vida de un producto, los medios también intervienen en forma importante para lograr el paso sucesivo exitoso a cada una de las fases. En el subciclo de expansión, las fases sucesivas son: incremento en la base de consumidores, incremento en la frecuencia de compra (para productos de consumo), expansión de la distribución, extensión hacia nuevas líneas. En el subciclo de mantenimiento, las fases son: retención de consumidores actuales, apelación a nuevos consumidores, retención de la

distribución, optimización de la línea de productos y empaque, optimización de los ingredientes del producto.

En el primer caso, los medios son utilizados para incrementar la base de consumidores, aumentar la frecuencia de compra y extenderse hacia nuevas líneas; en el segundo caso, para retener a los consumidores actuales y apelar a nuevos consumidores.

Es necesario remarcar que los medios de comunicación constituyen precisamente un "medio" para que la herramienta de promoción de productos seleccionada por una empresa sea eficaz en la medida en que llega a su público objetivo. Los medios proporcionan a las empresas el mecanismo efectivo para llegar al mayor número de individuos de su público objetivo, el que éstas han seleccionado previamente. La función del medio es poner a disposición del anunciante el acceso a una audiencia determinada, posibilitando el posicionamiento de productos en el segmento de población específico.

1.3.3.3 Concentración de ventas y dominio de mercados

Es indudable que la publicidad es efectiva en tanto que posibilita que consumidores potenciales se enteren de la existencia y de las características de un producto. También existe la tendencia a considerar que los mejores productos son aquellos que están presentes en los medios de comunicación electrónica. Las empresas que emplean la publicidad en estos medios concentrarán, por lo general, una alta proporción de las ventas en la categoría específica de productos. Bien puede considerarse que el costo de realizar y difundir campañas de publicidad es una de las barreras de entrada para cualquier industria.

La concentración de ventas lleva al dominio de los mercados. Sin embargo, el dominio del mercado no es exclusivamente una cuestión numérica, pues hay factores tales como la imagen de marca y la lealtad a los productos, que sólo pueden entenderse si se considera que ha existido una planificación concreta de comunicaciones cuyo objetivo es reforzar esos factores. Así llegamos a la idea de liderazgo en una categoría de producto.

1.3.4 El Rol empresarial

Sin temor a ser contradecidos, podemos afirmar que los medios de comunicación son también organizaciones empresariales formales. Lo que se percibe generalmente de un medio es el producto final, es decir, un programa, una emisión de música, en la cual intervienen actores y locutores. Pero como mencionamos antes, en los medios también intervienen administradores y

contadores, hombres de negocio, planificadores, vendedores y financieros. Los medios son tal vez las estructuras empresariales más apasionantes y divertidas que existen.

1.3.4.1 Organizaciones industriales y estrategias de empresa

La industria de los medios de comunicación electrónica ha sido por lo general calificada de oligopólica en todos sus aspectos. Históricamente, los medios de comunicación electrónica (radio-televisión) se han financiado con capitales provenientes de otras industrias de comunicación de masas. Para 1923, los propietarios de las emisoras de radio de Estados Unidos provenían de las siguientes ramas:

Fabricantes y distribuidores de materiales de comunicaciones	39%
Instituciones educativas	12%
Editores	12%
Grandes almacenes	5%
Instituciones religiosas	2%
Otros	30%

Se nota entonces que una proporción importante (51%) de las inversiones iniciales en estaciones de radio tenía origen en empresas ya relacionadas con medios de comunicación, ya en la fabricación de aparatos receptores o en la producción de materiales. Más de 70 años después, la situación ha cambiado considerablemente, y es muy distinta si se considera país por país. Hoy en día, las empresas del sector de los medios de comunicación son propietarias de alrededor del 40% de las emisoras de televisión, en Estados Unidos. La prensa controla el 28% de las mismas, y se constituye así en el primer grupo que ha invertido en este sector. Las editoriales poseen ahora cerca del 3% de las emisoras de televisión, mientras que la industria cinematográfica controla cerca del 5%. En Japón la situación es similar en tanto que los tres periódicos más importantes controlan las tres cadenas privadas de televisión. Por otra parte, en los países donde los medios electrónicos se han desarrollado más recientemente, con estructuras más modernas y monopolísticas, la relación se invierte, y son los medios electrónicos los que son propietarios de los periódicos. En años recientes, también hemos visto cómo empresas fabricantes de "hardware" (aparatos receptores o reproductores)

también invierten en los sectores de producción y difusión de los medios de comunicación de masas.

Si el panorama se presenta algo confuso, es porque existe una amplia integración horizontal entre los medios de comunicación de masas, y aun en medios de reproducción masiva (discos, libros, videocasetes) a nivel mundial. ¿Es ésta una característica primordial de la organización industrial de los medios de comunicación? Sí, pues mientras que en otras industrias la tendencia de integración es hacia la verticalidad, en la de medios masivos es hacia la horizontalidad.

Detrás de esto existe una lógica de negocio, puesto que la integración horizontal permite lanzar grandes operaciones multimedia, donde se crean sinergias verdaderamente impresionantes, que culminan en el "merchandising". A este respecto, Flinchy¹⁰ cita como ejemplo "...la aparición simultánea de una película, un libro y un disco titulados 'La guerra de las galaxias (1976-1977), (...) productos culturales derivados de una película o de un programa de televisión, alcanza a menudo audiencias considerables y se beneficia de la notoriedad del producto principal".

Tal vez sea importante reflexionar aquí sobre la capacidad visionaria de los hombres que estuvieron involucrados en el desarrollo de los medios de comunicación de masas. Respecto a la competencia que existe entre los diversos medios masivos, podríamos tomar una posición inflexible en cuanto a considerar que el tiempo que los individuos disponen para el consumo de medios es finito, y por tanto todos los medios están en competencia constante. Una posición más acertada es la de considerar que los medios son altamente complementarios. Si bien resulta cierto que el tiempo destinado a consumo de medios es finito, también es verdad que casi nunca se destina todo ese tiempo a un sólo medio. Es más, los requerimientos perceptivos de cada medio posibilitan el que para su consumo se tenga bastantes espacios disponibles a lo largo del día. Un ejemplo clásico de esto es la radio, pues es un medio omnipresente que sólo necesita que intervenga un sentido humano: el oído. Por otra parte, cada medio satisface una necesidad específica en forma diferente.

Es muy probable que los propietarios de los periódicos en las épocas en las que surgió la radio se hayan percatado de que el mismo sujeto podía perfectamente leer una edición matutina durante las horas de la mañana y luego escuchar una emisión de radio al anochecer. La radio entonces no competía directamente con el periódicos, sino que lo complementaba. Más difícil debe haber sido la consideración respecto a la radio y la televisión, puesto que entre los dos sí se presentaba una competencia directa. La

reducción de tamaño de los aparatos receptores de radio, que permitió la introducción de éstos en los automóviles y en otros espacios reducidos, abrió otra dimensión al consumo de la radio. De nueva cuenta, los medios no competían ya frontalmente, se complementaban perfectamente. Las posibilidades de negocio se volvían muy prometedoras. Se podía ya ofrecer a una empresa anunciante a los mismos oyentes en diferentes medios, a lo largo de todo el día, con lo cual su mensaje publicitario llegaría con más frecuencia a su público objetivo, y, por otra parte, el esfuerzo creativo podía aprovecharse al máximo.

Así es como llegamos a los tiempos actuales, en los que se percibe una intrincada red de relaciones entre todos los medios masivos. No es el objetivo de este trabajo presentar una relación detallada de la organización industrial de los medios de comunicación de masas, aunque es necesario conocer, sin profundizar, cómo están conformados.

1.3.4.2 Industrias fabricantes de materiales

Es posible distinguir en los medios de comunicación de masas a una rama industrial que se dedica exclusivamente a la producción de materiales. Para el caso de los medios de masas electrónicos, en la radio, específicamente, existen programas de radio sindicados, es decir, que son producidos por una empresa independiente y vendidos individualmente a emisoras. Otro material importante para las radiodifusoras es el discográfico. Las encargadas de producir discos (ya en la década de los años noventa los discos compactos) son empresas específicas, conocidas como "sellos", que contratan artistas en exclusiva para mantener el control sobre la comercialización de sus canciones. Muchos formatos de emisoras de radio intercalan programación musical con programación noticiosa o de comentarios.

La música es entonces contenido básico de las estaciones de radio. Las proveedoras de estos materiales son las empresas discográficas. Además, las estaciones de radio locales generan sus propios programas.

Para la televisión, las cosas son un poco más complicadas. En Estados Unidos, la Federal de Communication Commission (F.C.C.) ha impuesto restricción a la cantidad de programación que puede ser producida por las cadenas de televisión (ABC, CBS, NBC, FOX) y vendida a sus afiliadas. Típicamente, las cadenas se reservan la producción de los noticieros a nivel nacional, de los programas deportivos y de algunos programas especiales. El resto del material es adquirido de empresas productoras independientes. Aunque en otros países pueden no existir estas restricciones, como en México, es un hecho que parte de la programación se adquiere también de estas

productoras independientes, y se doblan al idioma del país en el que serán transmitidas. También existen programas sindicados, que se transmiten en todas las estaciones afiliadas a una cadena, pero que se compran "individualmente". Finalmente, las afiliadas también producen alguna programación propia o la adquieren de "motu proprio" de productores independientes.

En algunos países, como Colombia, la televisión está en manos del Estado, pero éste vende a programadores independientes bloques de horarios. Los programadores producen sus propios programas o los importan, y, a su vez, venden a las empresas el soporte publicitario.

Las productoras de tamaño medio desempeñan para las productoras de gran tamaño, frecuentemente, la función de búsqueda de talentos, pues son las que descubren a nuevos valores y los dan a conocer a través de sus producciones.

Finalmente, debe recalarse que los costos de producción de materiales superan varias veces a los costos de difusión de materiales.

1.3.4.3 Industrias de difusión de materiales

Las industrias de difusión de materiales, ya sea radiofónico o televisivo, son las estaciones que transmiten las señales, vía aire, cable o satélite. Para poder transmitir y constituirse en una emisora, la empresa requiere una autorización gubernamental previa.

Existen después diversas formas de organización para las empresas de difusión electrónica de materiales. Por una parte, se pueden formar cadenas, donde todas las estaciones son propiedad de una sola empresa, o donde las estaciones son propiedad de diferentes empresas, pero están "afiliadas" a una cadena central, con la que mantienen compromisos de difundir cierta programación generada por la central, de comprar los programas sindicados que toda la cadena transmitirá, y de programar anuncios publicitarios también enviados desde la central.

Un modelo que parece estar siendo aceptado más y más a nivel mundial es el que permite que la programación triple A (prime time, u horarios con mayor audiencia) sea decidida desde la cadena, mientras que otros horarios, como los matutinos después de los noticiarios, se dejen exclusivamente a producciones de interés local.

Cualquier estructura que se adopte coloca, a quienes toman las decisiones de programación, ante la misma tesitura: ¿Qué programar para que

atraiga a la mayor cantidad de audiencia posible, dentro de ciertos parámetros de homogeneidad?, ¿en qué horarios específicos colocar cada programa? Éste ha sido uno de los problemas a resolver en el Sistema Radiópolis.

1.3.4.4 Nuevas tecnología

Las tecnologías que se han desarrollado recientemente comprenden dos principales: la transmisión por cable y la transmisión vía satélite. En esencia, la división antes presentada entre empresas fabricantes de materiales y empresas de difusión de materiales sigue siendo válida, salvo que existe ahora una explosión de posibilidades de selección a disposición de las audiencias. Esto tiene mucho impacto, pues, como determinamos, la mercancía que los emisores ofrecen son precisamente las audiencias; si éstas se diluyen entre muchas opciones, los precios a los que se puede ofrecer los espacios publicitarios también se reducen. Para los anunciantes, lo anterior no plantea en sí un problema, pues si los costos publicitarios están fijados en función de la audiencia, lo único que deben hacer es dividir su presupuesto entre varios emisores. El problema se inclina hacia las empresas de difusión, pues no es factible solventar el precio de producción de un bien público con una audiencia reducida, el costo sigue siendo el mismo para uno o para 100,000 espectadores o radioescuchas; el ingreso es totalmente distinto.

Los ejemplos de mercadeo o de comunicación dirigida empiezan a abundar, e incluyen situaciones hasta hace pocos años inimaginables. Hace algún tiempo, la Infantería de Marina (Marines) de los Estados Unidos deseaba atraer a jóvenes con capacidad para ocupar puestos de oficiales. Decidió lanzar una campaña a través del canal MTV (canal de televisión por cable que transmite videos con de canciones de moda). La respuesta fue estupenda.

La modalidad de pago por evento (Pay-Per-View), que ha sido posible poner en práctica gracias a la codificación de señal en la transmisión por cable o vía satélite, modifica el estatus del contenido de los medios de bien público a bien privado. Aunque el costo de producción sigue siendo independiente del número de receptores, los ingresos están ya en relación directa con los espectadores que desean ver el programa. Queda por analizar si el resultado final es el mismo, es decir, si los ingresos por publicidad y los ingresos por el pago del derecho a recibir el programa son los mismos, o alguno es superior a otro. El pago por evento ha manejado hasta ahora actividades deportivas (casi exclusivamente peleas de box) y películas de reciente estreno una vez que éstas salen del circuito de exhibición de salas cinematográficas y antes de que entren a los canales de películas, por lo que, aparentemente, aplica a eventos específicos de gran interés y no tiene un uso muy amplio todavía.

Aunque poco desarrollada, existe también la posibilidad de interacción directa entre receptor y emisor, a través de la televisión interactiva. El término "televisión interactiva" es bastante amplio, pues incluye desde juegos de concursos, en los cuales el receptor posee un aparato con el cual participa en el juego, hasta sistemas en los que el receptor puede elegir el desenlace y final de una película o programa.

1.3.4.5 Conglomerados Multimedia.

Para concluir nuestra exposición sobre los roles de los medios de comunicación, ampliaremos un poco el tema de la integración en los medios masivos.

La concentración industrial puede producirse a través de diferentes caminos, de los que los más importantes son la integración y la diversificación. La integración puede ser de dos tipos: horizontal y vertical. Es horizontal cuando una empresa busca obtener el control de producción y distribución sobre un nivel específico de la producción industrial. Es vertical cuando una empresa intenta ganar la producción y distribución industrial en todos los niveles de un producto, e incluye generalmente los insumos, la producción y distribución.

Como ejemplos de integración horizontal en la comunicación de masas, Cees J. Hamelic¹¹ propone a la Thompson Organization, con 90 periódicos en Estados Unidos y Canadá, y más de 50 en el Reino Unido. El mismo autor da como ejemplo de integración vertical a la Power Corporation Ltd. de Canadá, con casi el monopolio de la prensa escrita en la provincia de Quebec, que tiene acceso a la fabricación de papel, posee periódicos y medios de transporte.

La diversificación comprende la actuación de una empresa en mercados de productos distintos y no relacionados entre sí, pudiendo actuar en mercados tan diversos como el electrónico, el de transporte, el de alimentos y bebidas, el de servicios financieros y ventas al menudo, simultáneamente.

Los verdaderos conglomerados multimedia tienden a la integración tanto horizontal como vertical. Es decir, además de poseer los medios de difusión también tienen los medios de producción. En muchos casos, las posibilidades están restringidas por leyes que específicamente prohíben una integración total. Tal es el caso de la industria fílmica de Estados Unidos, pues en 1950 la Corte Suprema dictó una resolución que hizo imposible la combinación de producción, distribución y exhibición. En otros casos, estas restricciones no han prosperado, por ejemplo, en la lista de los veinte

principales propietarios de sistemas de transmisión de televisión por cable están Hughes Aircraft, Warner Communications, Gulf & Western, CBS, RKO, Transamerica, Time-Life y General Electric. Entre los más importantes distribuidores de televisión por cable encontramos a Warner Communications, Columbia Pictures, Time-Life, Hughes Aircraft y Gulf & Western. Lo mismo ocurre en el caso de transmisión de televisión vía satélite.

Otra tendencia de los conglomerados multimedia es la exportación de sus productos a diversos países, afines o no en idioma. El principal exportador sigue siendo Estados Unidos, aunque es digna de mención la posición que ocupa Televisa de México en cuanto a la exportación de telenovelas a países de no habla hispana, y de telenovelas, programas de noticias y entretenimiento a países de habla hispana.

Típicamente un verdadero conglomerado multimedia tendrá posiciones en prensa y revistas, radio, televisión y cine. Contará tanto con los canales de distribución como con los medios de producción y tendrá acceso a exportar sus productos. La economía de escala que es posible alcanzar con esta combinación es sorprendente. La inversión realizada en un programa de televisión, por ejemplo, puede alimentar perfectamente al resto de los medios durante el tiempo que dure el programa y aún después.

La presencia de empresas oligopólicas parece ser entonces la tendencia general de la industria de los medios de comunicación. En apariencia, esta concentración oligopólica es alentada por los gobiernos de los países en que se encuentra establecida la dirección central de estas empresas. El razonamiento detrás de este apoyo es válido, en tanto que existe la preocupación por poder mantener cierto control sobre la invasión cultural y adoctrinamiento de pensamiento que permea a través de la exportación de programas y productos culturales. Hay dos alternativas: dominar o ser dominada cultural y comunicacionalmente. La competencia internacional llama sólo a los conglomerados. Hay una batalla constante en el entorno internacional por ganar mercados de comunicación; los más integrados tienen posibilidades.

Para un mayor abundamiento sobre este capítulo, en el Apéndice 8.1 de este trabajo presentamos las diferentes teorías que han influido en la percepción del poder de los medios sobre las audiencias.

Antes de pasar a los aspectos de la administración, es preciso señalar que aunque es aceptado que los medios de comunicación no tienen una influencia directa y franca sobre las audiencias, también es cierto que tienen posibilidades de influir sutilmente en el planteamiento del entorno. No en

balde se ha considerado al cine y a las producciones de televisión como embajadores silenciosos de los países que los producen.

Notas bibliográficas

1. Kornhauser, William. *The Politics of Mass Society*, Glencoe, Illinois, Free Press, 1959.
 2. Kraus, Sidney & Davis, Dennis. *The Effects of Mass Communication on Political Behavior*, London, The Pennsylvania State University Press, 1980.
 3. Mills, Writht C. *Power Elite*. New York, Oxford University Press, 1956.
 4. Berelson, Bernard, Lazarsfeld, Paul F. & McPhee, William. *Voting A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*, Chicago, University of Chicago Press, 1954.
 5. Powdermaker, Hortense. *Hollywood: The dream factory*, New York, Macmillan Publishing Company, New York, 1956.
 6. (5) Flynche, P. *Las Multinacionales del Audiovisual*, Barcelona, Gustavo Gili, 1982.
 7. Lippman, Walter. *Public Opinion*, Macmillan Publishing Company, New York, 1922, pág. 43.
 8. Mc Combs, M.E. *Elaborating the agenda-setting influence of mass communication*, Tokyo, Boletín del Instituto de Investigación de la comunicación, Universidad de Keiko, Japón, 1976
 9. Smythe, Dallas. "Communications: Blindspot of Western Marxism" *Canadian Journal of Political and Social Theory*, Ottawa, Otoño, 1977.
 10. (5) Flynche, P. *Op. Cit.*
 11. (6) Hamelik, *La Aldea Transaccional*. Barcelona, Gustavo Gili, 1981.
-

Capítulo 2

ADMINISTRACIÓN

2.1 El Proceso de la Administración

A continuación presentaremos los componentes fundamentales del proceso de la administración, así como una descripción general de los mismos. Según Stoner y Wankel¹, la secuencia en que nosotros los presentamos aplica a una empresa de nueva creación, puesto que para una empresa que se encuentra ya operando, las diferentes funciones se dan en forma simultánea, dentro de un proceso circular. Esto es verídico, pues una empresa en funcionamiento estará ejecutando diversos programas al mismo tiempo, y cada uno puede estar en un grado distinto de desarrollo.

Sin embargo, las dos primeras funciones dentro del proceso de la administración, la planeación y organización se dan en esa secuencia siempre, es decir, una vez que se define un programa de acción, se le asigna una determinada organización para operarlo, aunque la organización ya esté allí, desarrollando otros programas.

En lo que respecta a la dirección y control, consideramos que en la realidad se dan al mismo tiempo, siendo condición necesaria para una buena dirección el contar con sistemas de control.

Lo importante es dejar en claro que dentro del proceso de la administración existen cuatro funciones distintas, que entran en interacción para que el proceso se pueda llevar a cabo. Dado que hemos definido un proceso, hay que decir que éste siempre comenzará en la planeación y terminará cuando los resultados del control se integren de nueva cuenta a la planeación.

La definición de Economía, propiamente de la Microeconomía, puede expresarse como "la asignación de recursos escasos a fines múltiples", siguiendo la misma pauta de definición, podemos entonces decir que la Administración es "el manejo y control de recursos escasos (humanos y financieros) dentro del proceso productivo de una empresa para el logro de un fin concreto". Dado que hay dos palabras claves en la definición : proceso productivo y logro de un fin concreto, la administración trabaja en el entorno de la realidad, mediante la dirección del esfuerzo de los miembros de la organización (tanto accionistas y empleados) para alcanzar objetivos específicos.

En el proceso de la administración no hay entonces cabida a especulaciones o a imprecisiones, es un proceso definible y medible, un proceso que está presente en todas las actividades humanas, desde el manejo del hogar más humilde hasta el manejo del conglomerado más importante.

2.1.1 Planeación

Una organización o empresa debe realizar, como primer paso rector de todas sus actividades, un proceso de planeación. El contar con un plan garantiza que en todo momento la estructura operativa de la empresa se oriente hacia objetivos comunes y precisos, perfectamente definidos, y que se tengan metas concretas a lograr.

Dentro de la planeación se debe incluir también la estrategia y táctica para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Generalmente, esto se desarrolla a través de la creación de programas, en los cuales se incluyen todos los requerimientos de carácter operativo, financiero y promocionales, en su caso, y que son considerados como necesarios dentro de las estrategias y tácticas elegidas.

La planeación permite también poner en perspectiva la factibilidad de alcanzar los objetivos elegidos, dentro de las restricciones operativas y financieras a las que se enfrenta la empresa. Se garantiza entonces que por una parte no se contemplen objetivos inalcanzables, y por la otra, que en todo momento se tenga presente el esfuerzo requerido para lograr los objetivos.

La planeación debe estar dividida en perspectivas de corto, mediano y largo plazos. La alta gerencia de la empresa se encarga de diseñar los programas de largo plazo, mientras que se puede encargar a los niveles inferiores el diseño de los programas de corto y mediano plazos. La naturaleza de los plazos varía considerablemente entre las diferentes ramas industriales y de servicios, pero en todos los casos se utiliza un sistema de vigilancia y control sucesivo, de los cortos a los medianos y a los largos plazos. Esto permite la modificación anticipada de los objetivos, puesto que lo que se debería haber obtenido en el corto plazo conforma lo que se obtendrá en el mediano, y lo conseguido en éste último plazo, lo que se logrará en el largo plazo.

2.1.2 Organización

Después de que la empresa cuenta con objetivos bien definidos, con programas perfectamente articulados y con planes de inversión y producción, el siguiente paso del proceso administrativo consiste en diseñar y poner en operación una organización que esté en posibilidades de ejecutar los programas y planes. Este paso tiene un nivel de abstracción menor que el anterior, y, por tanto, es más de carácter operativo.

Se debe diseñar la organización mediante organigramas de tipo estructural y funcional, lo que facilita la asignación de responsabilidades y la supervisión del desarrollo de las funciones, así como la definición de los procedimientos administrativos y operativos que se deben seguir en todo momento. Frecuentemente se relega a un segundo término la definición y establecimiento de los procesos productivos que se ejecutarán dentro de la empresa. Para nosotros, este aspecto es fundamental y debe incluirse como una cuestión primordial dentro de la organización de la empresa.

La ventaja competitiva de las empresas parece reducirse generalmente al aspecto productivo, pues quien pueda producir algo con la mejor calidad y al menor costo tendrá siempre ventaja sobre quien, por ejemplo, tenga un mejor sistema de comercialización o distribución, mismos aspectos que, si bien no dejan de ser importantes, son más sencillos de subsanar o mejorar. La diferenciación de productos se da en las cualidades intrínsecas y no en las extrínsecas.

Finalmente, al establecer la organización, es fundamental el delinear los perfiles de cada uno de los puestos dentro del organigrama y reclutar al personal idóneo para cada función. El éxito de la organización recaerá directamente sobre la capacidad que tenga el personal elegido para desempeñar su trabajo, pues siempre es factible adquirir las mejores máquinas y

equipos, pero la diferencia estará en las personas que operan las máquinas y los equipos.

2.1.3 Dirección

Tal vez la dirección sea el punto más crítico del proceso de la administración. Consideremos que ya contamos con una planeación adecuada y que además hemos formado una organización que puede alcanzar los objetivos planteados, a la cual hemos dotado de todos los recursos, tanto humanos como técnicos para ejecutar los programas, estrategias y tácticas aprobadas. La empresa comienza a operar y casi nunca las cosas se desarrollarán de acuerdo con lo planeado. Tenemos entonces que la dirección no sólo debe lograr que los integrantes de la organización trabajen en la obtención de las metas, sino también hay que guiar a toda la organización para sortear las dificultades que se vayan presentando.

En la dirección hay, por supuesto, momentos en que no se debe ceder ante las presiones circunstanciales para modificar los planes originales, y otros en los que sí hay que cambiar de orientación, siendo necesario a veces retroceder para reagruparse y volver al ataque con nuevos ímpetus, encontrar caminos alternativos o definitivamente sustituir objetivos por otros más cercanos a las posibilidades de la organización.

Dentro del proceso de dirección queda incluido el aspecto motivacional de la organización. Es decir, que entre las funciones de la dirección también está la de motivar adecuadamente al personal para que esté anímicamente predispuesto para hacer suyos los objetivos de la empresa, y trabajar con la mejor disposición en su consecución.

2.1.4 Control

Estrechamente relacionada con la función de Dirección encontramos a la función de Control. El control puede considerarse, por su importancia, como una función separada de las demás, aunque sea más precisamente una herramienta para mejorar la dirección y la planeación.

Sin medidas de control, esto es, sin instrumentos que permitan medir los avances logrados y el éxito de la organización, la planeación carece de sentido y la dirección se vuelve errática o queda al arbitrio de la percepción de los directivos. La función de control debe establecer los parámetros bajo los cuales operarán las normas de desempeño, medir el desempeño y compararlo con las metas establecidas, y, por último, considerar las alternativas

y tomar las acciones necesarias para corregir el desempeño que no se ajuste a lo planeado.

A partir del control, se pueden aplicar, por ejemplo, los programas de incentivos a la producción o al desempeño, o las medidas correctivas. Lo importante es que existan los parámetros establecidos, y que éstos sean conocidos, tanto por la alta gerencia como por toda la estructura de la organización. Un control adecuado permitirá la detección temprana de problemas operativos y la identificación precisa del origen y causa de esos problemas.

2.2 Perspectiva de la Administración

Cada una de las fases del proceso de la administración puede ejecutarse de diferentes maneras; en este apartado expondremos las distintas alternativas que los teóricos y los profesionales de la administración consideran dentro de cada fase, así como las que aplicaremos posteriormente en la parte práctica de esta tesis.

Lo que verdaderamente encontramos fascinante es la utilidad práctica que tiene la perspectiva de la administración cuando se debe emprender una tarea de mejoramiento de una operación en proceso. El comenzar una labor con las herramientas adecuadas facilita enormemente la tarea, pues la actuación con base en la prueba y error es muy costosa y lenta, mientras que la precisión de un acervo de conocimientos administrativos bien aplicados da resultados en corto tiempo, positivos además en la relación costo-beneficio.

2.2.1 Planeación estratégica

A diferencia de la planeación operacional, que es la que se desarrolla en los niveles más bajos de la organización, la Planeación Estratégica es función exclusiva de la alta dirección de la empresa. Por lo tanto, se ocupa de los aspectos de planeación fundamentales de la empresa dentro de un horizonte temporal de largo plazo. De esta forma, la planeación estratégica es la base sobre la que se desarrolla una planeación más detallada, para afrontar las decisiones cotidianas y, en cierta medida, impone límites y da orientación a la planeación operacional.

Las tres formas más comunes de formulación de estrategias, y por extensión de planeación estratégica, son, según Mintzberg²: La emprendedora, la adaptativa y la de planeación.

Emprendedora. Se caracteriza por la presencia de un líder de personalidad fuerte, que, de acuerdo con su propia intuición y relacionando su extensa experiencia dentro de la rama industrial, guía a toda la organización hacia una meta, que generalmente se define como el crecimiento constante. La organización está al ataque, tomando la iniciativa en todo momento, lo que puede producir grandes avances, marcados por algunos retrocesos significativos.

Adaptativa. Contrariamente a la forma emprendedora, que es activa por definición, la forma adaptativa se caracteriza por la presencia de diversas personas que son reactivas ante los acontecimientos que se presentan. Por tanto, la forma adaptativa produce progresos en pequeña escala, aunque ciertamente erráticos, y que son respuesta a los ataques del entorno competitivo.

De Planeación. Aquí, se sigue, por lo general, un procedimiento sistemático, alimentado por un análisis sustentado en información pertinente. Los riesgos a los que se somete a la organización son perfectamente calculados y hay una estimación racional de los posibles resultados de cada decisión. Cada paso que da la organización está contemplado en un plan general, que inclusive estima las posibles acciones de la competencia. Es una propositiva de planeación, dentro de un marco totalmente racional.

Desde luego que ninguna de las tres formas antes definidas dará resultados óptimos en todo momento; sin embargo, nosotros preferimos trabajar en el contexto de la forma de planeación, dentro del incremento lógico, que combina aspectos de las tres formas, aunque con más carga hacia la forma de planeación, pues consideramos que ésta tiene grandes ventajas sobre las otras dos, entre las que destacan las siguientes:

- Se sigue un sistema de planeación que es independiente de la personalidad de los directivos principales de la organización.
- Hay que analizar el entorno y la situación de contexto antes de comenzar a diseñar los planes y estrategias.
- Se tiene una estrategia para cada escenario estimado como posible y, en tanto que los escenarios sean correctos, las sorpresas se reducen al mínimo.
- Involucra a todo el nivel directivo de la empresa.

2.2.2 División del Trabajo y Estructura Organizacional

Hoy en día ya nadie duda de las ventajas que aporta al proceso productivo la especialización de ciertos individuos en el desarrollo de funciones específicas. La especialización permite que en las organizaciones haya una división de todo el trabajo a realizar en pequeños pasos sucesivos o simultáneos. En las grandes organizaciones, de no existir la división del trabajo, sería imposible operar. ¿Podemos imaginarnos a un financiero que también sea experto en el manejo de una máquina de troquelados milimétricos, o un almacenista que desarrolle funciones de mercadeo y publicidad? Desde luego que no, y, si lo hubiera, es seguro que desempeñaría mal ambos trabajos. En las empresas pequeñas es posible que un mismo individuo deba desempeñar varios roles, pero en la medida en que la empresa crezca, la carga de trabajo obliga a contar con más personal, cada vez más especializado, y a llegar a una división de trabajo cada vez más precisa.

Aunque no existe una regla que se pueda aplicar a todas las empresas, la división del trabajo debe responder a una lógica que siga de cerca el proceso productivo de la empresa; por lo cual, en las empresas de tamaño mediano y grande, la unidad mayor en la que se divide el trabajo es a nivel de departamentos, aunque luego puedan agruparse varios departamentos bajo una gerencia o dirección. Dentro de cada departamento, la carga de trabajo se divide equitativamente entre todo el personal que lo conforma, y para cada tarea se debe asignar al individuo que tenga la mejor capacidad para desarrollarla eficaz y eficientemente.

La división del trabajo nos lleva inmediatamente a diseñar la estructura de la organización. Chandler³ afirma que "la estructura sigue a la estrategia", lo que implica que la estructura de la organización corresponderá a la planeación con la que se pretende alcanzar los objetivos de la empresa. En otro sentido, podemos afirmar que una vez que se ha definido la estrategia a seguir, su aplicación requiere de una estructura organizacional *ad-hoc* para la misma. Los cambios en estructura siempre son consecuencia de cambios en la estrategia y no viceversa.

Encontramos cinco elementos clave para el diseño de la estructura organizacional, a saber:

- La especialización de las actividades productivas
- La estandarización de las actividades productivas
- La coordinación de las actividades productivas

- La especificación de los centros de mando
- La descentralización de la toma de decisiones

Tomando en cuenta estos cinco elementos, se puede tener la certeza de que al diseñar la estructura se estará evitando caer en los errores más comunes que aquejan a la tarea de acomodar y vincular a las partes, componentes y posiciones de una empresa en un arreglo que pueda operar y ser controlado.

El organigrama, que es una representación gráfica de la estructura organizacional, es una forma clara y explicativa de observar en un solo documento la forma en que se ha diseñado la organización, ver los elementos, las posiciones y las vías de relación entre éstos. De acuerdo con la estructura organizacional que se elija, corresponderá un organigrama formal específico; en este trabajo mostraremos el organigrama resultante del trabajo de reorganización desarrollado para Radiópolis, en el Capítulo 4. Existen tres tipos de estructura formal en la que puede organizarse una empresa, y a cada tipo corresponde un organigrama distintivo.

- *Organización Funcional*

El eje de la estructura funcional es el departamento, en el cual se reúne a todas las unidades que realizan una misma actividad o actividades estrechamente relacionadas. Se crean así departamentos de Ventas, de Producción, de Contabilidad, de Transporte, y demás. Cada departamento manejará todos los productos o servicios que la empresa genere y requiera, dentro de las funciones que le fueron asignadas.

La organización funcional da mejores resultados cuando la organización es reducida, y se manejan pocos productos, pues con tramos de control cercanos, el tiempo de respuesta no se alarga demasiado, y si el tipo de trabajo a desarrollar no está en un proceso demasiado secuencial, no se generarán puntos críticos de sobrecarga de trabajo. También es la estructura menos costosa, aunque si la empresa es de gran tamaño, los ahorros que se logran por una parte pueden perderse por costos adicionales de asesorías externas, personal de staff y otros gastos secundarios. Justamente, a este tipo de organización pertenece el Sistema Radiópolis.

- *Organización Divisionada*

El eje de la estructura divisionada gira en torno al tipo de producto que se está manufacturando, al mercado o área geográfica en la que se está

operando o bien al cliente objetivo principal. Cuando se tiene un conglomerado, en el que se producen muchos productos de naturaleza diversa, se opera en zonas geográficas con patrones de consumo distintos o se tienen clientes que requieren atención muy especializada, los departamentos necesitan crecer o complicarse mucho para dar respuesta a las necesidades que plantea la operación en rangos tan diversos. La respuesta se da entonces ya no en el departamento, sino en la división. Se puede pensar en la división como en una empresa casi autónoma dentro de una organización mayor. La división creará, producirá y venderá sus propios productos, sin la necesidad de consultar todas sus actividades con la alta gerencia del conglomerado. Es casi seguro que una división esté a su vez organizada en forma funcional. Las organizaciones divisionadas pueden responder a diferentes necesidades, por lo cual se conocen tres:

División por producto

Se utiliza cuando la producción o comercialización de un tipo de producto o grupo de productos es totalmente distinta a los que se emplean en el resto de la empresa.

División por área geográfica

Se utiliza cuando los costos de transporte de materias primas o de producto terminado obligan a que la planta de producción se coloque lo más cerca posible de la región de consumo, cuando los mercados regionales difieren considerablemente entre sí, por ejemplo, mercados nacionales e internacionales.

División por cliente

Se utiliza cuando se tiene a un cliente objetivo diferenciado dentro de una clase particular de producto, o con requerimientos muy especiales y diferenciados del resto del grupo de consumidores. De hecho, la división por cliente puede emplearse dentro de la división por producto, como sucede con empresas electrónicas que venden a clientes militares, industriales y generales, y que además forman parte de un conglomerado.

• *Organización Matricial*

La organización matricial es la de más reciente aparición, y la que menos se entiende. De hecho, las interpretaciones erróneas de la organización matricial crean, por lo general, una duplicidad de funciones y bastante confusión en las líneas de mando. Las primeras industrias en aplicar una organización matricial fueron las aeroespaciales que trabajaban con el sector

militar, cuando a petición de éstos se hizo necesario nombrar a una sola persona que fungiera como enlace, y que fuera responsable ante el cliente de los progresos y de la ejecución total del proyecto. Nació así lo que después se denominaría "Líder de proyecto", figura que comparte la autoridad con la cabeza del departamento, siendo la duración de la primera autoridad temporal, en tanto que el proyecto se termina.

Para seguir el ejemplo de la industria aeroespacial, supongamos que una empresa tiene varias divisiones, entre las que se encuentra una de fabricación de aviones militares. Dentro de la división existen departamentos, uno de diseño, otro de fabricación, uno de ingeniería y materiales y otro de control administrativo. Se presenta un proyecto nuevo para la creación de un avión militar. Al proyecto se asigna un gerente o líder de proyecto, que trabaja con los equipos humanos de cada uno de los departamentos. De hecho, no se contrata a personal nuevo ni se crea un departamento nuevo para el proyecto, sino que el personal de diseño hará los planos, el de ingeniería y materiales definirá la resistencia de los metales y seleccionará los más apropiados, el de fabricación producirá el avión y el de control administrativo llevará la contabilidad. En tanto dure el proyecto, hay dos autoridades simultáneas coordinadas: el jefe de departamento y el jefe de proyecto.

En el momento en que el administrador se confunde y crea una nueva estructura departamental para el proyecto, estará duplicando las funciones de los otros departamentos ya existentes.

La organización material posibilita una gran flexibilidad dentro de empresas en las cuales se desarrollan proyectos especiales o proyectos de alta tecnología. Además, al formarse un grupo o fuerza de tareas, se está concentrando a todo el personal necesario para el proyecto en una estructura ágil y dinámica, pero se necesita una dirección muy eficiente y una percepción clara de la situación contextual, pues de otra forma puede parecer que la empresa opera en un ambiente de confusión.

2.2.3 Autoridad: delegación y centralización

La delegación de autoridad es una consecuencia directa de la división del trabajo y de la estructuración de la empresa en una organización. Conforme se divide el trabajo y se establece una organización formal, se asigna a ciertas personas la responsabilidad de cumplir una determinada función y tarea dentro de la organización. Para que la persona pueda cumplir con sus funciones tendrá que contar con la autoridad necesaria, de acuerdo al nivel en que se encuentre, para que sus subordinados u otras áreas de la organización sigan sus instrucciones en el desempeño cotidiano de las tareas.

En la definición de la delegación de autoridad se encuentra un detalle importante para el funcionamiento adecuado de una organización. Si definimos a la delegación como el pasar la responsabilidad y, por consiguiente, la autoridad, en una cadena que va de los puestos superiores a los inferiores, no estamos capturando la esencia de la delegación, pues la responsabilidad como tal no puede delegarse, sólo puede compartirse entre los diferentes niveles de mando. En lo que respecta a la autoridad, la cuestión es más complicada, puesto que puede existir autoridad formal e informal, necesitando ambas del reconocimiento explícito de la persona sobre la que se ejerce la autoridad. La delegación debe ser entonces entendida como la asignación de autoridad formal y responsabilidad operativa a un puesto dentro de la organización, para que éste pueda desarrollar adecuadamente la tarea asignada.

Hay ciertos principios que pueden aplicarse a casi todas las situaciones en las que se diseña por primera vez una organización, o en las que se da una reestructuración de una organización ya existente. El principio más importante es el "escalar", que afirma que siempre debe existir una línea clara de autoridad y responsabilidad en todos los niveles y áreas de la organización. La claridad en la línea de autoridad permite, según Stoner y Wankel, que todo el personal sepa siempre:

A quién puede delegar

Quién puede delegar

Ante quién es responsable

Otro principio fundamental es el de la unidad de mando, que indica que cada miembro de la organización debe tener un solo jefe o superior a quien reporta, ante quien ser responsable y de quien recibir órdenes directas. Esto evita que se den conflictos de autoridad y que el personal llegue a un estadio de inmovilidad debido a órdenes encontradas o a una carga de trabajo excesiva.

Finalmente, encontramos el principio de gradualidad, que implica que existen grados progresivos de delegación de responsabilidad y autoridad, que se aplican según situaciones predeterminadas, como puede ser la aprobación de un gasto hasta cierto monto, o la contratación de personal hasta cierto nivel de sueldos, o la solución de problemas hasta cierta gravedad. La gradualidad debe ser informada al personal para que éste sepa cuáles son los límites en los que se puede mover. Los niveles de gradualidad reconocidos en orden descendente son:

- Informativo.** El subalterno proporciona al jefe toda la información y éste decide.
- Propositivo.** El subalterno informa y recomienda una acción, el jefe la aprueba.
- Aprobación.** El subalterno decide, el jefe aprueba.
- Aprobación Ficta.** El subalterno decide; si el jefe no desaprueba, sigue adelante.
- Ex-Post.** El subalterno actúa e informa al jefe.
- Ejecutivo.** El subalterno actúa sin necesidad de más consulta o de otra comunicación.

Centralización.

La centralización de la autoridad y de la responsabilidad está opuesta a la delegación de las mismas dos. La centralización se define como el grado de responsabilidad y autoridad que se conserva en cada nivel operativo o funcional de la empresa y que, por ende, no se transmite al nivel o niveles inferiores, por lo que es la medida de la responsabilidad y autoridad que se conserva en los niveles superiores de la empresa.

A mayor centralización en una organización, los niveles superiores estarán más ocupados en la atención de los detalles de la operación cotidiana y tendrán menos tiempo para planear, dirigir y controlar el desarrollo de la empresa. De nueva cuenta es fácil confundir la dirección y control de la empresa con la centralización de responsabilidad y autoridad, cuando son en realidad cosas totalmente distintas. El grado de centralización que muestre una empresa será por lo general resultado del contexto general en el que opera la compañía: Así, empresa que se enfrenta a un entorno competitivo fuerte, donde existe innovación constante y en mercados pocos predecibles, tiende a tener estructuras menos centralizadas que las que funcionan en entornos más estables. Por otra parte, mientras más grande sea la empresa y mientras mayor crecimiento tenga, menos centralizada estará, pues llega un punto en el que es físicamente imposible que toda la autoridad y responsabilidad estén en manos de unas pocas personas. Por último, la centralización también dependerá de las preferencias personales de la alta dirección y de la capacidad profesional de la estructura operativa.

La tendencia internacional se orienta a que las empresas se vuelvan cada vez más descentralizadas, siempre y cuando la descentralización no desemboque también en una parálisis operativa, o lo que es peor aún, a que no se tomen decisiones acertadas por el temor a resultados negativos.

2.2.4 Dotación de recursos

La dotación de recursos involucra tres aspectos distintos: la dotación de recursos humanos, la dotación de recursos materiales y la dotación de recursos financieros, que en conjunto posibilitan que una empresa opere ya físicamente. En una situación en que se provoca un cambio dentro de una estructura que ya está operando, la dotación de recursos se vuelve uno de los pilares para lograr que el cambio tenga éxito.

Dotación de recursos humanos

Los recursos humanos dentro de las empresas están en constante cambio y evolución, pues el personal más efectivo es promovido a puestos superiores, otros más son reubicados y los que no son promovidos buscan alternativas fuera de la organización; los menos efectivos salen de la organización y son sustituidos por nuevos elementos. Sin embargo, la integración de recursos humanos a la organización es un proceso costoso y que toma tiempo. Dado esto, se necesita también contar con una planeación efectiva de recursos humanos, que identifique las necesidades actuales y contemple las necesidades futuras de acuerdo con los planes de crecimiento y expansión de la empresa.

La adquisición de recursos humanos sigue la pauta del perfil del puesto, tal cual éste está expresado en el organigrama de la empresa, y de las directrices que proporcione el superior directo al puesto para el cual se busca una persona. Con el perfil bien definido, el departamento de recursos humanos de la empresa o alguna compañía externa que se dedique a la búsqueda de personal (conocidas comúnmente como "cazadores de cabezas" (o *head hunters*) iniciará un proceso de reclutamiento, en el cual se forma un grupo de candidatos, que deben adecuarse al perfil buscado.

Dentro de este grupo se seleccionará al individuo que más se acerque al perfil buscado. El individuo entonces iniciará sus actividades en la compañía con un curso de inducción a la empresa, para reducir al mínimo la necesidad de orientación posterior y para que se compenetre con las particularidades y personalidad propia que cada empresa tiene; pues no se debe olvidar que la personalidad de la empresa no es más que la suma y síntesis de las personalidades de los individuos que la integran.

Con lo anterior se termina el proceso de dotación de recursos humanos "per se", aunque es posible incluir dos puntos que son también importantes: la capacitación y el desarrollo profesional. La capacitación implica el proporcionar conocimientos nuevos o mejorar los ya existentes a las personas que están desempeñando tareas dentro de la organización. La capacitación es una constante en las empresas que tiene mayor éxito, pues es la vía por la cual los empleados mejoran la forma en que hacen su trabajo, cosa que se refleja de inmediato en los resultados operativos. La capacitación es, por otra parte, uno de los medios por el cual el empleado de una empresa puede acceder al desarrollo de su carrera profesional dentro de la misma. El desarrollo de una carrera profesional es considerado hoy en día tan importante como para que existan áreas específicas dentro de las compañías para ayudar a planear ese desarrollo profesional. El punto es que resulta más económico y productivo el impulsar a las personas con capacidades dentro de la empresa que estar adquiriendo constantemente nuevos recursos humanos. Aquí entra en juego la motivación laboral y la realización personal, que en distintos trabajos prácticos son consideradas tan importantes como la propia remuneración salarial; si no hay avance del propio personal de la empresa, existirá un sentimiento de injusticia y desmoralización que repercutirá negativamente en la operación de dicha empresa.

Dentro de los programas de reorganización, y cuando la empresa tiene sobrantes de personal, los reajustes de éste tienden a inquietar en extremo a los integrantes de la empresa, y a generar temores y cautelas. Para estos casos, lo más aconsejable es iniciar cuanto antes los despidos que sea necesario realizar, mantener informado al personal de cuáles son los motivos que hacen necesaria la reestructuración de personal, y comunicar directamente al personal que no será despedido la permanencia en su cargo. Si además de la reestructuración se está dando un cambio de personal en busca de personas más capaces, es preferible terminar con todos los despidos antes de realizar nuevas contrataciones. El ingreso de personal nuevo en un entorno de despidos crea animadversión contra los de nuevo ingreso, y el ambiente imperante es negativo y deprimente.

En cualquier caso, los recursos humanos deben ser suficientes y de la calidad adecuada para cumplir los planes de la empresa.

Dotación de recursos materiales

La dotación de recursos materiales también necesita estar sustentada en un plan, solo que en este caso el plan toma la forma de un presupuesto de gastos de capital o inversión en activos físicos. Debido a que las inversiones en activos son generalmente de gran dimensión, se convierten en puntos de

decisión nodales en el devenir de las organizaciones. La proyección de gastos de capital será de gran utilidad para prever los flujos de efectivo y las necesidades de financiamiento.

Este presupuesto debe contemplar tanto las adquisiciones programadas de acuerdo con el crecimiento de la operación, las adquisiciones derivadas de avances tecnológicos en los procesos productivos, o bien la asignación de equipos a cada producto que la empresa genera. La dotación de recursos materiales puede ser a la inversa, es decir, en una compañía que ya está operando, y que tienen recursos materiales sobrantes, puede darse un proceso de venta de activos no productivo o de desinversión. Atención especial debe ponerse a los casos en que se pretende una sustitución de activos con vida útil remanente por activos nuevos. Si bien las consideraciones técnicas deben dejarse precisamente a los expertos en el área, hay una argumentación contable, impositiva y financiera que puede inclinar la decisión de sustitución favorable o negativamente. Una de las reglas de dedo que se aplican en este renglón es el acoplamiento entre la vida útil del activo y el tipo de financiamiento con el que se logrará su adquisición. Los activos de largo plazo deben ser financiados con créditos o bonos de largo plazo, los de mediano plazo con créditos o pagarés de mediano plazo y los de corto plazo con créditos de corto plazo o papel comercial. El no seguir esta regla pondrá a la empresas en dificultades de flujo de efectivo tarde o temprano.

Dotación de Recursos Financieros

Una vez que la empresa tiene los equipos, instalaciones y el personal indicado puede comenzar a operar, ya sea de cero o a partir de una reestructuración. No podrá hacerlo si no cuenta con el efectivo necesario para trabajar y afrontar sus compromisos. La programación de Recursos Financieros se lleva a cabo mediante dos presupuestos, el de efectivo y el de financiamiento. El de efectivo integra las estimaciones de ingresos, egresos y gastos de capital. El de financiamiento subsana los desequilibrios temporales que puede haber entre ingresos y egresos, o los que se deban a adquisiciones de bienes de capital. De nueva cuenta, los presupuestos deben ser precisos y los recursos suficientes para afrontar en todo momento las necesidades de operación.

En todos los casos, hemos visto que, previo a la dotación de recursos, los requerimientos se sustentan en presupuestos o planes, mismos que cumplen la doble función de soportar las peticiones y de servir como medio de control financiero.

2.2.5 Control financiero

Puede presentarse una argumentación correcta que sustente el punto de vista que el control financiero no es suficiente para evaluar el desempeño completo de una organización y que otros controles son necesarios para garantizar que la empresa está en la dirección correcta. Para nosotros, el estado general de una compañía se refleja fielmente en los estados financieros. Nuestro razonamiento parte de que todo el esfuerzo de una empresa debe materializarse en utilidades reales, en un flujo de efectivo positivo para los accionistas de la empresa. No hay empresa que mal manejada tenga flujos de efectivo positivos, no hay empresa donde los planes sean equivocados y que pueda generar buenas utilidades, no hay empresa mal administrada que tenga ganancias al final del año. El control financiero se realiza a través de tres instrumentos denominados "estados financieros", y de un grupo de razones financieras que se extraen de ellos. Una buena administración requiere de un buen control, pero la alta dirección no puede controlar todos los aspectos operativos, y por ende debe centrarse en el control financiero. A los niveles siguientes en la organización corresponde el establecimiento de los controles operativos, cuya información puede ser requerida en cualquier momento por la alta dirección de la empresa.

Balance General

El Balance General da información de la situación que guarda la empresa en el momento particular en que se la analiza. Está formado por tres conceptos: Activos, Pasivos y Capital Contable. El Balance General sigue el esquema contable de la teoría de la partida doble, en tanto que cada activo de la empresa debe tener una contraparte en un pasivo o en capital contable o social. El Balance General refleja la situación en la que está la empresa, mas no cómo ha llegado allí, pues es un acumulado desde el principio de las operaciones hasta una fecha de corte dada. También presentan la situación financiera general, especialmente en puntos como relación entre pasivos y activos, el equilibrio entre los dos, y lo que queda de la empresa después de restar los pasivos de los activos.

Del balance general se extrae un gran número de razones financieras, como por ejemplo, la relación deuda a capital, la relación entre pasivos y activos circulantes, la prueba del ácido y demás. Estas razones permiten ver la capacidad de endeudamiento de la empresa y la factibilidad de pagar sus obligaciones, debido a que las razones colocan a todas las empresas en la posibilidad de ser comparadas, independientemente de su tamaño, aunque se tienda a comparar empresas dentro de los mismos rangos.

Estado de Resultados.

El Estado de Resultados proporciona información sobre la operación de una empresa en un lapso determinado, que generalmente es anual. En él pueden detectarse las ganancias o pérdidas en determinado período. También se usa para evaluar todos los costos en que incurre la empresa, segmentados en costos de ventas, gastos de administración, costos impositivos y costos financieros, mismos que se restan de las ventas. De nueva cuenta, se generan razones financieras a partir del estado de resultados, que posibilitan la comparación con otras empresas.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos

El estado de origen y aplicación de recursos tiene un uso menos difundido que los dos anteriores, aunque tiene una gran importancia para determinar qué es lo que ha estado haciendo la dirección de una empresa. Proporciona información sobre los cambios experimentados entre un período y otro de operación de la empresa, de dónde han provenido los fondos y en qué se han aplicado. Otras razones financieras se toman del estado de origen y aplicación de recursos, y aún de distintos datos que están incluidos en dos o más de los estados financieros. Por ejemplo, la rentabilidad de una empresa, que define el rendimiento obtenido sobre la inversión, se calcula con la razón de utilidades después de impuestos sobre activos totales, las primeras provienen del estado de resultados y los últimos del balance general.

Estados financieros proforma y Ex-post

Existen dos categorías de estados financieros, los Proforma, que se realizan para un período en el futuro con los datos provenientes de la planeación de la empresa, y los Ex-post, con datos reales, una vez transcurrido el período. Ambos pueden compararse, y la comparación da una medición exacta del logro de metas o de la diferencia entre lo planeado y lo real.

Control operativo

El proceso de control operativo tiene cuatro pasos básicos, que son: El establecimiento de estándares y métodos para medir el desempeño, la definición de las herramientas de medición del desempeño, el sistema de comparación entre desempeño y los estándares, y la toma de medidas correctivas. Los niveles que están por debajo de la alta dirección, es decir, los niveles gerenciales, estarán encargados del control operativo del departamento que tienen a su cargo. Por ejemplo, tomemos al departamento de ventas. En el plan de la empresa está el obtener ventas durante un período determinado. A esas ventas corresponde un costo de ventas, por lo cual se sabe qué mezcla

de productos se debe vender para llegar a cierto objetivo. Por otra parte, se pueden incluir objetivos de ventas adicionales como el capturar cierto porcentaje de un mercado nuevo, expandir la participación en otro, o lograr determinado monto de ventas a clientes nuevos. La alta dirección deberá estar al tanto de los problemas que surjan al no cumplirse los objetivos aprobados e integrados en el plan general.

2.2.6 Dirección y liderazgo

La dirección de una empresa, propiamente la dirección general de una empresa, no puede realizarse sin liderazgo real de quienes están colocados en la alta dirección. El liderazgo puede definirse como la capacidad de un sujeto para influir en el comportamiento de otras personas. Esta capacidad viene dada del poder que las otras personas perciben en el sujeto que es líder. En una empresa, el poder percibido puede venir de cinco fuentes: El poder estructural, el poder de referencia, el poder de experto y el poder de recompensa, en el grupo de poderes positivos; y el poder de castigo, en el grupo de poderes negativos. Un líder natural tendrá rasgos de los cinco tipos de poderes, mientras que un líder impuesto sólo presentará características de poder estructural, el que tiene debido a la posición que ocupa en el organigrama, y de poder de castigo. El líder natural estará en mejor posición para lograr una conducción eficaz de la empresa que el líder impuesto.

Dentro de una organización, los líderes deben cumplir dos tareas primordiales, asegurarse de que el trabajo asignado se lleve a cabo y asegurarse de que el grupo se mantenga unido. La dirección de la empresa estará cumpliendo la función de supervisar que las tareas asignadas se estén llevando a cabo, pero con la premisa de poder cambiar esas tareas en cuanto se defina que ello es necesario.

2.3 Los Roles de la Administración

2.3.1 El Rol social

La administración, en tanto que puede ser considerada como la ciencia que se encarga de manejar a las empresas y organizaciones, desempeña en la sociedad actual un importante rol social al permitir que miles de individuos encuentren una satisfacción laboral y una autorrealización personal.

Antiguamente, la unidad productiva central era la familia y la agrupación de familias en tribus. Pensemos en esas forma de organización, donde ya se daba cierta división del trabajo, aunque existieran pocas tareas a

desarrollar. La misma división del trabajo es considerada por muchos como el acontecimiento que da pie al desarrollo de la civilización, pues la agricultura, que permitió que las tribus nómadas se volvieran sedentarias, fue posible gracias a la división del trabajo. Para que exista división del trabajo debe existir por lo menos un tipo de administración incipiente, que asigne individuos a ciertas tareas y que coordine las actividades de los diferentes miembros de una tribu o familia. Con el paso del tiempo, se dio también la especialización de las tribus en tareas especiales. La agrupación de muchas tribus creó los primeros asentamientos regulares, que después se convertirían en ciudades. En todo este desarrollo, la administración jugó un papel importante, al regular las actividades económicas y establecer las primeras reglas administrativas de convivencia.

Volviendo a la época actual, las organizaciones productivas ofrecen un medio para que el individuo alcance un estado de equilibrio mental, pues el trabajo permite trascender más allá de los hechos cotidianos, para dar un sentido más amplio a la existencia del hombre, al ver su actividad cotidiana reflejada en realizaciones palpables.

No menos importante es el papel que desempeña la administración al proporcionar a muchos individuos la posibilidad de contar con un medio de subsistencia legal y seguro, al poner a su alcance una remuneración en metálico por el trabajo que realiza, misma que puede intercambiar por todos los bienes y servicios que hoy ofrece la sociedad moderna. Nuestra cultura de masas es impensable sin la existencia de empresas y compañías, cada una dedicada a una actividad especial, y la existencia de esas empresas y organizaciones no puede concebirse sin la administración que las maneja día a día.

En síntesis, el rol social de la administración está caracterizado por la gestión de ésta en el manejo cotidiano de empresas y organizaciones, mismas que agrupan a miles de individuos, proporcionándoles a la vez un medio de subsistencia y un medio de realización personal, que no se alcanza a través de otra actividad humana más que la del trabajo. Gracias a la administración los individuos pueden incrementar su calidad de vida y bienestar general al tener potencial de desarrollo dentro de las organizaciones.

2.3.2 El rol económico

En el nivel microeconómico y de organización industrial, la administración garantiza que se minimice el desperdicio de recursos, tanto materiales como financieros. La administración estará encargada de manejar los recursos escasos y asignarlos a fines múltiples, velando en todo momento porque

los proyectos nuevos que se emprendan o los que ya están en marcha tenga la característica de ser viables.

Toda administración tiene en sus manos una dotación de recursos, los cuales debe asignar a una gama de diferentes proyectos dentro de la empresa. Tiene que tomar decisiones intertemporales de inversión y de distribución de beneficios. Esas mismas decisiones tienen un impacto en el nivel de desempleo que registra una economía.

En el campo de las innovaciones tecnológicas en la producción, que son uno de los factores que permite que los costos de producción disminuyan, y por ende se pueda ofrecer a un mismo precio más cantidad de bienes, con un beneficio directo para el demandante, la administración posibilita que esas innovaciones se den, pues está siempre a la búsqueda de nuevas alternativas para que la empresa sea más productiva y genere mayores beneficios económicos para sus empleados y accionistas.

En la administración de una empresa descansa el control de la función producción. Mediante ésta, la administración conoce el resultado de agregar más elementos productivos a la organización y el momento preciso en que se ha llegado al límite productivo. En ese momento, la administración tomará la decisión de expandir su frontera de producción o de abrir una nueva empresa.

Finalmente, dentro del entorno globalizado de hoy, la administración pone al alcance de los consumidores los productos con la mejor calidad y al mejor precio. La combinación de precio y calidad también resulta en un beneficio directo para los consumidores, y esto sólo se da en el ambiente competitivo en el que deben trabajar las administraciones. Sin organizaciones administradas, no sería posible agrupar a individuos en unidades económicas productivas y competitivas.

Cabe aquí mencionar que no debemos olvidar que en este momento el grado máximo de agrupamiento de la sociedad se da en la figura de un país. Los países también están organizados y son manejados por la administración, que, aunque pública, no escapa a las mismas consideraciones que la administración de empresas. En este caso, los factores que maneja la administración pública incluyen a los que conforman a la macroeconomía, pero el proceso de la administración pública no es diferente al de la administración de una empresa. También se debe planear, organizar, dirigir y controlar, aunque los criterios con que se mida la efectividad de la administración pública no sean de índole netamente de resultados en utilidades en metálico, sino en utilidades para la sociedad.

2.3.3 El rol de generación de innovaciones

Las innovaciones que caracterizan a la cultura de masas de siglo XX tienen la peculiaridad de seguir un proceso de difusión, en el que inicialmente están al alcance de los estratos con mayor poder adquisitivo, pero que evoluciona hasta que se ponen al alcance de las mayorías. Ese proceso de difusión se da gracias a la administración.

Muchas innovaciones tecnológicas y científicas han surgido en los centros de investigación universitarios, pero para poder ponerlas en práctica se necesita una infraestructura de producción y comercialización que sólo poseen las empresas. Otras tantas innovaciones se han dado en los centros de investigación de las propias empresas. Dependiendo de la rama industrial dentro de la que opere la empresa, el presupuesto asignado a investigación y desarrollo (R&D, como se conoce en el contexto internacional, ya que son las siglas de "research" y "development") llega a representar hasta el 30% del presupuesto total de gastos e inversión de la empresas. Ramas como la farmacéutica, la automotriz y alimenticia, invierten enormes cantidades de recursos en la investigación y desarrollo de nuevos productos, que repercuten directamente en la calidad de vida de la sociedad.

La generación de innovaciones es costosa, y por ende se necesita que, una vez que la innovación se ha lanzado al mercado, las ventas del producto que la incorpora devuelvan a la empresa el gasto efectuado en su desarrollo. Dentro de la planeación estratégica, las empresas definen cuáles son los mercados en los que desean participar y con qué productos lo harán. Sigue, necesariamente, que la empresa estudie los productos de la competencia y detecte los puntos en que los productos puedan ser mejorados o, si fuese el caso, el diseño de un producto sustituto totalmente nuevo.

Abundan ejemplos de lo que hemos afirmado anteriormente. Tal vez el caso más notable sea el ocurrido al final de la década de los setenta, cuando la NASA (National Air and Space Administration de los EE.UU.) redujo la cantidad de científicos que tenía empleados en el sector de investigación. Muchos de estos científicos se incorporaron a empresas privadas o formaron sus propias empresas. El desarrollo de la fotocelda de generación de electricidad incorporada a calculadoras de mano y relojes, por ejemplo, fue resultado de esa situación. En el campo médico, en ese mismo lapso se desarrollaron instrumentos y reactivos para medir en el recién nacido deficiencias en la asimilación de alimentos. El conocimiento para generar esos avances estaba allí, pero faltaba la mano de la administración para ponerlos al alcance de la sociedad.

Además de la generación de productos nuevos, el otro ámbito innovador de las empresas se da en los procesos de producción y comercialización, donde el objetivo primordial está en fabricar y poner al alcance del público consumidor un producto de mayor calidad a menor precio. Si esta preocupación no estuviera presente en la administración de las empresas, habríamos avanzado poco en la disminución de precios y en el aumento de la calidad de los productos.

2.3.4 El Rol de preservación del conocimiento

Una empresa que comienza operaciones de cero, aún cuando las personas que la integran tengan experiencia previa, pasa por un periodo de aprendizaje, donde se dan muchos intentos, algunos fallidos y otros exitosos, por hacer las cosas de cierta manera. Una vez que termina el lapso, conocido como la curva de aprendizaje, la empresa tiene un bagaje de conocimientos propios que le permiten anticipar razonablemente los resultados de sus acciones.

Si el conocimiento científico está en las instituciones educativas superiores y en sus centros de investigación, el conocimiento científico aplicado está almacenado en las empresas. Podemos saber teóricamente cómo se produce una aleación especial de metal, pero la práctica de cómo producirlo para que dé los resultados esperados está en las empresas que han perfeccionado su proceso de producción.

La administración, al definir la organización y establecer los procedimientos de producción, desempeña el papel de preservar ese conocimiento y transmitirlo de una generación a otra. El resurgimiento de muchas industrias de Alemania y Japón después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial no puede explicarse si no es a través de la preservación del conocimiento en las organizaciones, y en este caso particular de los miembros de las organizaciones, pues aun cuando los archivos enteros de muchas fábricas quedaron destruidos completamente, las administraciones preservaron en la memoria de las personas que las integraban la forma de hacer las cosas y los procedimientos empleados.

El avance de la sociedad de masas está muy ligado al desarrollo de la administración, pues conforme se sentaron las bases para una administración más científica y razonada, se fueron dando las condiciones óptimas para el nacimiento de las organizaciones productivas tal como las conocemos hoy. La interacción entre el conocimiento científico y el conocimiento práctico es en nuestros días muy estrecha, y culmina cuando los hombres que están desempeñando tareas dentro de las organizaciones o empresas se hacen

presentes en las universidades para transmitir el conocimiento que han adquirido en la vida profesional práctica.

Si bien no es frecuente encontrar una reflexión sobre el rol de preservación de los conocimientos de la civilización que tiene la administración, para nosotros es fundamental tenerlo presente, pues da otra dimensión a la actividad administrativa y pone en perspectiva clara la importancia que subyace a la actividad de organizar y dirigir entes productivos.

Notas bibliográficas

1. Stoner, James Arthur and Finch, Charles Wankel. *Administración, tr. Management*, 3a. ed., México, Prentice Hall, 1992, pp. 56.
2. Mintzberg, Henry. "Strategy making in three modes", en *Public Administration Review* 16, Núm. 2 (Invierno 1973), pp. 44-53.
3. Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: Capters in the history of the american industrial enterprise*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962, pp. 383-396.

Capítulo 3

EL DIAGNÓSTICO EN LA ADMINISTRACIÓN

Cuando en el Capítulo 2 en el inciso 2.1 nos referíamos al proceso de la administración, mencionábamos que los pasos sucesivos de Planeación, Organización, Dirección y Control se daban simultáneamente en las empresas que se encontraban en operación, a diferencia del caso en el que se estuviera creando una empresa nueva, donde los pasos seguirían el orden planteado.

En una empresa que se está creando, no es posible realizar un Diagnóstico, pues lo que existe son proyecciones, pero no hay antecedentes de una operación real, ni experiencias de lo que ya se ha aplicado y ha tenido éxito o ha fracasado. En una empresa que está operando en la realidad, por otra parte, es indispensable realizar un diagnóstico previo a cualquier acción tendiente a mejorar el proceso de administración vigente en la misma. En general, todo proceso administrativo que esté operando en la realidad puede ser mejorado, por lo menos en alguno de sus aspectos, pero se requiere conocer a profundidad cómo está, qué funciona bien y qué es lo que puede modificarse para que el proceso administrativo obtenga mejores resultados. Es este el caso del Sistema Radiópolis.

3.1 Diagnóstico Contable

El primer paso dentro de un diagnóstico situacional general para una empresa es el análisis de los estados financieros, para poder obtener lo que

llamaremos el diagnóstico contable. Podemos considerar que este diagnóstico da una idea bastante precisa del comportamiento pasado de una empresa. Este análisis se realiza mediante el estudio de los tres reportes contables básicos : Balance General, Estado de Resultados y Estado de Origen y Aplicaciones de Recursos. Con las cifras que cada uno de estos contiene se generan las razones financieras. Lo importante de este tipo de diagnóstico es que estandariza los resultados de operación, independientemente del tamaño de la empresa, y permite la comparación de los resultados reales de operación de distintas empresas. En análisis de razones y estados financieros no es un ejercicio ocioso o un requisito que debe cumplirse en el diagnóstico administrativo. Ambos análisis, el contable y el administrativo, son una fuente importante de pistas para poder comenzar a definir puntos sobre los que se debe comenzar a actuar.

Tomemos un ejemplo sencillo pero representativo. Seleccionaremos una razón financiera de rentabilidad, grupo que mide la efectividad con que la empresa está empleando sus activos. De entre este grupo, tomamos la razón de rendimiento sobre capital, particularmente útil para empresas que forman parte de conglomerados o grupos, y que pueden estar utilizando activos propiedad de la empresa matriz. La razón se define como:

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidades disponibles para Accionistas comunes}}{\text{Capital}} \times 100$$

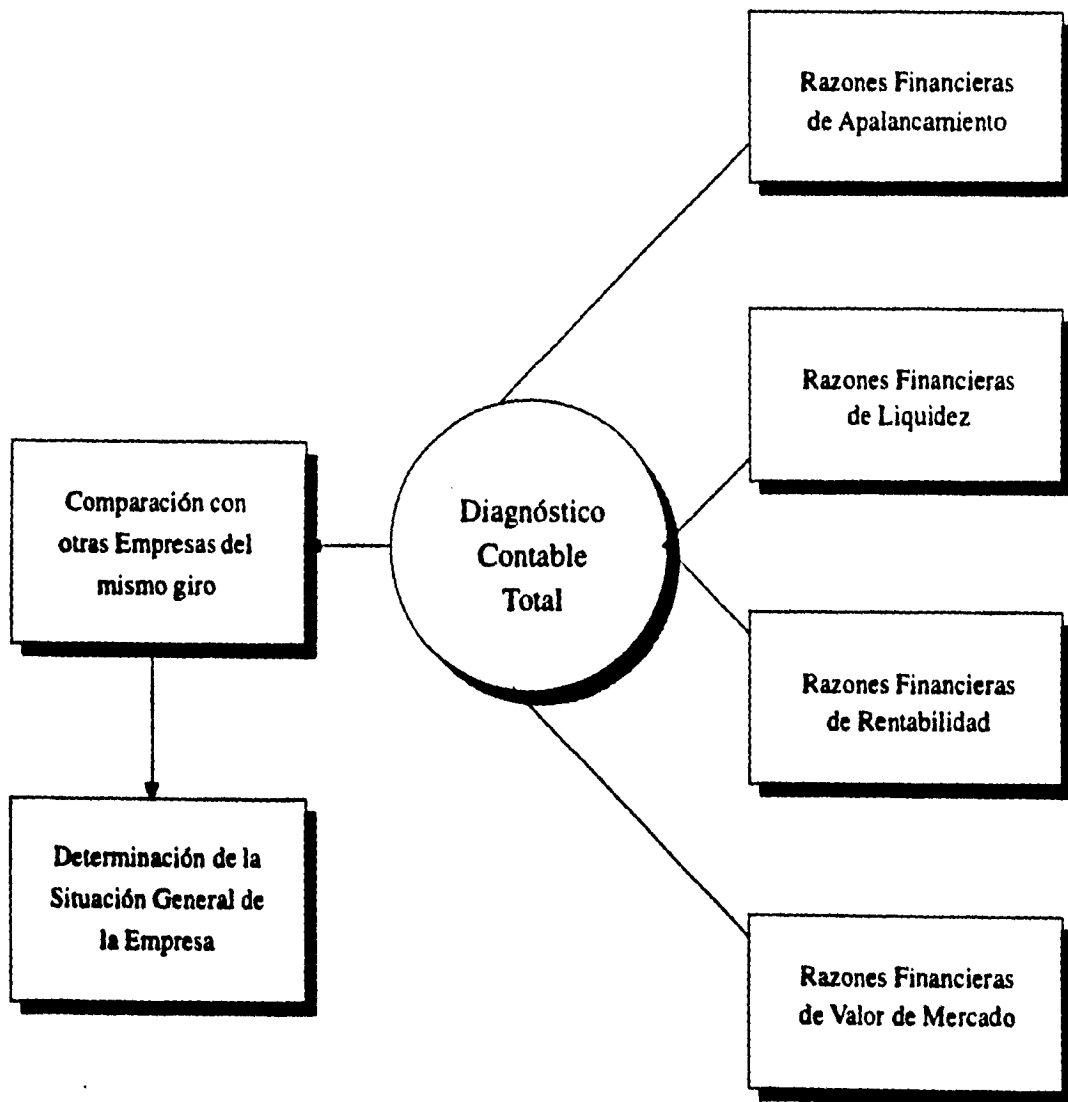
Diversos servicios de información financiera proporcionan las razones de empresas dentro de un mismo sector, divididas en promedios altos, medios y bajos, contra los cuales es posible comparar los de la empresa bajo análisis. Supongamos ahora que el resultado de la comparación nos indica que nuestro rendimiento sobre capital está ubicado en el rango medio del sector.

Partiendo de aquí, podemos generar una serie de interrogantes que deben ser respondidas con precisión, como por ejemplo : ¿Necesita nuestra empresa más activos para lograr el mismo nivel de ventas que otras con menos activos?, ¿qué tan atinadamente se está empleando el capital de trabajo?, ¿es menor la proporción de ventas que se convierten en utilidades en nuestra empresa que en las demás?, ¿es nuestra razón de pagos de dividendos muy baja?. Y así podríamos seguir presentando muchas otras inquietudes.

Para responder a cada una de las preguntas se debe entonces buscar respuestas en la operación de la empresa. Tomemos, por ejemplo, el caso de la interrogante sobre la proporción de ventas que termina convertida en utilidades. Ésta es una razón que se denomina Margen de utilidad neto. Si

en efecto esta razón resulta menor que las de las empresas competidoras, puede ser que nuestra empresa esté operando con costo de ventas más altos que las demás, con gastos más altos que las demás o bien ambos. También puede ser que la estructura de capital de la empresa no esté bien diseñada, o que la planeación impositiva sea deficiente.

Diagrama del Diagnóstico Contable



Podemos entonces proceder al siguiente paso dentro del diagnóstico, que denominaremos Diagnóstico Administrativo.

3.2 Diagnóstico Administrativo.

En 1974, el Wall Street Journal publicó un artículo en el que lamentaba la creciente atención que se daba a las utilidades por acción como indicador del valor de una empresa :

"Muchos ejecutivos creen, aparentemente, que si pueden encontrar una forma de incrementar las utilidades reportadas, el precio de la acción subirá, aun cuando el aumento de utilidades no represente un cambio en la economía de la empresa.

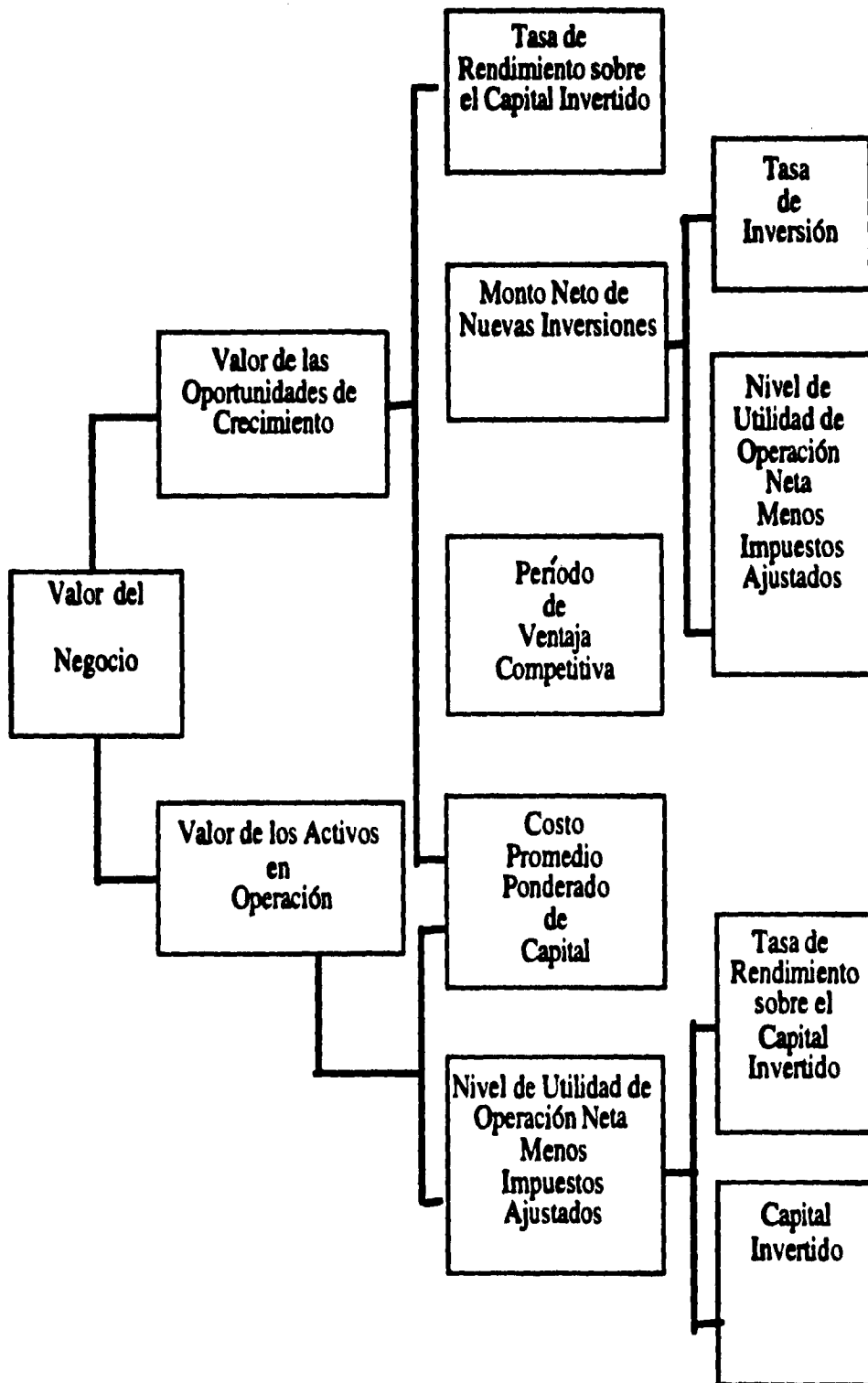
En otras palabras, los ejecutivos piensan que son listos y que el mercado es tonto...El mercado es listo, aparentemente, el tonto es el ejecutivo atrapado en la mística de las utilidades por acción.

Para nosotros la lección es clara : Si la administración mantiene su mira en la salud de la empresa a largo plazo, el precio de la acción se cuidará por sí sólo".

A este artículo hace referencia Tom Copeland en su libro *Valuation*,¹ para dejar en claro que un objetivo último de toda administración debe ser el incrementar la riqueza de sus accionistas, a través del aumento en el valor del negocio.

Según el método de valuación presentado por el autor antes mencionado, existen ciertos generadores de valor dentro de la empresa, y a los cuales debe abocarse toda administración que pretenda incrementar la riqueza de los accionistas de la empresa a través del aumento del valor del negocio. Según Copeland, el "Efectivo es Rey", esto es, los flujos de efectivo libres disponibles para los accionistas son los que determinarán el valor de la empresa y el valor de las acciones de la empresa en un mercado de valores, o en el contexto de una empresa que pertenece a un conglomerado, la aportación al valor total del conglomerado por parte de esa unidad. Ahora bien, un flujo de efectivo libre es el resultado de muchas pequeñas decisiones tomadas a lo largo de todo el proceso de la administración. Para observar con mayor claridad la interrelación entre los generadores de valor, reproduciremos el cuadro 5.4 del libro antes citado.

Diagnóstico Administrativo.



El esquema es bastante directo en la forma de presentar las relaciones entre los diferentes conceptos, pero es importante recalcar ciertos puntos. La tasa de inversión sobre las utilidades de operación netas después de impuestos ajustados proporciona el monto disponible para nuevas inversiones. La conjunción entre la tasa de retorno del capital invertido multiplicado por la cifra neta de nuevas inversiones, y el periodo de ventaja competitiva con el costo promedio ponderado de capital proporcionan el valor de las oportunidades de crecimiento de la empresa. Por otra parte, la tasa de rendimiento sobre el capital invertido y el monto de capital invertido dan el nivel de utilidades de operación netas después de impuestos ajustados, mismo que ajustado por el costo promedio ponderado de capital da el valor a los activos que actualmente está utilizando la empresa en su operación. La suma de éstos más el valor de las oportunidades de crecimiento proporcionan el valor final del negocio.

La tasa de rendimiento sobre el capital invertido y el periodo de ventaja competitiva son, a nuestro juicio, los puntos centrales del esquema, por lo cual es interesante analizar cómo se conforman. La tasa de rendimiento sobre el capital invertido está determinada, por una parte, por la rotación de capital, que viene dada por los ingresos divididos entre el capital invertido y, por la otra, por el margen de operación, que se obtiene al dividir las utilidades antes de intereses e impuestos entre los ingresos. Podemos observar con mayor detalle a los componentes del margen de operación. Las utilidades antes de intereses e impuestos son resultado de las ventas menos el costo de ventas, menos los gastos y menos la depreciación; si dividimos todo lo anterior entre los ingresos, lo sumamos y luego restamos esa cantidad de 1, tenemos el margen de operación.

El periodo de ventaja competitiva nos indica en qué punto del proceso de producción o ventas se encuentra la peculiaridad que hace que la empresa sea diferente a todas las demás, y que posibilitan que esa peculiaridad genere un mayor margen de operación, es decir que contribuye a obtener una mejor tasa de rendimiento sobre el capital invertido.

De lo anterior, podemos concluir que el diagnóstico administrativo debe entonces centrar su atención en definir la ventaja competitiva y en lograr que lo que haga la empresa sea realizado en forma que procure mayor calidad, con mayor rapidez y a menor costo que la competencia.

En cierta medida, es posible afirmar que nuestro enfoque es tradicional, en tanto que busca incrementar el valor de la empresa a través de los aspectos fundamentales del proceso administrativo, que es el que posibilita que se busque obtener mayores ventas a un costo de producción y gastos menores

que el resto de las empresas que compiten en el sector. El diagnóstico administrativo se apoya en el diagnóstico contable, pero se diferencia de éste en tanto que ya no analiza el pasado, si no que se aboca a detectar las bases en las cuales se puede sustentar el cambio. Es por tanto propositivo, y pivote para comenzar un nuevo proceso administrativo dentro de la empresa.

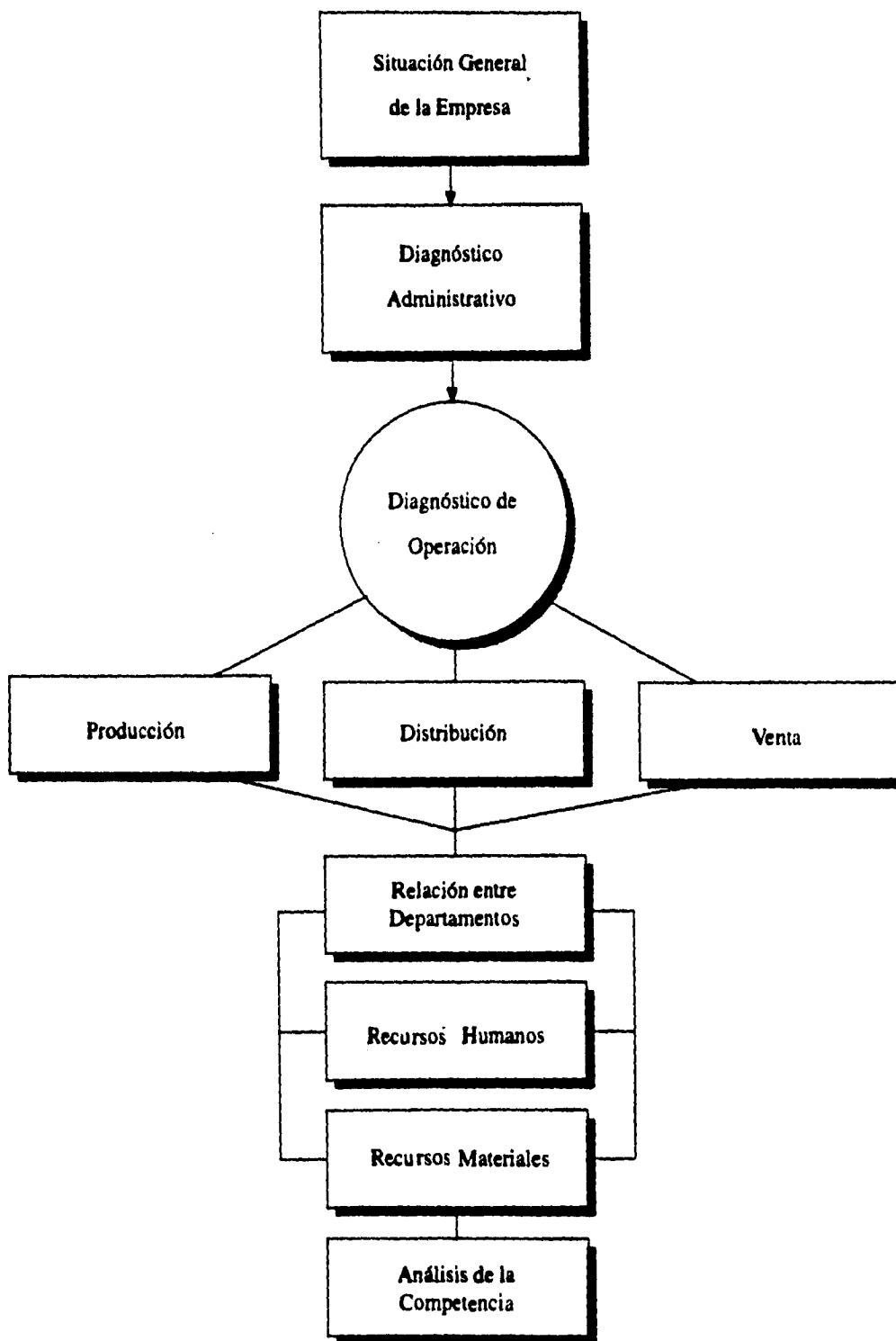
3.3 Diagnóstico de Operación.

El diagnóstico administrativo no tiene el nivel de profundidad necesario para detectar fallas o problemas particulares en la operación de una empresa, aunque es preciso al señalar en qué áreas de la operación se debe centrar la atención. Entra entonces en acción el diagnóstico de operación. Aquí se analizan ya a fondo todos los procesos de producción, distribución y venta, la relación entre los diferentes departamentos de la empresa, la distribución de recursos humanos, la disponibilidad de insumos y, desde luego, a la competencia. Es una tarea ardua, que implica adentrarse en todas las facetas de la empresa y definir la problemática particular de cada una.

El diagnóstico de operación tiene una fuerte dosis de contacto directo con el personal de la empresa. No hay nadie que pueda conocer mejor la problemática a la que se enfrenta que el individuo que tiene que cumplir cotidianamente una tarea. También se emplea herramientas de análisis estandarizadas y generalmente aceptadas dentro de cada rama industrial.

El diagnóstico de operación nos indicará finalmente en dónde es que debemos realizar cambios tendientes a mejorar la actuación de la empresa y en dónde no, los costos en los que se incurrirá y el efecto final sobre el margen de operación.

Diagrama de Diagnóstico de Operación



Justamente, éste es el diagnóstico que se efectuó en la empresa motivo de este estudio.

En el siguiente capítulo presentamos el diagnóstico de operación realizado en Radiópolis para conocer su estado, proponer cambios y realizar acciones concretas.

Notas bibliográficas

1. Copeland, F., Koller F., y Murrin, T. Valuation. New York, McKinsey Publishing, 1993, p. 121.

Capítulo 4

DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO EN UNA EMPRESA DE RADIO

4.1 La Radio como medio de Comunicación de Masas

En este momento existen más aparatos de recepción de radio que habitantes, por lo menos en los Estados Unidos de América, y tal vez en México y en diversos países más. Ahora mismo podemos afirmar que varias personas, realizando actividades totalmente distintas, se encuentran escuchando el mismo programa de radio.

La radio es el medio de comunicación de masas más versátil y omnipresente; prácticamente llena o puede llenar todos los espacios disponibles de la vida cotidiana de la sociedad de masas moderna, y se convierte en un compañero sigiloso, que pasa casi desapercibido, pero que siempre está allí. ¿Por qué la radio tiene estas particularidades que no comparte con ningún otro medio de comunicación de masas? La respuesta parece estar en el hecho de que la recepción de los mensajes transmitidos por la radio (cualquiera que sea la naturaleza de ellos), sólo involucra la participación de un sentido del ser humano: el sentido auditivo, lo que a su vez posibilita que se realicen otras actividades simultáneamente al acto de escuchar la radio, en las que se debe emplear forzosamente el sentido de la vista.

Si al echar un vistazo hacia atrás, pudiéramos observar por un momento la escena de un barco romano en el que los remeros se mueven al son de un tambor, o una marcha militar en la que se canta una canción de guerra para animar la valentía ante el combate, o a los trabajadores esclavos de los campos de algodón que entonan canciones monolíticas para aliviar la carga del trabajo, tal vez encontremos que la radio es una evolución moderna que satisface una necesidad muy antigua del hombre.

En general, lo que produce un sonido proviene de un ser vivo, o de un movimiento de un objeto inanimado, pero siempre estará presente el concepto de "actividad" (sea mental o física) en la producción de un sonido. Por otra parte, la percepción del sonido es siempre un acontecimiento temporal limitado, es decir, podemos escuchar varias veces una canción grabada en un disco compacto, pero la secuencia con la que aparecen los sonidos tiene siempre un temporalidad efímera, contrariamente a una pintura, por ejemplo, que siempre está allí presente. Finalmente, la transmisión del sonido sólo requiere la presencia de un elemento que siempre está presente: el aire; la vista, por ejemplo, requiere la existencia de luz exterior para poder funcionar. Conjuntando las tres reflexiones anteriores, el sentido auditivo proporciona una referencia constante al hecho de existir, a la situación de estar vivo, que ningún otro sentido proporciona.

Sólo existen dos creaciones humanas destinadas exclusivamente al sentido auditivo: La música y la radio (muchas veces la música es contenido esencial de la radio), y sin embargo, la capacidad expresiva de ambos medios es incuantificable.

Las transmisiones de radio se realizan por medio de la conversión de los sonidos a ondas magnéticas que se dispersan en el éter. Las ondas hercianas cortas, medias y largas emitidas por el emisor se reflejan en la ionosfera y regresan al receptor. Las emisiones de Frecuencia Modulada se comportan como la luz de un faro, viajando paralelamente a la superficie terrestre sin reflejarse en la ionosfera. La transmisión de radio se encuentra ampliamente regulada, tanto a nivel internacional como a nivel regional y de cada país. La importancia de la radio en el contexto de la comunicación de masas internacional no tiene rival, pues digamos, ¿existe otro medio en el que cada país se preocupe por generar programación en otros idiomas distintos a los suyos y que esos programas se emitan a todo el mundo? No, esto sólo sucede en la radio.

En la actualidad podemos decir que la emisión de radio se encuentra organizada alrededor de empresas o instituciones que operan lo que se conoce como "estación de radio", y que se identifica propiamente con una frecuencia

de transmisión fija, la cual puede ser sintonizada a la libre elección del receptor. El espectro radiofónico es muy amplio, y por tanto la oferta programática también lo es. En general se distingue en el mundo cuatro tipos de estaciones de radio :

Comerciales

Culturales

Estatales

Piratas/Clandestinas

Las estaciones comerciales transmiten dentro de horarios predeterminados ciertos tipos de programación, pudiendo ser ésta musical, informativa, de entretenimiento, de opinión, novelesca o de otros muchos variados tipos. Las estaciones culturales centran su atención en programas que contengan música denominada como "cultura" (clásica y opera), o revisiones literarias, divulgación de conocimientos científicos y demás. Las estaciones de radio estatales pertenecen al Gobierno dentro del territorio del cual se llevan a cabo las transmisiones o también pueden ser estaciones de onda corta autorizadas a transmitir a nivel internacional. Finalmente, las estaciones piratas transmiten dentro de un territorio o zona para el cual no están autorizadas y sus contenidos son generalmente propagandísticos de corte político. Casi no existe la radio pirata donde están presentes las estaciones comerciales y donde hay libertad de expresión.

La organización interna de una estación de radio comercial está bastante estandarizada, y varía de acuerdo al tipo de programación que se emita. Existirá, por lo general, un departamento de producción, uno de comercialización, un departamento técnico, uno de noticias, en caso de que éstas se incluyan en la programación, además de las unidades de administración y dirección. El principal costo directo en la difusión de programas de radio está centrado en los costos de producción, pero a su vez es la producción la que atrae un mayor número de radioescuchas, lo que a su vez permite que el tiempo dedicado a espacios comerciales o publicitarios alcance mayor valor comercial.

La sociedad moderna de masas tasa el valor de las cosas exclusivamente en referencia al precio o costo que tienen. La radio es el medio de comunicación percibido como menos caro dentro del contexto de los medios tanto impresos como electrónicos, debido a que el costo de los aparatos de recepción se ha abaratado considerablemente, a que desde la invención de

los transistores el costo de su mantenimiento y la frecuencia de descompostura es muy bajo y a que el costo de funcionamiento, ya sea a través de baterías o corriente, es muy pequeño. El receptor de la radio le asigna a ésta un costo bajo sin recapacitar en el alto beneficio que aporta. Para quienes se anuncian en la radio, ésta sigue siendo —en cuanto al costo por impacto, es decir en cuanto al costo que tiene un mensaje en relación al número de personas a quienes llega— el medio publicitario más económico y efectivo, que también maximiza el beneficio del anunciante.

De acuerdo con el contenido de un programa de radio, se puede intuir la intención del emisor. Los programas de radio que transmiten música buscan entretener al receptor, sin requerirle mayor esfuerzo mental. Al mismo tiempo, están promocionando a ciertos cantantes y a ciertas canciones. Pero, aquí no hay posibilidades de manipulación, por más que un locutor repita que una canción está teniendo gran éxito y que se programe frecuentemente a lo largo del día, si la canción no gusta al público no habrá forma de que se acepte. Los programas noticiosos buscan satisfacer la necesidad de familiarización con el entorno de los receptores. Los programas de opinión y comentarios tratarán los temas que ocupan la atención del público y que le son de interés, desde perspectivas no exploradas por el receptor. Otros programas, como los de consejos prácticos, cumplen una doble función al entretener y aportar conocimientos que puedan ser de utilidad en la vida cotidiana del sujeto.

Finalmente, podemos decir que entre el periodo comprendido de 1930 hasta la aparición de la televisión, la radio fue el principal medio de comunicación de masas. A la llegada de la televisión, se pensó que la radio estaba destinada a desaparecer. Pero no se contaba con la versatilidad y agilidad del medio para encontrar nuevos espacios en los cuales ser percibido, ni con su capacidad para revitalizarse y modernizarse. Hoy en día, la radio ha comenzado a ganar terreno. En nuestro país es ya notable la batalla que la radio proporciona a los periódicos y a la televisión como medio informativo preferido por amplios sectores de la población. No hay un puesto callejero que no tenga un aparato de radio encendido, al subirse a un taxi siempre se encontrará la radio prendida, se ve con frecuencia a personas caminando por la calle con audífonos en los oídos; en nuestro automóvil, al estar trasladándonos de un lado a otro, seguramente la radio estará presente; en muchos talleres de diversa índole, siempre habrá un aparato, pequeño o grande, del cual provienen sonidos familiares, en forma de música o de una voz conocida, o de una historia enigmática. La radio siempre está y estará allí, es parte de los medios de comunicación de masas y de nuestra costumbre de empleo de medios.

A pesar de todo esto, no deja de ser curioso que la radio sea atacada con muy poca frecuencia en relación a la televisión, en cuanto a su capacidad de manipular audiencias, de presentar contenidos intrascendentes o de narcotizar a la población, inhibiendo la actividad. Creemos que esto puede ser consecuencia de la gran variedad de elecciones a las que tiene acceso un radioescucha en oposición a la elección más limitada a la que se enfrenta un telespectador. Sin embargo, si contabilizáramos todas las horas acumuladas de escucha de radio frente a las de observación de televisión, las primeras sobrepasarían por bastante margen a las últimas. Pero hay un detalle que no se debe escapar, si bien la radio como medio, es decir como aglutinador de canales, tiene más presencia que la televisión, a nivel de cada canal, la televisión supera por mucho las posibilidades de concentración de audiencia de la radio. Al existir menos canales de televisión, es lógico suponer que cada canal concentre más auditorio que los que logra cualquier estación de radio, de allí la preocupación por la televisión.

Hemos llegado al final de nuestra exposición sobre medios de comunicación de masas, pasaremos ahora al tema de la administración. No nos gustaría dejar de mencionar que desde la perspectiva de la administración, tal cual veremos en este capítulo y en el siguiente, la administración de una estación o grupo de estaciones de radio tiene particularidades, pero se enmarca dentro de la ciencia administrativa igual que cualquier otro tipo de actividad.

4.2 Antecedentes históricos de Radiópolis

La historia nos muestra que el surgimiento de la radiodifusión comercial en nuestro país y su consolidación se debieron al proyecto económico-político del Estado mexicano en la década de 1920. Este factor permitió que la radio fuese utilizada, básicamente, con propósitos de lucro. La razón principal que hizo posible la existencia de la radiodifusión privada fue la garantía de la propiedad privada, instituida en la Constitución de 1917. El proyecto político del Estado era modernizar la estructura socioeconómica del país; para ello se valió de los sectores que poseían un capital privado.

En la década de 1920, el país vivía una inestabilidad política; sin embargo, fue muy importante el rechazo del gobierno de Alvaro Obregón a otorgar concesiones a extranjeros, lo que impidió que se dirigieran grandes capitales a esta industria. El gobierno de Calles estableció las bases para que la radiodifusión comenzara a desarrollarse como una industria fuerte. El capital privado constituyó un factor esencial que determinó la existencia de la radiodifusión comercial, ya que, para desarrollar esta industria en el país, era necesaria la participación de esos capitales mexicanos, pues el Estado

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

carecía de un aparato administrativo lo suficientemente eficaz para vigilar la operación de la radiodifusión, y tampoco tenía la capacidad económica para instalar un gran número de estaciones.

En 1923, La Comisión Interamericana de Comunicaciones Eléctricas elaboró un proyecto realmente ventajoso para los industriales y el gobierno, de manera que el Estado empezó a otorgar los primeros permisos para operar radiodifusoras comerciales. Partiendo de esa base, estas empresas se constituyen en una organización para promover intereses comerciales.

El interés por la radiotelefonía se fue generalizando; principalmente para los empresarios, se convirtió en un medio de comunicación que pondría en contacto a todos los centros industriales más importantes de la República con los consumidores de sus productos. De esta manera, propugnaron para que la radiodifusión comercial se desarrollara en México.

En 1923, surgen las primeras estaciones comerciales en este país, mismas que serían la expresión inicial de la industria de la radiodifusión: la CYL, propiedad de Raúl Azcárraga V., y la CYA, la CYZ y la CYB (propiedad de la Compañía Cigarrera "El Buen Tono"). La CYB creada con capital francés, inició sus transmisiones el 16 de septiembre de 1923; esta estación estaba dirigida por el senador Jorge J. Reynoso, quien también era Gerente General de "El Buen Tono". Surgió también la estación JH, cuya permanencia fue corta; se inauguró el 19 de marzo de 1923 y fue dirigida por el Gral. Fernando Ramírez y por José de la Herrán, patrocinada por la Secretaría de Guerra y Marina.

Antecedentes de las estaciones pioneras: XEW, XEX, XEQ y XEB.

XEW La voz de la América Latina desde México.

En el año de 1929, Don Emilio Azcárraga Vidaurreta funda una estación de radio, la XEW. Construidos la torre y el edificio de transmisiones en la Hacienda de Coapa, se inauguró la estación el 18 de septiembre de 1930. Sus estudios estuvieron en los altos del cine Olimpia, en la calle de 16 de septiembre.

Los objetivos de la XEW eran: continuar un ritmo de crecimiento y no conformarse con competir con otras estaciones, sino crear nuevas ideas para mejorar la programación, desarrollar una auténtica labor artística y social para satisfacer las demandas de entretenimiento de sus radioescuchas, investigar para conocer a fondo las preferencias del auditorio, llegar a él más fácilmente y estar al día en cuanto a innovación tecnológica en medios de

comunicación. Persiguió la integración nacional, deseaba, por medio de la "fe y la esperanza" unir a todo el país con su señal. Integró también a sus ejecutivos, empleados y colaboradores, mediante un espíritu de compromiso y solidaridad, donde lo primero era servir a la estación. Daba a conocer lo mejor del ambiente artístico, musical y cultural; fue la estación que llevó la cultura de la música popular a todos los rincones de México y el extranjero; realizó importantes campañas sobre prevención en salud pública y el manejo de programas culturales de diversa índole.

Los requisitos que debían llenar los programas que se transmitían en la "W" eran: la variedad, es decir, el contenido de los programas debía ser diferente para no caer en la monotonía; lograr que la emisión fuera del gusto del auditorio y del anunciante; conseguir una programación equilibrada, proporcionar a los programas un tratamiento especial que generara diferencia y calidad; cautivar a la familia mediante programas amenos y de interés general.

En 1930, la XEW transmitía con 5000 watts de potencia radial; para 1932, con 100,000, para 1933 con 150,000 y, más tarde, tendría una señal de 200,000 watts, con lo que abarcaba importantes países de Europa Occidental, Australia y Oceanía.

Los pioneros más importantes de la XEW y de la radio mexicana fueron, aparte de Emilio Azcárraga V., la señorita Amalia Gómez quien se consagró como pionera de la radiodifusión en México. Don Enrique Contel estableció una línea de trabajo para dar entretenimiento a través de grupos de personas quienes, dotadas de un gran ingenio, lograron despertar la imaginación del auditorio. También figuran en el desarrollo de la XEW otros funcionarios, como José Milmo, Luis G. Bortoni, Juan Durán y Casahonda, José Luis Fernández, José de la Herrán, Amado C. Guzmán, y muchos otros.

XEX. La voz de México

Fue inaugurada el 30 de octubre de 1947, por su propietario el Sr. Alonso Sordo Noriega. Nació con un espíritu muy moralizante. Su premisa era "trabajar para el desarrollo de la radiodifusión bajo el lema de superación artística y máximo respeto al público; entrar en los hogares de México con un acento de dignidad y decencia, desterrando todo lo innoble que pueda manchar la pureza y el recato de las familias mexicanas"¹

1. Campo, Jorge del. *Breve historia de la XEW, XEQ y XEX*, México, Radiópolis, 1985 (Boletines internos).

Esta estación fue la única de México que transmitió las Olimpiadas de Helsinki, directamente desde Finlandia, en 1952. Fue la primera en potencia radial, la primera con una antena de seis torres, con alta precisión de sonido y modulación, la primera en calidad artística y en transmitirle respeto al auditorio.

La XEX comenzó operando con 250,000 watts de potencia radial y con frecuencia de 73 kilociclos.

XEQ

Esta estación llegaría a ser una de las más importantes de la radio-difusión en México. Fue inaugurada el 31 de octubre de 1938 por Don Emilio Azcárraga Vidaurreta. Sus directivos fundadores fueron Enrique Contel y Emilio Balle, creadores que demostraron su alta capacidad mediante programas que atraían fuertemente la atención del auditorio.

Desde sus inicios operó con sus estudios y cabinas en el edificio del cine Alameda, en la ciudad de México. Esta emisora se interesó por dar a su auditorio programas con nuevo talento artístico. Proyectó nuevos intérpretes y se convirtió en una de las preferidas de la ciudad. Transmitía series cómicas y de terror, pero también los éxitos musicales de los compositores de moda. Ahí se descubrieron varios cantantes renombrados.

En 1946 la estación ya contaba con una frecuencia de 940 kilociclos y con onda corta.

XEB *La B grande de México*

Esta estación fue inaugurada, como ya se dijo al principio de este apartado, el 16 de septiembre de 1923. Su primer nombre fue la CYB que inició sus operaciones con capital francés. Se convirtió en XEB y se le cataloga como la estación más antigua en operaciones. Su primer programa fue la presentación del Grito de la Independencia, pronunciado por el Presidente Alvaro Obregón.

Para aumentar el número de sus receptores entre la población, la empresa regalaba aparatos de radio que eran canjeados por una determinada cantidad de cajas vacías de cigarrillos. Esto, por supuesto, les atrajo un gran auditorio.

Radiópolis

En 1943, con motivo del 13o. aniversario de la XEW, se puso la primera piedra de lo que sería Radiópolis, la Ciudad de la Radio, en Avenida Chapultepec # 18. Ahí se enterró el primer bulbo que se usó en la radiodifusora y un pergamino con todos los nombres de los técnicos, artistas y directivos que laboraban entonces en la estación, con más de 259 firmas, encabezadas por Don Emilio Azcárraga Vidaurreta. Sin embargo, ocho años después, en 1951, con la llegada de la televisión, el empresario Azcárraga trajo a México ese genial invento, que se instaló en el lugar donde se había planeado Radiópolis, en lo que ahora es Televisión.

Sistema Radiópolis fue creado el 11 de agosto de 1975, y estuvo conformado por seis estaciones: XEW,AM; XEQ,AM; XEX,AM; XEW,FM; XEQ,FM y XEX,FM.

Grupo Radiópolis fue creado el 11 de marzo de 1991. Además del corporativo, tiene cinco divisiones:

- Audiomaster 3000 (doblaje y subtitulaje)
- Melody y Musivisa (discos y casetes)
- Sistema Radiópolis (radiodifusión)
- Mercadotecnia (comercialización)
- Editorial Televisa (revistas y publicaciones periódicas)

En este trabajo nos referimos específicamente al Sistema Radiópolis.

4.3 Diagnóstico División Radio

4.3.1 Producción

Producción es el nombre del juego. En la producción hay que poner el énfasis. La producción es lo que distingue y debiera volver a ser el sello distintivo de una División de Radio de Televisa.

En los años recientes, la modificación de los intereses del radioescucha ha dado lugar a que la producción de programas no haya sido amplia, sobre todo en variedad, para atender las necesidades de las diferentes estaciones. Los existentes no han sido mejorados lo suficientemente en sus contenidos,

o modificados, para adecuarse a las necesidades y gustos del auditorio, lo que impide o limita que planteen situaciones de actualidad en forma ágil y amena.

Durante muchos años, estas estaciones se caracterizaron por ser, en los hechos, "laboratorios" donde se ensayaron y llevaron a la práctica no sólo las posibilidades técnicas de la radio, sino también, y más importante aún, donde se expuso la variedad de géneros que podía desarrollar este medio para alcanzar a la población y ofrecerle programas de interés. Esta faceta de esta radio -la experimental, la creativa, la generadora de nuevas fórmulas en técnicas y programas, la que desarrolla talento- ha perdido fuerza en los años recientes.

La falta de materiales suficientes (librerías musicales, efectos especiales, recursos técnicos de punta, etc.) ha limitado también la capacidad de producir programas con alta calidad.

4.3.2 Promoción y publicidad

Dadas las variadas necesidades que presentan las distintas estaciones, la promoción de éstas ha rebasado la capacidad y tiempo de respuesta de las áreas especializadas, lo que ha llevado a que en ciertas ocasiones las estaciones se vean forzadas a manejar su propia promoción, con las limitaciones que eso implica en cuanto al análisis e investigación de mercado, así como en la planeación de objetivos. Eso mismo ha impedido que se realice una evaluación y un seguimiento sistemáticos de las promociones.

La publicidad en los medios ha sido limitada y se observa también una escasa promoción en otros (impresos y audiovisuales). No obstante que se cuenta con una enorme infraestructura y una amplia gama de posibilidades para poder apoyar el trabajo de la radio, no se ha sabido aprovechar su disponibilidad inmediata ni los recursos que se tienen —humanos y técnicos— para dar una mayor publicidad a las estaciones en general, y a los programas y producciones en particular. Las opciones que se hubieran podido explotar a favor no se han empleado en forma adecuada para mejorar la imagen.

Una situación paradójica se presenta en las tarifas promedio por grupos. Mientras en el Distrito Federal, las tarifas son altas en relación con el "rating" que se tiene en el mercado (Ver gráfica 1), en Guadalajara son los primeros en "rating" y los más bajos en tarifas (Ver gráfica 2).

Otro aspecto que es importante comentar es que no se cuenta con estudios mercadológicos de impacto, opinión y credibilidad recientes sobre

estas estaciones y/o programas, los cuales permitieren saber si el auditorio que los escucha encuentra en las programaciones información útil y confiable o si los programas les parecen amenos.

4.3.3 Posicionamiento

Algunas emisoras no han consolidado un posicionamiento en su imagen. Los cambios realizados en la estrategia (audiencia, perfil, programación, logotipo, eslogan, etc.), han generado cambios significativos en su posición dentro del rating, que las han alejado de los primeros lugares. (Ver gráfica 3).

Esta situación se refleja en la proporción que Radiópolis significa en las bandas de AM y FM, en el Distrito Federal, no obstante ser el segundo grupo en tamaño (Ver gráfica 4). Inverso es el caso de Guadalajara, donde Radiópolis tiene una presencia que no da lugar a dudas. (Ver gráfica 5).

Algo semejante se observa en el caso de la participación de Radiópolis por género: es en Guadalajara donde se tiene amplia presencia, en tanto que en el Distrito Federal sólo en un género alcanza una participación importante. (Ver gráficas 6 y 7).

4.3.4 Administración

En este renglón, el apoyo a las tareas cotidianas en las diferentes áreas no ha satisfecho en forma adecuada los requerimientos actuales, ya que no se cuenta con el equipo que la modernidad de las estaciones y la estatura de la empresa demanda (Red Informática, Base de Datos, núcleos de información, etc.), en algunas áreas de reposición del mobiliario de oficina que se encuentra en mal estado (máquinas de escribir, sillas, lámparas, etc.) no se ha hecho el cambio con la oportunidad y cantidad suficiente para atender las necesidades. Esto, además de afectar a la dinámica de trabajo, empobrece la imagen ante propios y extraños. La falta de modernización es algo que también se observa en algunas áreas de grabación, para la ejecución de actividades que se relacionan con la producción, evaluación y seguimiento de los programas.

Otro ejemplo es la falta de vehículos suficientes que ha obligado a rentar uno o varios cuando es necesario poner en marcha las promociones o estudios de campo, de acuerdo con los planes que se tiene en las áreas y estaciones, con el consiguiente costo administrativo.

4.3.5 Tecnología

En el aspecto técnico, varios son los problemas que se presentaron y que han impedido que las estaciones operaran con mayor eficiencia y calidad. Entre otros, las deficiencias en la señal, originadas por las fallas de los equipos de transmisión, que han dado lugar a que muchas oportunidades para la comercialización de los productos se escapen. Asimismo, hace falta una unidad móvil para facilitar la realización de controles remotos.

Varios de los equipos cuentan con una antigüedad de, por lo menos, 25 años, los cuales fueron diseñados de acuerdo con normas de operación inferiores a las actuales que, adicionalmente al desgaste normal por su uso, han ocasionado que no se cumplan con algunos parámetros exigidos por la S.C.T. Además de ocasionar multas por mala operación, presentan fallas frecuentes, lo cual se traduce en una mala calidad de transmisión y, en ocasiones, en salidas de aire.

Los sistemas de enlace, que sirven para el envío de la señal producida en los estudios y ser transmitida en las plantas, tienen, al menos, 10 años de uso; hace cinco empezaron a presentar fallas muy frecuentes y variadas. Todo ello representa interrupciones continuas al aire, ya sea porque se corta la señal del aire, o bien por la deficiencia ocasional del audio, además de que la tonalidad de las transmisiones no está a nivel competitivo. Los sistemas alternos, como el teléfono, dan mala calidad de audio aunado a las fallas en las líneas telefónicas.

Las áreas de posproducción operan en forma limitada, pues el sistema de aire acondicionado, el mobiliario e instalaciones en general han sufrido el deterioro propio de su uso y presentan limitaciones importantes. Algo semejante ocurre con las instalaciones de los transmisores ubicados en el edificio de World Trade Center, donde, al margen de que no cumplen con las nuevas disposiciones de la C.F.E., no cuentan con servicios mejor instalados de agua, baños, oficina, cabina de operadores, sistemas contra incendio, ni bodega; asimismo, la planta de la XEW-AM cuyo personal de seguridad carece también de un lugar apropiado para el desarrollo de su trabajo.

Otras instalaciones, como es el caso de Tlalpan 3000, no han sido completadas de acuerdo con el proyecto original que se tenía en 1992 cuando se hizo el cambio de domicilio.

Otro aspecto es la falta de equipos tecnológicamente actualizados. Concretamente, no se cuenta con equipo suficiente para comunicaciones satelitales que facilite el enlace interno o el envío de señales comercializadas

hacia otras estaciones de radio. Por lo que se refiere al sistema de audio digital, el que se encuentra instalado está al límite de su capacidad y se corre el riesgo de retardar los procesos de distribución y conducción de señal tanto interna como externa. Aparte de estas limitaciones, el sistema tampoco se encuentra actualizado para responder a las nuevas necesidades de la producción y calidad de la misma.

La falta de inversión en los últimos cuatro años ha influido para que las estaciones, estudios, áreas de producción y monitoreo, no cuenten con los equipos suficientes y adecuados; esto también provoca que la capacidad de respuesta se vea frecuentemente rebasada. En algunos casos, la falta de modernización de la infraestructura o la sobreexplotación de la existente da lugar a limitaciones en la producción y operación de las estaciones.

4.3.6 Recursos humanos

Las distintas áreas han expresado su interés por reforzar la capacitación entre su personal, en especial a aquel que labora en cabina y en producción.

En lo que se refiere a remuneraciones, desde hace más de dos años que no se efectúan ajustes salariales al personal.

4.3.7 Resultados

Para el ejercicio 1994, año de este diagnóstico, la División Radio obtendrá ingresos por N\$207,445.00, los que se pueden analizar en la siguiente forma:

	Miles N\$
Ingreso directo por venta	62,234.00
Facturación a Televisa	145,211.00
Total de ingresos	207,445.00

El ingreso que recibimos de Televisa corresponde a la compensación por la utilización de los espacios comerciales de radio en:

Bonificaciones de Televisión	112,052.00
Bonificaciones de otros medios	47,038.00
Intercambios con periódicos	8,110.00
Total	167,200.00

De esta manera, para el año de 1994 se esperaba obtener un resultado neto de N\$55,626.00

4.4 Tratamiento

4.4.1 Objetivos generales a cumplir en cada área

4.4.1.1 Producción

El objetivo superior es lograr que Radiópolis sea un gran centro de producción de Radio. Hay convencimiento de lograrlo a plenitud, en el mediano plazo, con la realización de los siguientes proyectos.

Por lo pronto, se logrará que las estaciones recuperen el liderazgo en la industria radiofónica, con producciones amenas, interesantes e imaginativas, que llamen la atención del público y de los anunciantes; éste es el objetivo inmediato. Es por ello que se buscará crear programas donde se presente a hombres y mujeres comunes, que tengan una historia interesante que contar, emisiones que tengan como meta reír, o bien, prodigar de música lo mismo a adultos que a jóvenes; espacios donde compartan sus más diversas y profundas experiencias, o bien, que le lleven al público la emoción y dramatismo del espectáculo deportivo.

No menos importante es que las producciones ofrezcan al auditorio información oportuna e interesante sobre el diario acontecer y los aspectos más relevantes de la cultura, en donde la voz y experiencia de los más destacados profesionales en cada ramo permitan al radioescucha no sólo enterarse, sino también ampliar su propia cultura. Se debe lograr que las estaciones estén presentes en la vida de millones y millones de radioescuchas.

Lograr producir este tipo de programas requiere, además de información abundante y oportuna, de un equipo técnico con los últimos adelantos tecnológicos y de un grupo de operadores y profesionales de la radio. Concentrar estos recursos en un mismo espacio es el objetivo fundamental. Es el

establecimiento de un Centro de Producción que sirva a la División Radio lo que más interesa, con el propósito de que se haga de él un laboratorio donde se analice, ensaye y genere nuevas fórmulas para la producción. Pero no sólo eso, sino que también se constituya como un banco de talento, en donde los recursos humanos exploten sus conocimientos, habilidades y creatividad con la mira de ser nuevamente el grupo radiofónico número uno del país. Mientras se llega ahí, se están empezando a operar los estudios y cabinas en los espacios donde es posible, pero ya con el concepto de un Centro de Producción Integral.

Si las universidades tienen centros de excelencia en distintas ramas del conocimiento, la empresa debe tener uno en materia de radio. Es formando y especializando al personal, dándole capacitación y desarrollo, como se podrá producir la radio que nos interesa; es con la formación de nuevas generaciones que podremos adecuarnos al mundo cambiante. Conseguir esto exige de información y, por ello, nos proponemos que al Centro de Producción quede incorporado un centro de información en el que se encuentre tanto los datos más actualizados sobre música en todos sus géneros, como lo que corresponde a deportes, teatro, política, literatura, etcétera.

La mayor aspiración es congregar a un grupo de producción plurifuncional, con una mística que tenga como fin ser parte integral de un equipo triunfador. Volver a ser el número uno que por décadas le ha pertenecido a la empresa debe convertirse en algo lógico y, hasta cierto punto, natural. Ése es el reto.

En función de la gran necesidad de programación y servicios especializados en producción radiofónica que se ha detectado, así como de las limitaciones que las compañías existentes tienen en cuanto a contenidos, elementos de producción, mensajes e ideas, proponemos comercializar a nivel nacional e internacional la producción. Latinoamérica es un gran mercado no sólo por el idioma, sino también por el reconocimiento que tiene hacia la producción de radio mexicana, todo lo cual puede ayudar a la comercialización de los productos. Con la ayuda del Centro de Producción, en junio de 1995 se estará no sólo produciendo para satisfacer las necesidades internas, sino incluso empezando a exportar servicios especializados a otros países.

4.4.1.2 Programación

A partir del 10. de diciembre —luego de una primera etapa de diagnóstico— se ha empezado a proponer cambios en cuatro vertientes:

a) Cambio de perfil de estación y casi total de programación, sólo en los casos más dramáticos.

b) Reorientación de imagen, segmentación y programación, sobre todo en las estaciones musicales.

c) Reforzamiento de conceptos y programas en las estaciones institucionales.

d) Reforzamiento de los programas de sábados y domingos, en especial en programas deportivos.

4.4.1.3 Posicionamiento

Una de las metas fundamentales debe ser la de posicionar en la mente del público que Radiópolis es la empresa radiofónica más importante del país, a la vez que damos a conocer lo que cada estación, tanto en AM como en FM, en cualquier parte del país, le ofrece a su auditorio. Si queremos ganar público en forma sustancial, entre las 1037 estaciones radiofónicas, debemos ofrecer algo más que los demás. Con este propósito, se buscará ofrecer al público radioescucha programas que le resulten atractivos en los horarios en que mayor audiencia tiene la radio (Ver gráficas 8, 9 y 10).

Es esencial lograr que los radioescuchas participen. Sólo así podremos estar seguros de que se cuenta con un público realmente cautivo. Al poner a éste en primer lugar, habremos dado también el primer paso para brindarle lo que él desea escuchar y no lo que nosotros queremos que escuche.

En promedio, estas estaciones de radio tienen 50 años de estar al aire. Eso significa experiencia en comunicación. ¿Por qué no decir que todos los programas deberán estar encaminados al bienestar y el desarrollo del auditorio?

Con estas ideas en mente, nos proponemos ubicar a las estaciones en los diez primeros lugares de la banda en que se encuentren, para finales del mes de marzo, y, tres meses después, o sea junio, tenerlas en los tres primeros lugares de su género.

4.4.1.4 Promoción y publicidad

Para conseguir lo anterior, incrementaremos la calidad creativa y logística de los planes de promoción, cuidando, para ello, de analizar, organizar, planear y controlar los recursos, políticas y actividades propias, así

como supervisando y evaluando su desarrollo y resultados. En este sentido, es importante que demos a las estaciones un amplio apoyo mercadológico para enfatizar su imagen institucional y la calidad de sus programas. De esta forma, los trabajos orientados a este fin se iniciarán en enero, a efecto de tener a las estaciones en los primeros lugares para junio.

Aspecto importante es el relativo a la publicidad, donde sería deseable una estrategia distinta, con plataformas creativas y audaces, en todos los medios a nuestro alcance, que informen profusamente al auditorio lo que se ofrece en ambas frecuencias, y también den fuerza a la imagen de las emisoras. Estudiar las posibilidades del uso de medios alternos para publicitar la imagen es también uno de los objetivos que perseguimos en este renglón.

4.4.1.5 Administración

Punto importante es que las estaciones cuenten con apoyo más amplio para el cumplimiento de sus funciones y actividades, por lo que aquellas áreas que tengan necesidades de equipo o mobiliario de oficina serán atendidas desde los primeros días de enero, para que, a más tardar, a mediados de febrero puedan estar operando adecuadamente. Asimismo, se adquirirán vehículos que sirvan de manera compartida a las estaciones cuando éstas tengan que hacer sus estudios de campo, o bien, cuando se encuentren realizando promociones. Con este fin, se comprarán dos camionetas panel en febrero y se irán completando un total de 8 al terminar el mes de junio.

4.4.1.6 Tecnología

En este terreno, se adecuarán y modernizarán los sistemas de transmisión, con el propósito de mejorar la salida de la señal radiofónica, facilitar su mantenimiento y cumplir con las normas que, tanto la Secretaría de Comunicaciones, como la Comisión Federal de Electricidad han dispuesto en materia de instalaciones para la radio. **TENEMOS QUE SONAR BIEN.**

Con el objetivo de apoyar y mejorar la calidad de las producciones, nos proponemos modernizar y completar la digitalización de los equipos de estudio, lo cual permitirá una economía de, aproximadamente, 50% de tiempo en la producción de programas.

Es importante que la organización mantenga un nivel competitivo en relación con los demás grupos radiodifusores, para lo cual se pretende modernizar los sistemas de transmisión de la señal con la incorporación a nuestro equipo de la tecnología de señales por satélite. Esto no solamente

permitirá enlazarse más fácilmente interna y externamente, sino que también ayudará en la comercialización de las producciones lo mismo nacional que internacionalmente. No hay mejor sistema de distribución para venta que el satélite.

Las estaciones deben contar con el mayor apoyo para su trabajo, por lo que es indispensable que, para 1995, se adquiriera una Unidad Móvil que permita llevar a cabo controles remotos de programas especiales en vivo que se realicen fuera de las instalaciones emisoras. Igual interés tenemos en que sean adquiridas grabadoras que sirvan para respaldar las emisiones y den protección frente a eventuales reclamos de autoridades y patrocinadores.

4.4.1.7 Recursos humanos

Nos proponemos elaborar un plan de capacitación dirigido al personal, por familia de puestos y funciones, para apoyar principalmente en la formación de instructores internos.

Asimismo, propugnaremos por ajustes salariales necesarios y conforme lo permita la situación financiera del grupo.

4.4.1.8 Resultados para 1995

Al proyectar los resultados con los que se espera cerrar el año de 1994, planeamos, para el año de 1995, llegar a las ventas que a continuación se indican:

	(Miles de N\$)		
	1995	1994	Dif.
Ingresos directos por venta	63,246.00	62,234.00	1.0%
Facturación a Televisa	162,632.00	145,211.00	11.0%
Ingreso total	225,878.00	207,445.00	8.0%
Bonificaciones por televisión	128,860.00	112,052.00	15.0%
Bonificaciones otros medios	54,094.00	47,038.00	15.0%
Intercambios con periódicos	9,326.00	8,110.00	
Total	192,280.00	167,200.00	15.0%

Por lo que se refiere a resultados, la División Radio espera obtener un resultado neto de N\$55,626.00 para el año de 1994, y planeamos obtener, según nuestro presupuesto para 1995, N\$58,398,000.00, es decir, un incremento de N\$2,772,000.00, equivalente a un 4%.

4.4.2 Objetivos de las estaciones de Radiópolis

4.4.2.1 XEW-AM *La voz de la América Latina desde México*

- **Programación:** Reforzar los programas exitosos ya existentes. Incorporar sólo programas que ofrezcan garantías de respuesta óptimas. Actualmente, tenemos 50 proyectos, algunos de los cuales encajan en el perfil de la W.
- **Rating:** Afianzar el segundo lugar en la preferencia del público en un plazo de tres meses, mientras se busca el primer sitio para el mes de junio.
- **Promoción y publicidad:** Publicitar la XEW-AM como una estación moderna, dinámica, acorde con el fin de siglo, posicionándola en la mente del radioescucha como la estación de la nueva familia mexicana, empleando, para ello, una estrategia agresiva de promoción, así como realizando ajustes en horarios y contenidos de algunos de los programas que se difunden en esta estación, con el fin de lograr una mayor penetración de acuerdo con los horarios de mayor audiencia potencial.
- Lograr que todos los programas sean autofinanciables.
- En el tono y volumen de estos tiempos de cambio, la XEW volverá a ser *La voz de América Latina desde México*.

4.4.2.2 XEQ-AM *La opción*

- **Programación:** Modificar, a partir de febrero de 1995, el formato actual de la estación que es de balada romántica y boleros, por el de radio hablada con programas en vivo de distintos géneros, en donde sea dada y comentada la información de cada día, se abra un espacio a la polémica y debate, se oriente lo mismo en temas de carácter médico que financiero, y se conjugue el humor y la música con la charla interesante y amena de destacadas personalidades en cada ámbito. La programación estará dirigida a hombres y mujeres de todas las edades y clases.
-

- **Promoción y publicidad:** Crear una imagen gráfica (logograma) basada en el replanteamiento del concepto de la emisora a partir de la fecha mencionada, y unificar el diseño básico de los anuncios impresos de los programas que se crearán, así como realizar campañas de promoción regulares y en fechas importantes.
- **Rating:** De acuerdo con lo anterior, en aproximadamente tres meses se ubicará a la estación dentro de los cuatro primeros lugares del rating de AM en su género y dentro de los primeros veinte en el rating general. Actualmente está en el lugar 32.

4.4.23 XEX-AM Frecuencia joven

- **Programación:** Se llevará a cabo un cambio completo en el formato de la estación. Lo que se buscará es constituirnos en una estación dirigida al público joven (15 a 22 años), donde tengan expresión las inquietudes, dudas, intereses y problemas de los jóvenes de esta gran ciudad. Los programas serán producidos en su mayoría por gente joven, la que buscará mantener un intercambio de ideas con el auditorio interesado en los temas relacionados con este amplio segmento de la sociedad.
- **Promoción y publicidad:** Crear una imagen gráfica (logograma) basada en el replanteamiento del concepto de la emisora a partir de la fecha mencionada, y unificar el diseño básico de los anuncios impresos de los programas que se crearán, así como realizar campañas de promoción regulares y en fechas importantes. Hay que recordar que el mercado más amplio y activo es el de los jóvenes.
- **Rating:** Después de la XEX, sólo hay seis estaciones con menor rating. Estamos en el lugar 52, cualquier intento será necesariamente más exitoso. Pero no se trata de eso, se trata de llevarla a los veinte primeros lugares en un plazo no mayor a seis meses.

4.4.24 XEW-FM WFM

- **Programación:** Reforzamiento general con énfasis en programas y proyectos especiales como el caso de Pepsi-Max.
- **Rating:** Mantenerse dentro de los seis primeros lugares a nivel nacional, y en primer lugar en su género.

- **Producción:** Se difundirán los programas existentes en horarios más convenientes, de acuerdo con el contenido y horas con mayor número de radioescuchas. Asimismo, se apoyará la programación de fin de semana con la organización de un evento mensual llamado "Lo mejor de las décadas", y mantenerse como el principal enlace entre el espectador y las presentaciones en vivo.
- **Promoción y publicidad:** Renovar la imagen corporativa en un lapso de tres meses, mediante la realización de promocionales institucionales en radio y televisión.
- **Tecnología:** Mejorar la calidad de transmisión con la instalación de un compresor y de un ecualizador digital en la cabina de aire, así como actualizar y renovar el estudio de posproducción "B".

4.4.2.5 XEQ-FM La Kebuena

- **Programación:** Reforzarla y estimularla con ideas frescas y más imaginativas.
- **Rating:** Alcanzar el tercer lugar de popularidad y rating general, al tiempo que se afirma como la número uno en su género en el país para mediados de 1995. Asimismo, aumentar su impacto en las clases B/C/D y ampliar su influencia en áreas no comprendidas dentro del límite metropolitano, durante ese mismo lapso.
- **Promoción y publicidad:** Se realizará una campaña publicitaria que promueva la imagen de la estación como "la estación donde suenan los éxitos". Se continuará usando el slogan "¡Aquí suena la KeBuena!" Para ello se hará publicidad en los diferentes medios, y durante todo el año se realizarán promociones de campo en fechas especiales, buscando que en estas últimas sean los grupos y disqueras quienes absorban los costos.

4.4.2.6 XEX-FM Yo 102

- **Programación:** Habría que rediseñar los contenidos, barras y programas especiales. La programación ha de responder a un concepto que ahora parece extraviado.
- **Rating:** Posicionarla como la estación musical juvenil por excelencia y llevarla a los diez primeros lugares en un plazo de tres meses a partir de febrero, y al primer lugar de su género en seis meses.

- **Producción:** El propósito principal será el de retomar el concepto que tenía la estación con su anterior imagen. La producción de los programas estará dirigida a promover y fomentar la música en español de los nuevos intérpretes y grupos nacionales e internacionales, pero también abrirá espacios para la presentación de temas de actualidad dentro del mundo joven.
- **Promoción y publicidad:** Llevar a cabo una campaña publicitaria que proponga la imagen de YO 102 como juvenil, usando distintos medios y promociones especiales (Esto se llevará a cabo a partir de los primeros días del mes de febrero).

4.4.2.7 Guadalajara

4.4.2.7.1 XEBA-AM "La consentida"

- **Rating:** Posicionar a esta difusora como la mejor en su perfil, romántica y familiar, para mejorar su "rating" y, por lo consiguiente, sus ventas.
- **Producción:** Producir los nuevos proyectos con alta calidad a bajo costo, para poder "exportar" e incrementar, de esta forma, la venta. A partir de 1995 también se harán las cápsulas "Los grandes de la música"; para febrero, se pretende contar con patrocinio para las cápsulas de Facundo Cabral, y también para otros tres programas.
- **Promoción y publicidad:** Apoyarse en TV, con comentarios y con publicidad en la Pantalla digital, lo cual se espera tener concluido en abril próximo.

4.4.2.7.2 XEBA-FM "Kebuena"

- **Rating:** Mantenerla en primer lugar de audiencia. Evitar, por sobre todo, la saturación comercial para defender el rating.
- **Producción:** Apoyar al grupo de producción, para enviar por vía satélite un gran porcentaje de la programación a todas las radiodifusoras que tengan el mismo perfil programático en Radiópolis, o bien en otras cadenas radiodifusoras dentro y fuera del país, para tener un "side line" muy interesante en incremento de ventas. Este objetivo se concretará en mayo de 1995.

Por otra parte, en diciembre próximo (1994) se inicia la transmisión de las "cápsulas culturales de Luis Altoncho", y el programa "Furia Musical" con duración de una hora.

- **Promoción y publicidad:** Apoyar la imagen de KeBuena con un programa semanal en la TV local. Para este efecto, se proyecta contar con los promocionales, en el mes de febrero de 1995.

4.4.2.7.3 XEHL-AM "La poderosa"

- **Rating:** A partir del 16 de noviembre, esta difusora cambió su programación para convertirse en grupera y de bandas, con lo que se espera subir puntos de rating en un plazo de tres meses.
- **Producción:** Crear y producir programas para venderlos local y nacionalmente y aumentar su venta.
- **Tecnología:** Descargar en esta radiodifusora los controles remotos que en la actualidad se difunden por la KeBuena, de tal manera que en el mes de febrero este objetivo quede cumplido.
- **Promoción y publicidad:** Apoyar en TV, con un comercial en la "Furia Musical", a partir de la segunda quincena de enero de 1995.

4.4.2.7.4 XEHL-FM "Zonido 103"

- **Rating:** Subir puntos de rating para mantener la difusora en primer lugar de audiencia en su perfil programático.
- **Producción:** Para diciembre de 1994 saldrá "El eslabón perdido" al aire, que son segmentos de 12 minutos con música en inglés y español de diferentes tiempos y con viñetas alusivas de acuerdo con la época. Depurar ventas para tener mayores utilidades con la programación que la difusora ofrece. En este sentido, se confirmará la venta de "La noche es Pepsi" para transmitirse de las 24:00 a las 03:00 horas con música continua en español e inglés.
- **Promoción y publicidad:** Hacer promociones con trabajo de campo, en la localidad y con viajes para México y Estados Unidos. La fecha para estas actividades se pretende que sea en febrero de 1995.

4.4.2.7.5 XELT-AM "Frecuencia libre"

- **Producción:** Desprenderse de la XEX del Distrito Federal para trabajar programación local de radio hablada, dirigida al auditorio joven. Se propone convertirla a Frecuencia Libre en una expresión integral del mundo joven, alejada de pretensiones culturales y elitistas, donde los jóvenes entre 15 y 22 años encuentren una tribuna de expresión, que se preocupa de su persona y su entorno. La estructura estará cimentada en 14 horas diarias de producción de lunes a viernes, y 12 horas los fines de semana. El propósito es que a partir de enero de 1995 se dé inicio a la nueva programación.

4.4.2.7.6 XEWK-AM "W Guadalajara"

- **Rating:** Llevarla al primer lugar en audiencia de AM en los primeros cuatro meses de 1995.
- **Producción:** Sustituir en gran parte la programación que se tiene con programas producidos localmente. Producir programas para "exportar", dado el costo, el cual puede ser un 40% más bajo, en relación con el Distrito Federal.
- **Promoción y publicidad:** Apoyar con la TV, prensa y pantalla digital, la publicidad de la programación.

4.4.2.7.7 XEZZ-AM "Radio gallito"

- **Rating:** Consolidar, en el curso del primer trimestre de 1995, la imagen de esta difusora en las zonas suburbanas y en la rural, como estación líder.
- **Promoción y publicidad:** Realizar trabajo de campo en las ferias de los Municipios de Jalisco, y crear un comercial de TV para apoyar la imagen de la radiodifusora. Esto último se proyecta llevar a cabo en el mes de febrero de 1995.

4.4.2.7.8 XEW-AM "La super estelar"

- **Rating:** Mantener a la estación en primer lugar en la banda de AM, y consolidar su imagen en la zona.
- **Promoción y publicidad:** Ampliar el presupuesto que para este fin se destina y conseguir que en los proyectos más importantes de la

KeBuena del Distrito Federal se involucre a esta estación, lo mismo que en sus materiales de promoción.

4.4.3 Requerimientos

4.4.3.1 Producción

Es importante que para el desarrollo y realización de nuevas producciones o acondicionamientos instalemos un Laboratorio-Estudio, donde los equipos de producción puedan trabajar sin presiones y sin interferirse con el personal que opera en las transmisiones cotidianas. En este sentido, nos interesa iniciar con premura la realización de 28 propuestas de nuevos programas en distintos géneros; para los cuales contamos con el ofrecimiento de patrocinio de empresas como MINSA, PEPSICO, CIGATAM y CHRYSLER, además de que se buscará otros más para tener una mayor gama de opciones.

4.4.3.2 Promoción y publicidad

- Apoyo en medios impresos
- Incremento en el presupuesto mensual para promoción y publicidad
- Promociones
- Imagen gráfica
- Apoyo mercadológico permanente.

4.4.3.3 Administración

Con el fin de dar atención a las distintas necesidades de materiales y equipos de oficina en las estaciones y áreas, requerimos hacer una inversión de N\$1,250,238.00, en los siguientes rubros: Equipo de Oficina N\$324,672; Equipo de Cómputo N\$320,425; Equipo de Transporte N\$538,700 y Equipo Técnico (grabadoras y micrófonos) N\$76,441.00

4.4.3.4 Tecnología

Para una operación eficiente y moderna de nuestras instalaciones, se ha hecho un presupuesto de lo que se requiere, en cuanto a equipos y elementos de apoyo, clasificando la propuesta de adquisición de la siguiente manera:

INVERSION TOTAL REQUERIDA EN ACTIVOS
(US dólares)

DESCRIPCION	2 MESES	4 MESES	6 MESES	TOTAL
1.- Necesidades inmediatas y/o situaciones de emergencia.	2,066,320.00		218,171.00	2,284,491.00
2.- Substituciones de equipo obsoleto	248,772.00	1,207,843.00	24,112.00	1,480,727.00
3.- Nuevas necesidades de comunicación y/o complemento de inversiones anteriores.	477,357.00	636,577.00	1,406,416.00	2,520,350.00
4.- Mantenimiento y conservación.	230,486.00	230,049.00	4,753.00	465,288.00
5.- Seguridad e higiene.	54,314.00	107,734.00	27,172.00	189,220.00
6.- Requerimientos S.C.T.	16,215.00	30,190.00	12,000.00	58,405.00
7.- Centro de Información de Producción	69,700.00	122,000.00		191,700.00
SUBTOTALES	<u>3,163,164.00</u>	<u>2,334,393.00</u>	<u>1,692,624.00</u>	<u>7,190,181.00</u>

Inversión a dos meses (prioridad 1):

Unidad de control remoto, Laboratorio de Producción, Transmisor XEX, Sistemas de enlace (urgentes), Construcción y remodelación W.T.C., Proyecto Satelital, Cambio planta Monterrey y Centro de Información de Producción.

Inversión a cuatro meses (prioridad 2):

Complemento de sistema de enlace, Complemento proyecto satelital, equipos de prueba, cabinas de posproducción.

Inversión a seis meses (prioridad 3):

Equipo de monitoreo, Equipo para S.C.T., Mobiliario, Proyecto Mexicali.

En relación con los plazos de adquisición contemplados en el presupuesto de necesidades de Sistema Radiópolis, fijadas a dos, cuatro y seis meses, se considera que el monto que esto representa no impactará de forma inmediata a Sistema Radiópolis, ya que los pasos que generará la adquisición de los equipos podrían ser realizados a través de instrumentos tales como Arrendamientos Financieros u otras opciones que amorticen el gasto en tanto que los equipos son entregados e instalados.

El presupuesto total de necesidades (7,190,181.00 U.S.D.) fue presentado en forma paralela para su análisis y revisión al Lic. Felix Araujo, Presidente del Grupo Telesistema Mexicano, quien es la autoridad en Televisa que revisa y sanciona la validez de lo solicitado a través de las áreas a su cargo. En esta ocasión, el Ing. Arturo Mignon, Director Técnico de Televisa, realizó el análisis del Presupuesto y su justificación. Como resultado, se informó al Lic. Felix Araujo que el 50% de lo presupuestado garantiza la correcta operación de las estaciones de Sistema Radiópolis; cabe mencionar que para ello excluye de su autorización necesidades tales como: Laboratorio de Producción de Radio, Centro de Información de Producción y equipo complementario de Cabinas y Plantas de Transmisión.

1. Necesidades inmediatas y/o situaciones de emergencia.

Equipos que son indispensables para continuar con el nivel actual de operaciones de la División.

2. Cambio de equipos obsoletos.

Sustitución de equipos hasta con más de 25 años de antigüedad, que se hace indispensable su reposición por no contar con las características míni-

mas para seguir operando. Sus deficiencias son notables en las transmisiones al aire, y ya no es costeable la inversión en refacciones y tiempos de mantenimiento.

3. Nuevas necesidades de comunicación y/o complemento de inversiones anteriores.

El avance de la tecnología ha vuelto, en nuestra empresa, indispensable la comunicación satelital y la digitalización. Con el cambio a Tlalpan 3000 se inició la infraestructura para esta actualización, la cual no ha podido ser concluida por los recortes presupuestales de los últimos tres años. Aquí mismo se presentan inversiones inconclusas, como las instalaciones en el WTC.

4. Mantenimiento y conservación.

Equipos, herramientas, vehículos de servicio, indispensables para el abastecimiento, reparación y mantenimiento de equipos e instalaciones.

5. Seguridad e higiene.

Instalaciones, equipos o sistemas de protección, resguardo y condiciones adecuadas para la operación y estancia del personal y resguardo de inmuebles, equipo y propiedades de la empresa.

6. Requerimientos de la S.C.T.

Equipo indispensable para el cumplimiento de las normas, en cuanto a operación, prueba y monitoreo de las estaciones.

7. Centro de Información de Producción.

Actualmente no se cuenta ni con archivos manuales en donde el personal de producción pueda recabar información.

4.4.3.5 Recursos humanos

Con el fin de poder atender el rezago en los ajustes salariales, se requiere crear una reserva anual de 3.5 millones de nuevos pesos.

4.4.4 Gráficas

I N V E R S I O N Y G A S T O 1 9 9 5

US DLLS.

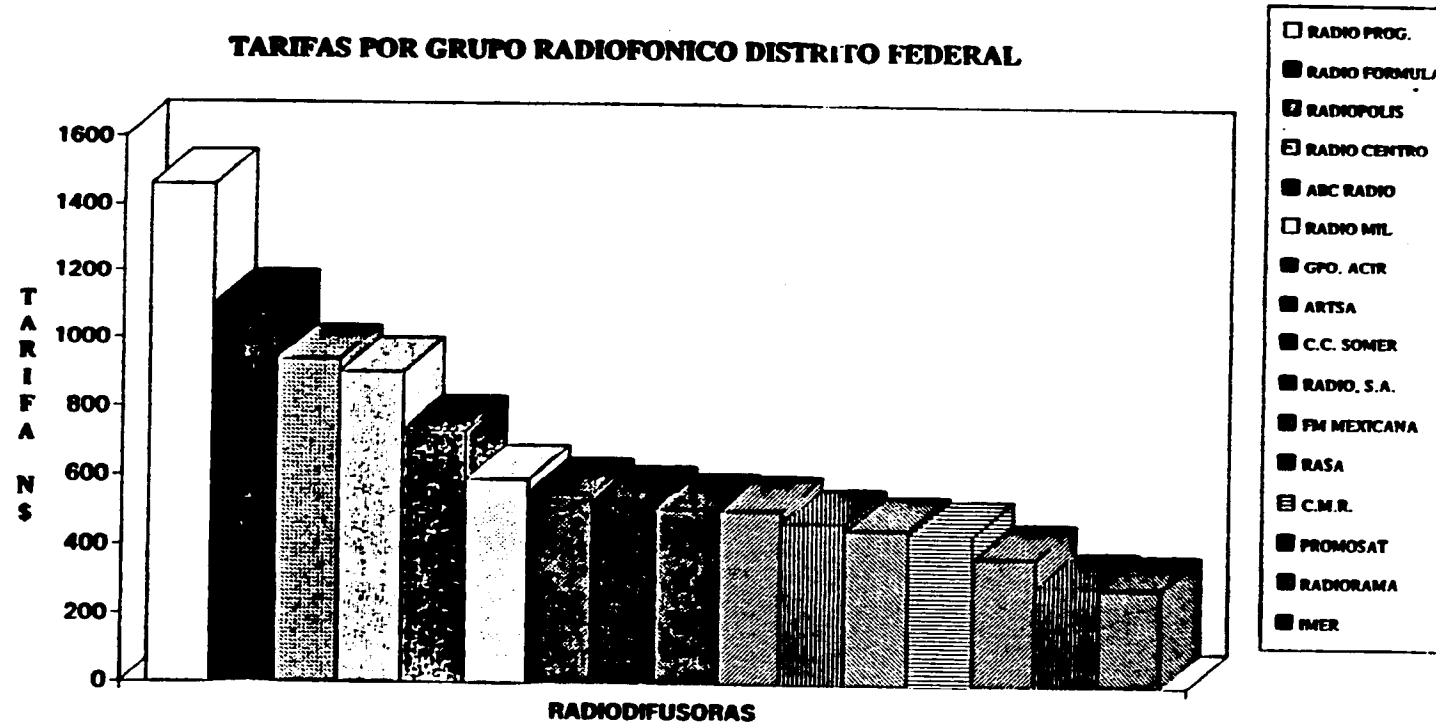
I N V E R S I O N E N A C T I V O S F I J O S 7,190,181.00

M O B I L I A R I O Y E Q U I P O P A R A O F I C I N A 357,211.00

A J U S T E S S A L A R I A L E S 1,000,000.00

T O T A L 8,547,392.00

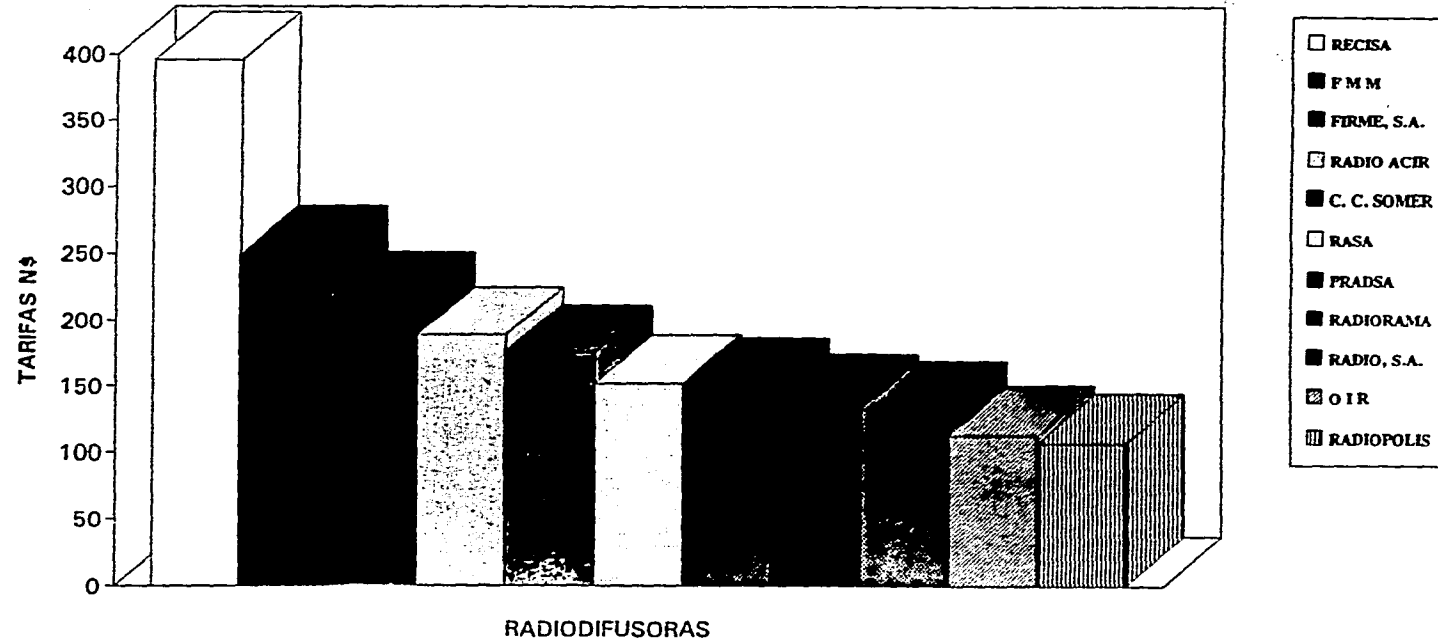
GRAFICA 1



FUENTE: MEDIOMETRO/INRA/OCTUBRE 1974

GRAFICA 2

TARIFAS POR GRUPO RADIOFONICO GUADALAJARA



FUENTE: MEDIOMETRO INRA/OCTUBRE 1994

GRAFICA 3

**SEGUIMIENTO DE RATING ENERO-OCTUBRE 1994
DISTRITO FEDERAL**

	LUNES A VIERNES						A.M.-F.M.					
	XEW - AM		XEX - AM		XEQ - AM		XEW - FM		XEX - FM		XEQ - FM	
	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR
ENERO	0.48	2	0.12	13	0.11	15	0.59	4	0.37	9	0.51	6
FEBRERO	0.37	3	0.10	16	0.13	13	0.61	4	0.47	6	0.59	5
MARZO	0.41	2	0.07	15	0.16	12	0.65	4	0.41	8	0.56	5
ABRIL	0.40	2	0.12	12	0.10	16	0.55	6	0.45	8	0.96	3
MAYO	0.39	3	0.00	31	0.12	14	0.63	6	0.39	11	0.86	3
JUNIO	0.49	2	0.01	23	0.08	15	0.61	6	0.33	12	0.72	4
JULIO	0.42	3	0.01	25	0.09	15	0.56	6	0.23	13	0.60	3
AGOSTO	0.47	3	0.01	25	0.10	14	0.59	8	0.25	13	0.67	4
SEPTIEMBRE	0.43	3	0.01	23	0.10	14	0.50	6	0.22	15	0.54	5
OCTUBRE	0.43	3	0.01	24	0.07	16	0.53	7	0.27	13	0.57	5

SEGUIMIENTO DE RATING ENERO-OCTUBRE 1994

GUADALAJARA

	LUNES A VIERNES						A.M.-F.M.							
	XEWK - AM		XEBK - AM		XEHK - AM		XELT - AM		XEZZ - AM		XEBK - FM		XEHK - FM	
	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR
DIC-ENE	0.60	2	0.34	4	0.09	14	0.01	20	0.27	6	2.99	1	0.66	4
FEB.-MAR	0.57	3	0.33	4	0.11	11	0.02	20	0.29	5	2.64	1	0.65	3
ABR.-MAY	0.49	2	0.24	6	0.12	9	0.00	23	0.32	5	3.84	1	0.60	3
JUNIO	0.63	2	0.34	4	0.11	9	0.01	23	0.30	5	3.67	1	0.98	2
JULIO	S/D		S/D		S/D		S/D		S/D		S/D		S/D	
AGOSTO	0.56	2	0.32	4	0.17	8	0.02	21	0.27	6	4.00	1	0.80	2
SEPTIEMBRE	0.60	2	0.38	4	0.13	10	0.00	21	0.32	5	3.55	1	0.79	2
OCTUBRE	0.48	2	0.47	3	0.10	14	0.00	23	0.34	5	3.39	1	0.71	4

SAN LUIS POTOSI

	XEW A - AM	
	RATING	LUGAR
JUNIO	0.87	2

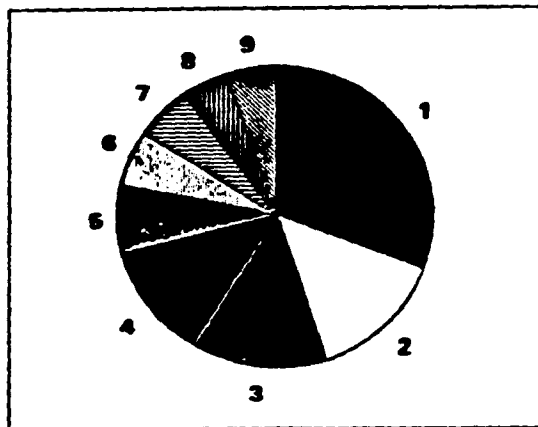
VERACRUZ

	XEW B - AM	
	RATING	LUGAR
MARZO	0.82	4

FUENTE: MEDIOMETRO RADIO, RATING DE PERSONAS

GRAFICA 4 DISTRITO FEDERAL

PARTICIPACION POR GRUPOS
ESTACIONES DE RADIO A.M. Y F.M.
BASE: TOTAL RATNG



- 1.- O. R. C. (10)
- 2.- RADIO FORMULA (5)
- 3.- RADIOPOLIS (6)
- 4.- R. P. M. (3)
- 5.- FMM (5)
- 6.- N. R. M. (5)
- 7.- GRUPO ACTR (4)
- 8.- ARTSA (3)
- 9.- OTROS (17)

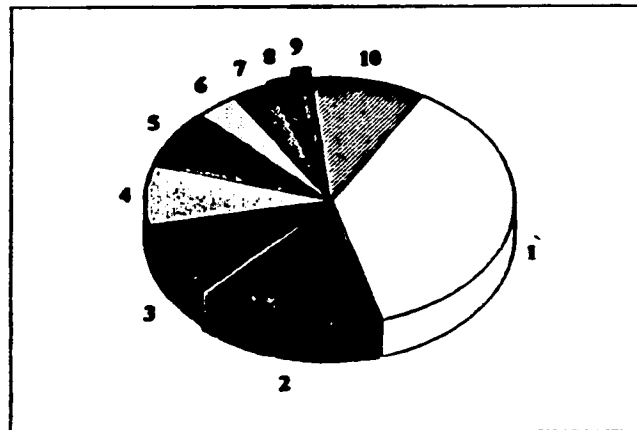
RATNG	%
4.24	31.06
1.93	14.14
1.88	13.77
1.07	12.23
0.99	7.26
0.82	6.01
0.80	6.08
0.80	4.40
0.72	8.27
13.65	100.00

FUENTE: MEDIOMETRO INRA/PERSONAS/LUNES A VIERNES/OCTUBRE

GRAFICA 5

GUADALAJARA

PARTICIPACION POR GRUPOS
ESTACIONES DE RADIO A.M. Y F.M.
BASE: TOTAL RATING



- 1.- RADIOPOLIS (7)
- 2.- RECISA (6)
- 3.- PROMOSAT (6)
- 4.- RADIORAMA (5)
- 5.- CRYSTAL C. SOMER (3)
- 6.- FIRME, S.A. (2)
- 7.- RASA (4)
- 8.- GRUPO ACTR (4)
- 9.- RADIO, S.A. (2)
- 10.- OTROS (9)

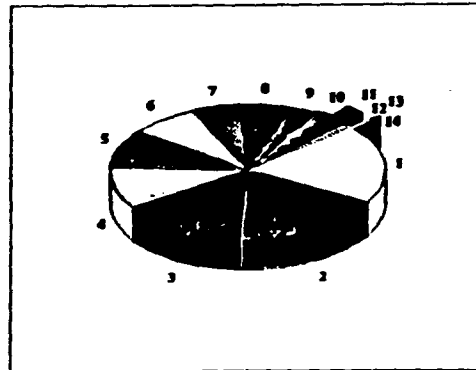
RATING	%
6.49	37.30
2.42	16.44
1.48	10.05
1.18	8.02
1.09	7.40
0.57	3.87
0.51	3.46
0.32	2.17
0.22	1.49
1.44	9.78
14.72	100.00

FUENTE: MEDIOMETRO INRA/PERSONAS/LUNES A VIERNES/OCTUBRE

GRAFICA 6

DISTRITO FEDERAL

PARTICIPACION POR GENERO
ESTACIONES DE RADIO A.M. Y F.M.
BASE: TOTAL RATING



- 1.- GRUPOS
- 2.- INF./NOTIC./PROGR. VIVO/DEPORTES
- 3.- JUVENIL EN ESPAÑOL
- 4.- ROCK EN INGLÉS
- 5.- INGLES CATALOGO
- 6.- BALADA EN ESPAÑOL
- 8.- RANCIERA
- 7.- ROMANTICA ESPAÑOL CATALOGO
- 9.- TROPICAL
- 10.- VOCAL INSTRUMENTAL INTERNACIONAL
- 11.- JUVENIL ESPAÑOL/INGLES
- 12.- CLASICA
- 13.- JAZZ
- 14.- LA HORA

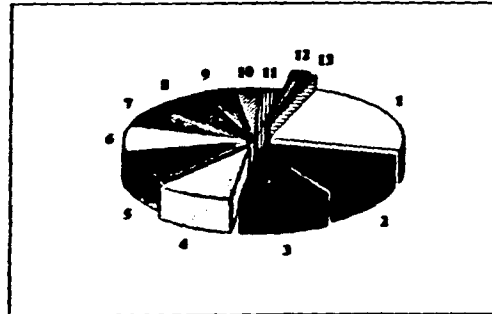
		RADIOPOLIS		
RATING	%	RATING	%	
2.00	19.71	0.67	4.18	KEBUENA
2.39	17.61	0.44	3.22	W 900 Y XEX
2.00	14.06	0.27	1.98	KISS FM
1.38	10.11	0.53	3.88	W-FM
1.32	9.67			
1.07	7.84	0.07	0.51	LA Q 900
0.80	5.88			
0.79	5.79			
0.43	3.15			
0.28	2.05			
0.29	2.12			
0.20	1.47			
0.00	0.00			
0.01	0.07			
13.65	100.00	1.86	13.77	

FUENTE: MEDIOMETRO INRA/PERSONAS/LUNES A VIERNES/OCTUBRE

GRAFICA 7

GUADALAJARA

PARTICIPACION POR GENERO
ESTACIONES DE RADIO A.M. Y F.M.
BASE: TOTAL RATING



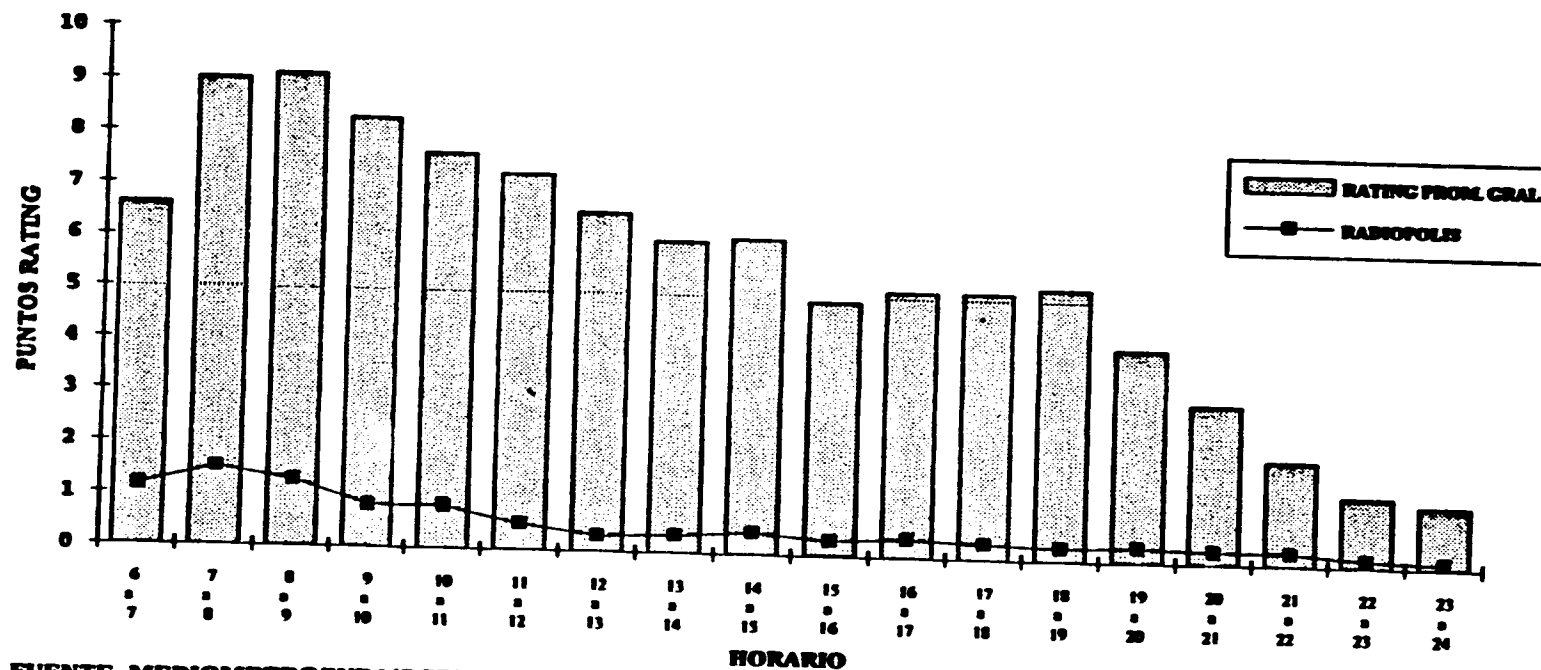
- 1.- GRUPOS
- 2.- INF./NOTIC./PROGR. VIVO/DEPORTES
- 3.- BAIADA EN ESPAÑOL
- 4.- VARIADA ESPAÑOL E INGLES
- 5.- VARIADA ESPAÑOL
- 6.- JUVENIL ESPAÑOL/INGLES
- 7.- ROMANTICA ESPAÑOL CATALOGO
- 8.- RANCHERA
- 9.- ROCK EN INGLES
- 10.- JUVENIL EN ESPAÑOL
- 11.- VOCAL/INSTRUMENTAL INTERNACIONAL
- 12.- INGLES CATALOGO
- 13.- TROPICAL

FUENTE: MEDIOMETRO INRA/PERSONAS/LUNES A VIERNES/OCTUBRE

		RADIOPOLIS		
RATING	%	RATING	%	
3.40	23.10	3.39	23.03	KEBUENA
1.88	12.77	0.48	3.28	W DE GUAD.
1.61	10.94	0.57	3.87	XEBA;XEBL-AM
1.44	9.78			
1.44	9.78			
1.26	8.56	0.71	4.82	ZONIDO 103
0.95	6.45			
0.94	6.39	0.34	2.31	R. GALLITO
0.68	3.94			
0.62	3.63			
0.38	2.45			
0.27	1.83			
0.07	0.48			
14.72	100.00	6.49	37.30	

GRAFICA 8

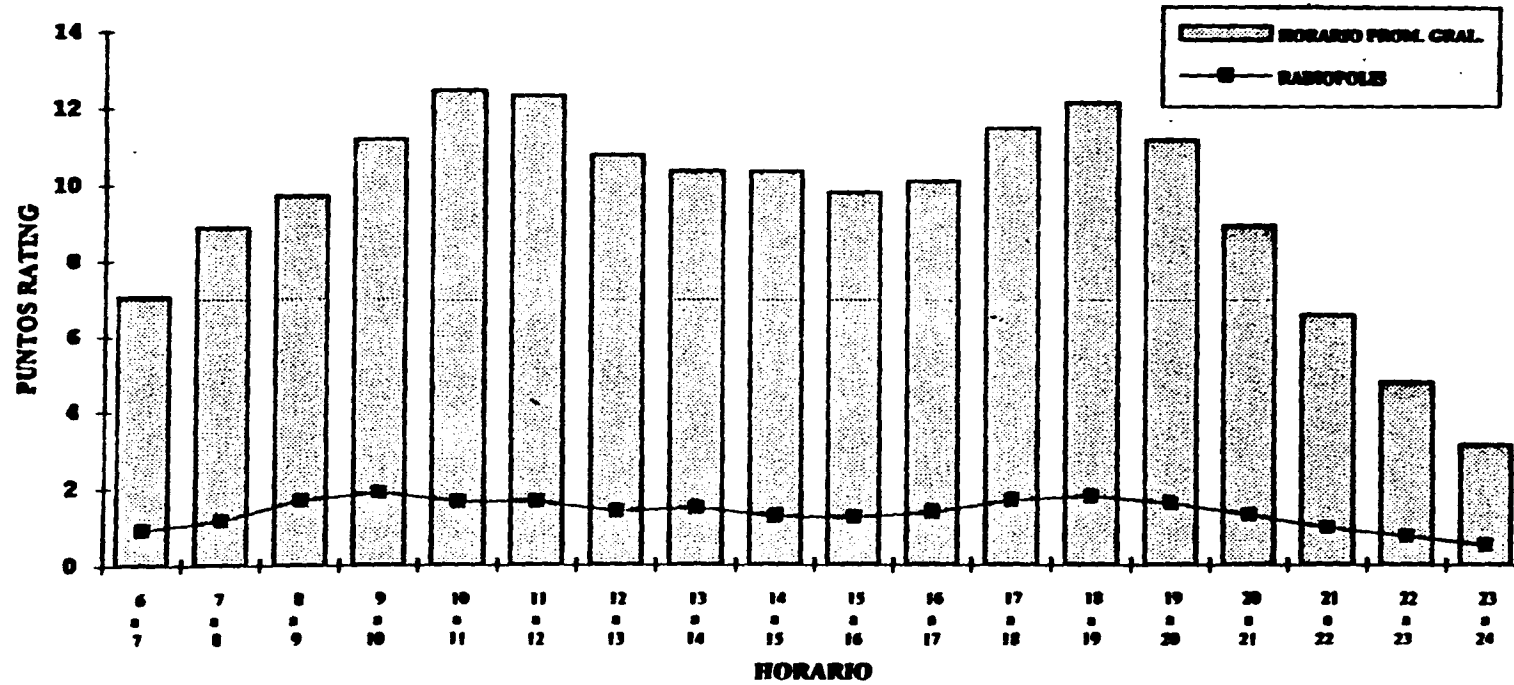
RATING POR HORARIO DE TRANSMISION AM DISTRITO FEDERAL



FUENTE: MEDIOMETRO/INRA/OCTUBRE 1994

GRAFICA 9

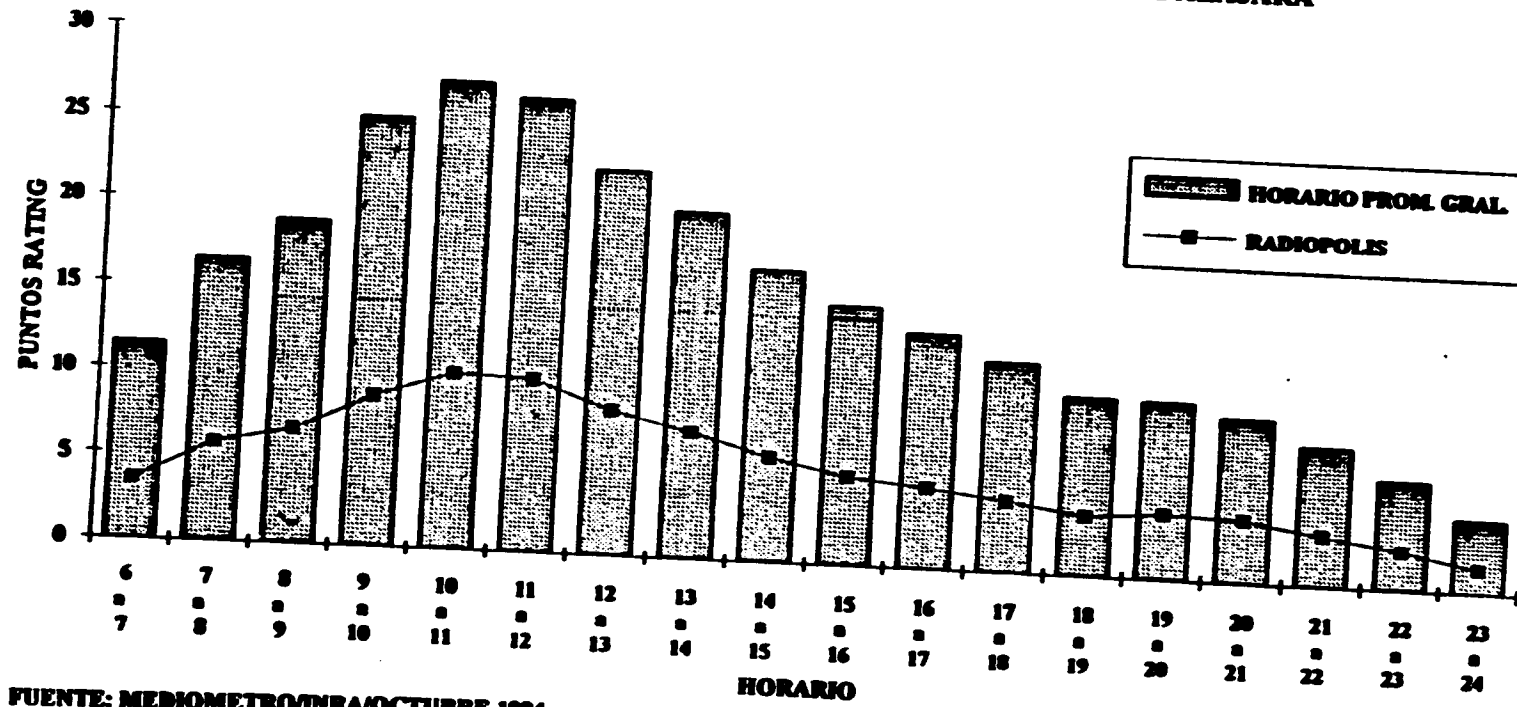
RATING POR HORARIO DE TRANSMISION FM DISTRITO FEDERAL



FUENTE: MEDIOMETRO/INRA/OCTUBRE 1994

GRAFICA 10

RATING POR HORARIO DE TRANSMISION AM Y FM GUADALAJARA



FUENTE: MEDIOMETRO/INRA/OCTUBRE 1994



**INVERSION SUGERIDA
PARA GRUPO RADIOPOLIS**

	EQUIPO TECNICO	OBRA CIVIL	ENERGIA ELECTRICA	SUBTOTAL DOLARES
DIRECCION TECNICA DE ESTUDIOS	1,309,484	100,000	145,000	1,554,484
DIRECCION PLANTAS TRANSMISORAS	1,103,505	633,800	303,000	2,040,305

**GRAN TOTAL
DOLARES**

3,594,789

**INVERSION TOTAL SOLICITADA
DOLARES**

7,190,181

COSTO EN US DLLS.

29/3/94RADIOPOLIS/94.12.09

televisa s.a. de c.v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33



**DIRECCION TECNICA DE ESTUDIOS
EQUIPO TECNICO SUGERIDO POR AREAS.**

AREA	MONTO EN DOLARES
CABINA DE TRANSMISION XEQ-AM	68,870
ESTUDIO B XEQ-AM	106,820
POSTPRODUCCION 1	148,550
CONTROL DE AUDIO XEX-FM	167,402
UNIDAD MOVIL DE RADIO	247,500
TELEFONIA Y COMUNICACIONES	353,571
PROYECTO XHMOE-FM MEXICALI, B.C.N.	218,171

GRAN TOTAL DOLARES 1,309,484

RSDIO1/94.12.09

televisa s. a. de c.v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33



**DIRECCION TECNICA DE ESTUDIOS
OBRA CIVIL**

AREA	MONTO EN DOLARES
REMODELACION CABINAS DE DOBLAJE	100,000

GRAN TOTAL DOLARES	100,000
---------------------------	----------------

RSDIO1/94.12.09

televisa s. a. de c. v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33



**DIRECCION TECNICA DE ESTUDIOS
ENERGIA ELECTRICA**

AREA	MONTO EN DOLARES
SISTEMA DE ENERGIA INTERRUMPIBLE	90,000
PLANTA DE EMERGENCIA	55,000

GRAN TOTAL DOLARES	145,000
---------------------------	----------------

RSOIO1/94.12.09

televisa s.a. de c.v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33



**DIRECCION TECNICA DE PLANTAS
EQUIPO TECNICO SUGERIDO POR AREAS.**

AREA	MONTO EN DOLARES
ESTACIONES F.M. WORLD TRADE CENTER	87,100
EQUIPO REQUERIDO POR S.C.T. ESTACIONES	55,405
PROYECTO SATELITAL	300,000
EQUIPO TRANSMISOR 100 KW PARA XEX-AM	560,000
EQUIPO TRANSMISOR 100 KW PARA XEWK-AM	100,000
GRAN TOTAL DOLARES	1,103,505

RSDIO1/94.12.09

televisa s. a. de c. v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33



**DIRECCION TECNICA DE PLANTAS
OBRA CIVIL**

AREA	MONTO EN DOLARES
REMODELACION DE INSTALACIONES WORLD TRADE CENTER	400,000
REPARACION DE BARRA ORIENTE TERRENO XEW-AM	6,800
PROYECTO CAMBIO PLANTA MONTERREY	227,000
GRAN TOTAL DOLARES	633,800

RSDIO1/94.12.09

televisa s. a. de c. v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33



**DIRECCION TECNICA DE PLANTAS
ENERGIA ELECTRICA**

AREA	MONTO EN DOLARES
PLANTA DE EMERGENCIA 250 KVA WORLD TRADE CENTER	75,000
NUEVA SUBESTACION Y CABLEADO WORLD TRADE CENTER	191,500
EQUIPO AIRE ACONDICIONADO WORLD TRADE CENTER	30,000
REGULADORES DE VOLTAJE XEWK-AM	6,500
GRAN TOTAL DOLARES	303,000

RSDIO1/94.12.09

televisa s. a. de c. v. Av. Chapultepec 18, 06724 México, D.F. Tel. 709-33-33

Capítulo 5

RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Producción

Al iniciarse el año de 1995, particularmente en el mes de febrero, la Vicepresidencia de la División Radio continúa, de acuerdo con sus propuestas, con los cambios en la programación de las estaciones, iniciados en los primeros días de diciembre en Radio Comerciales de Guadalajara, Jalisco. En el D.F., la XEW-AM comienza el mes de febrero con nueva producción, donde destaca la puesta en marcha de los conceptos radiofónicos que se habían planeado. Así, la producción para esta estación empieza a conjuntar programas informativos (Detrás de la Noticia), con los de debate (La Hora del Cambio), comentarios del mundo del espectáculo (¡Qué Bárbara... Ferré!), el deporte (Pasión Deportiva), la orientación (El Viejerío) y también de entretenimiento (Noche tras Noche).

En el caso de la radiodifusora XEW-AM, se introducen cambios en la producción y se generan nuevos programas musicales y de entretenimiento (Piano Bar 2 x 1; Las Estrellas W con Paco Stanley, y La Hora de la Suerte con Sergio Corona). En el mismo sentido, la estación "Yo 102" cambia su identificación y se transforma en "Estereo 102", incorporando a su barra programática nuevas producciones como A "102 por Hora" y "Una tú, una yo", así como se le da mayor fuerza a la producción en vivo.

El último cambio importante hasta el mes de julio lo constituye la transformación de la XEQ-AM, en donde se hizo un rico esfuerzo de producción para cambiar por completo el perfil de la emisora y su programación.

Con el fin de facilitar las tareas de la producción, se contrataron los servicios de profesionales de la comunicación, el entretenimiento, el análisis político y financiero, los deportes, la música, etc.

Un aspecto que destaca, sin duda, es la constitución del Centro de Producción y el inicio de la generación formal de recursos técnicos, administrativos y de operación, para la producción radiofónica. En este sentido se inicia la formación de productores, redactores, musicalizadores, locutores, conductores, etc., que contribuyan a la producción de programas más variados y funcionales para los objetivos de la empresa.

Asimismo, se pone en marcha, como parte de dicho Centro, el proyecto informativo con la realización del Centro de Documentación, cuya finalidad es servir de intermediario entre las fuentes de datos y noticias y los productores y/o conductores de programas, facilitando con ello la producción de programas al proporcionar información actualizada y oportuna.

5.2 Programación

De acuerdo con los objetivos propuestos en este renglón respecto al cambio de perfil de cada estación y casi total programación en los casos más dramáticos, se ha cumplido totalmente lo previsto al 30 de junio de 1995. En cuanto a la reorientación de la imagen, segmentación y programación, sobre todo en las estaciones musicales, cabe afirmar que se logró en alto grado.

Se presentan a continuación los conceptos genéricos por programa para cada estación, y su actual perfil y contenido.

X730 AM es la opción para un público ansioso de una propuesta de comunicación, inteligente y con un alto grado de credibilidad.

Al conformar la nueva programación de X730, la intención fue satisfacer diversos ámbitos de interés, claramente definidos, para responder a las exigencias de un auditorio cada día más heterogéneo y segmentado que demanda, principalmente, información, y donde, además de las noticias, exista análisis, debate y controversia, para comprender en su exacta dimensión todo lo que ocurre en su ciudad, en su país, en el mundo donde a diario convive.

Partiendo de una premisa básica que afirma: es en la radio donde la palabra hablada adquiere su verdadero significado, se integró un staff de comunicadores de primer nivel, integrado por Beatriz Arias, Stassia de la Garza, Alberto Barranco Chavarría, Gerardo Liceaga, Tomás Mojarro, Pita Ojeda, Wendy Coss, Ethel Krauze, Jazmín Alessandrini, Anabel Ochoa, Martha Susana, Rodolfo Guzmán, Julieta Lujambio, Héctor Anaya, Federico Reyes Heróles, Ricardo Rocha, Alfonso Morales, Luis Carbajo, Enrique Bermúdez de la Serna, Bárbara Ferré y Armando Ramírez, quienes poseen una altísima confiabilidad, entre el público.

Se buscó, desde el primer día, modificar radicalmente la imagen de la estación, poniendo especial cuidado en que todas las emisiones fueran producidas con una gran calidad, para lograr una programación atractiva e interesante.

XEW 900 RADIO es definitivamente la emisora de mayor tradición en nuestro país. Gran parte de su auditorio está compuesto por mujeres entre los veinte y los cuarenta y cinco años, que se mantienen fieles, mes con mes, a la emisora.

A partir del 27 de marzo de 1995, se lanzó un formato de programación integral, cuyo objetivo es, en primera instancia, afianzar el segundo lugar en la preferencia del público, donde se ha mantenido mayormente durante los últimos seis años entre todas las emisoras en el cuadrante en AM en el Distrito Federal (según datos del INRA), para alcanzar, en el menor tiempo posible, el lugar de privilegio que durante años nadie le disputó.

La nueva programación de XEW 900 Radio busca satisfacer durante las 24 horas del día, tres ámbitos de interés claramente definidos por los radioescuchas: información, entretenimiento y orientación, para invitarlos a mantener su atención en esta estación.

Aunque hay orgullo por las viejas glorias que hicieron de esta estación la líder durante más de 40 años, tanto así que vuelve a identificarse como "La voz de la América Latina desde México", la meta es lograr que XEW 900 Radio sea reconocida por el gran público como una emisora moderna, dinámica, acorde al fin de siglo, posicionándola en la mente del radioescucha como la estación de la nueva familia mexicana.

De igual manera se trata de aprovechar al máximo todos los recursos al alcance, para lograr que el público esté convencido de que XEW 900 Radio le ofrece, siempre, programas divertidos e interesantes, que buscan el desarrollo individual y la integración familiar, social y profesional. De esta manera,

se espera que cada vez que prenda el receptor, lo primero que haga sea buscar qué es lo que se presenta en el 900 del cuadrante en AM.

Héctor Martínez Serrano, Janett Arceo, Silvia Roche, el doctor Horacio Jaramillo Loya, Paco Stanley, Abraham Zabludovsky, Cristina Pacheco, Lucy Serrano, Sergio Corona, Oscar Chávez, Lolita Ayala, Rosa Salazar, Jaime Ortiz Pino y Jacobo Zabludovsky, son el orgullo de XEW. Forman un extraordinario grupo de comunicadores, con gran experiencia y una mística en común: lograr que XEW 900 Radio se constituya en lo que durante décadas fue: "La voz de la América Latina desde México. La estación líder de la radio en México". Entendiendo por liderazgo no sólo el puntaje en rating, sino la traducción eficaz y eficiente del compromiso moral con la sociedad mexicana, sobre todo en estos tiempos difíciles.

Q 940 AM Estéreo, desde su inauguración, el 31 de octubre de 1938, se ha caracterizado por impulsar a los grandes valores de la música mexicana. En 1995, Q940 AM Estéreo cambia radicalmente para ofrecerle a su auditorio la programación más completa de la radio, con un formato en el que el público podrá escuchar, las 24 horas del día, las canciones que han sido parte de su vida. Todo ello, para seducir sus sentidos y lograr que, al referirse a esa estación, exclamen: "¡Para comérsela a besos!"

El objetivo a lograr es que en Q 940 AM Estéreo, el radioescucha encuentre y aprecie, de lunes a domingo, sólo los grandes éxitos y las melodías más memorables de todos los tiempos. Cantará al son del mariachi. Bailará, de punta y tacón, con la música del puritito norte. Revivirá momentos imborrables al arrullo de las baladas más emotivas. Recordará los días en que las faldas largas y las calcetas giraban acompañadas de las chamarras de cuero, a ritmo de rock. Disfrutará de los temas internacionales en los voz de extraordinarios exponentes. Apoyará a sus ídolos en los más emotivos enfrentamientos musicales. Se dejará envolver con las voces femeninas más apasionadas. Dejará fluir sus emociones, al sacar del archivo de los recuerdos, aquellos amores que aún hacen palpar su corazón. Quedará atrapado entre las notas de tres voces y tres guitarras. Gozará como nadie de la música afroantillana, y, finalmente se deleitará con las noches bohemias.

Q 940 AM Estéreo ha reunido un impresionante catálogo musical, con los géneros más representativos de todas las épocas, el cual llegará a los oídos del auditorio con el sonido impecable de la más avanzada tecnología digital y la producción de los más talentosos profesionales de la radio, en un recorrido en el que brotará la nostalgia, las vivencias, las emociones, los sentimientos y la pasión, desde el momento mismo en que prenda la radio y se deje seducir por el bagaje musical de un país, cuya cultura y tradiciones se verá reflejada

en las melodías de la única estación que seducirá los sentidos de su auditorio y le hará decir: *Q 940 AM Estéreo... ¡Para comérsela a besos!*"

XEQ FM, la Ke buena FM, es ahora el máximo escenario radiofónico de la música grupera, tanto en AM como en FM, en el Distrito Federal, área metropolitana y doce estados del centro del país. Es, sin discusión alguna, la mejor!

Sin embargo, la Ke buena FM no se conforma con ser la estación radiodifusora con mayor rating, sino que se esfuerza en darle un sorprendente impulso a la música grupera, que día con día es más y más importante.

Ubicada en el 92.9 de la banda de frecuencia modulada, la Ke buena ha propiciado, desde hace cinco años, que este movimiento musical que surgió en toda la frontera sur de los Estados Unidos de América, así como en el norte de nuestro país, y que paulatinamente se convirtió en un acontecimiento a lo largo y a lo ancho del territorio nacional, llegara a ser un fenómeno arrollador, en todos los lugares en donde se recibe su señal.

Su eslogan es *¡Aquí suena la Ke buena!* XEQ FM deleita a su auditorio con lo mejor de la música grupera, con una programación integral, durante 24 horas continuas, todos los días del año, en sus versiones de balada romántica yailable, así como sus variantes en cumbia y banda.

Además, le ofrece a su enorme auditorio la información más completa y actualizada, en la voz de los comunicadores más divertidos y entusiastas, con la presencia en vivo de sus grandes exponentes.

Para apoyar a la estación con mayor rating en el cuadrante de frecuencia modulada, se crearon logogramas para todos los programas, buscando una imagen unitaria con el logo de la estación, que identifica a lo mejor de lo mejor de la radio en México.

WFM... Magia digital es la estación vanguardista en frecuencia modulada, por su inagotable fuerza creativa y estilo, que han influido fuertemente en los hábitos del auditorio.

WFM... se ha identificado plenamente con el gusto de un público joven de 15 a 30 años de edad, perteneciente a las clases socioeconómicas medias y alta.

WFM... Magia digital transmite en los 96.9 megahertz lo más actual de la música rock, pop, y balada en inglés e internacional, con las voces más

reconocidas en la banda de frecuencia modulada, hasta convertirse en el modelo a seguir por las demás estaciones en su género.

Estéreo 102 es ¡Energía pura! Un concepto radiofónico que conjuga los lanzamientos musicales más recientes y exitosos, con las noticias más frescas sobre los intérpretes más famosos en nuestro idioma, en programas superatractivos, en vivo, a lo largo de todo el día.

Dedicada a un público que, en su mayoría, oscila entre los 14 y los 25 años, Estéreo 102 ha diseñado una barra programática pensada totalmente en sus radioescuchas, quienes exigen un espacio donde poder sentirse en confianza, para expresarse sin trabas, descubrirse a sí mismos y permitir que los demás conozcan sus deseos, sus contradicciones y su muy peculiar manera de ver la vida.

Llegar al gusto de un público tan exigente requiere de una forma totalmente diferente de hacer radio. Por ello, Estéreo 102 ofrece a su auditorio una producción de primera y la presencia en los micrófonos de conductores que, aunque jóvenes, son grandes personalidades de la radio. Todos ellos líderes juveniles de indiscutible impacto.

Estéreo 102 concentra todos sus esfuerzos en atraer a miles y miles de radioescuchas que buscan en la radio no sólo la mejor música en español y las noticias más importantes del mundo del espectáculo, sino al amigo confiable que sabe escuchar, al comunicador divertido que hace que, apenas están de regreso en casa, corran a prender la radio.

El nuevo logotipo de la estación, así como los logogramas de cada programa, forman parte de la novedosa imagen de Estéreo 102, que pretende reflejar fielmente el eslogan que conceptualiza la pretensión de la estación de la música joven en español: "¡Energía pura!"

En general, y respecto a todas las estaciones, ya se realiza un análisis de resultados, con base en los ratings, para apuntalar contenidos, mejorar diversos aspectos de producción y luchar porque las estaciones tengan credibilidad entre el público. Este análisis de producción nos permitirá definir las prioridades de Publicidad y Promoción, para concentrar todos estos esfuerzos en metas específicas: programas con mayor audiencia con excelente potencialidad a futuro.

Se realizan campañas publicitarias para apoyar ciertos programas y contenidos de cada estación, aunque no para promover la imagen, en general, porque dicha publicidad resulta un tanto abstracta.

Los conductores anclas de cada estación, aquellos que tienen una gran audiencia y que, definitivamente, son los favoritos del público, deben ser los más publicitados y convertirse en la base de todas nuestras campañas.

Hemos logrado, en este sentido: En X 730 AM

- **Detrás de la noticia (matutino)/Alberto Barranco Chavarría**
- **El valedor/Tomás Mojarro**
- **De revista/Martha Susana**
- **La hora del cambio/Federico Reyes Heroles y Ricardo Rocha**
- **Pasión deportiva/Alfonso Morales y Enrique Bermúdez**
- **¿Qué Bárbara... Ferré/Bárbara Ferré**
- **Noche tras noche/Luis Carbajo**

En XEW 900 Radio AM

- **Reloj musical W (matutino)/Héctor Martínez Serrano**
- **El mundo de la mujer actual/Janett Arceo**
- **El reto de ser padres/Silvia Roche**
- **Frente a la vida/Doctor Horacio Jaramillo Loya**
- **Estrellas W/Paco Stanley**
- **Aquí y ahora/Cristina Pacheco**
- **La hora de la suerte/Sergio Corona**
- **Piano bar 2 x 1/Jaime Ortiz Pino, Oscar Chávez, Rosa Salazar y Leo Corona**

En Q 940 AM Estéreo

Awop Bop Aloo Bop Awop Bam Boom/Rafael Acosta

- Trópico caliente/Melón
- Estrellas internacionales/Gilda Déneken y Gualberto Castro
- Ayer y hoy/Gilda Déneken y Gualberto Castro
- Voces de mujer/
- De amor y dolor/
- Siempre tríos/
- La noche de Fredy Noriega/Fredy Noriega

En Q 92.9 FM ¡Ke buena!

- Kebuena está la mañana/José Antonio Zambrano y Gabriel Escamilla
- Kebuena música/José Antonio Zambrano
- Lo mejor de la lucha QQQ/José Antonio Zambrano y Gabriel Escamilla
- Kebuena música/Gabriel Roa
- Kebuena memoria/Gabriel Escamilla
- Salsa cambiando/Paco Morán
- Furia musical/Blanca Martínez

En WFM 96.9

- En vivo/Esteban Arce y Jorge 'El burro' Vanrankin
- En vivo/Verónica Viedas
- En vivo/Charo Fernández
- Fallaste corazón/Charo Fernández
- El cácaro/

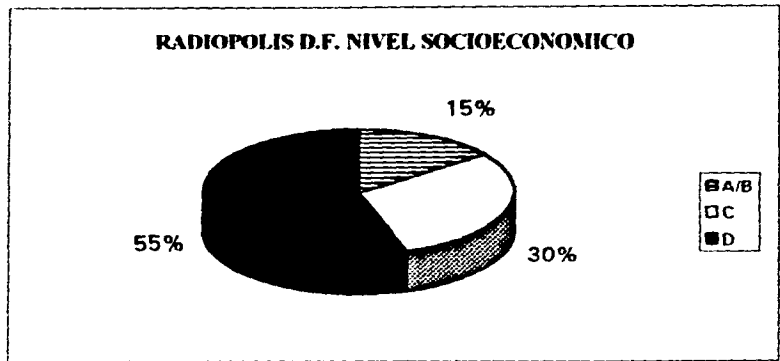
- **Pepsi Max/**
- **Top Of The Pops/**

En Estéreo 102

- **A 102 por hora/Ricky Luis**
- **Bárbara en Estéreo/Bárbara Ferré**
- **Con trastes/Pepe Anzures**
- **La hora de la papa/Ricky Luis**
- **Club de clubes/Julio César**
- **Estelar 102/José Antonio Regil**
- **Una tú y una yo/Richy Luis y Bárbara Ferré**
- **Encuentros nocturnos/Julio César**

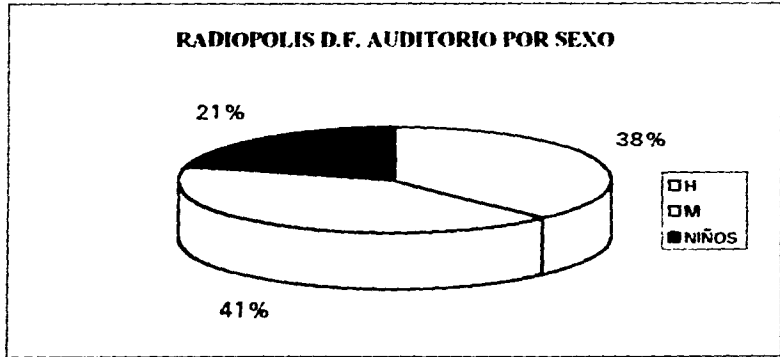
Con ello, se pone en la cartelera a los comunicadores estrellas, invitando al público que hasta ahora no ha escuchado nuestros mejores programas, y evitando, al mismo tiempo, que se disgregue su atención, en un ambiente cargado siempre de infinidad de impactos publicitarios.

Una vez cumplido el punto anterior, es importantísimo preguntarnos: ¿Qué papel juega cada una de las estaciones en el mercado de la radio? La respuesta se expone en las siguientes gráficas.

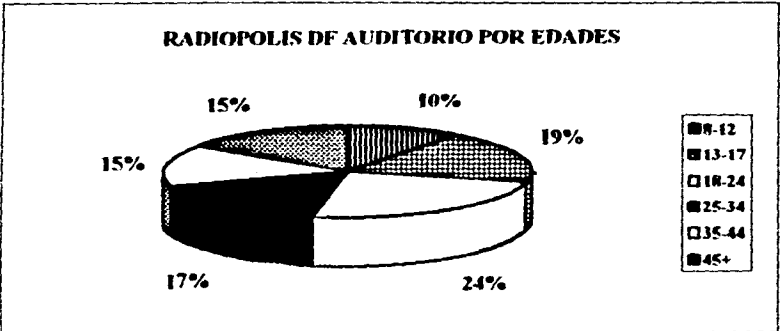


ABRIL 1995

LA CLASE "D" AUMENTA DEL 50% AL 55% DE ENERO - ABRIL, EN TANTO QUE EL AUDITORIO DE LA CLASE "C" SE REDUCE EN LA MISMA PROPORCION

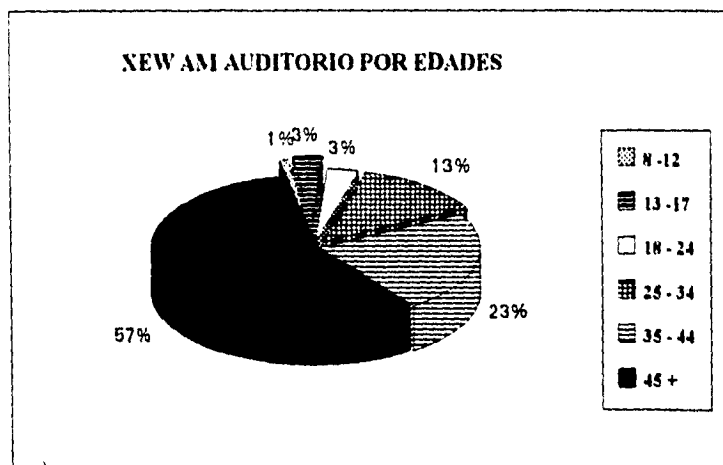
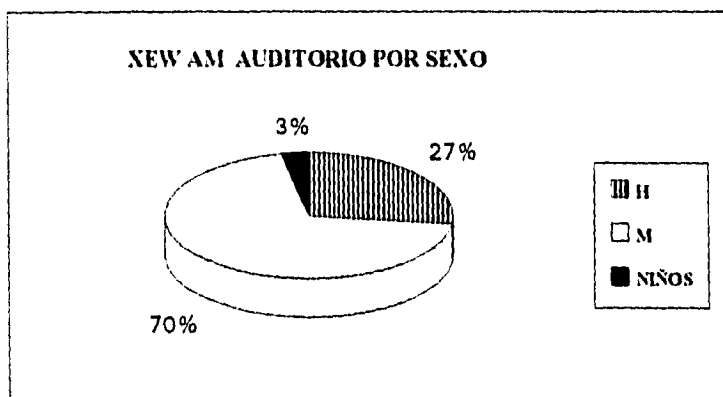
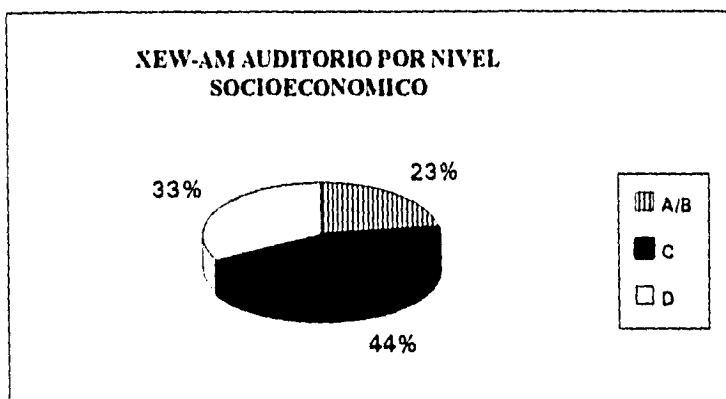


COMPARADO CON EL MES DE ENERO, EN ABRIL OBSERVAMOS UN INCREMENTO DE 6 PUNTOS PORCENTUALES EN EL AUDITORIO INFANTIL, MIENTRAS QUE EN EL PUBLICO FEMENINO PIERDE ESOS MISMOS PUNTOS.



LA COMPOSICIÓN DE NUESTROS RADIOESCUCHAS POR GRUPO DE EDAD NO PRESENTA CAMBIOS IMPORTANTES DE ENERO A ABRIL. EL 53% DEL AUDITORIO TIENE MENOS DE 25 AÑOS, PERO TAMBIEN ENCONTRAMOS QUE LAS DOS QUINTAS PARTES SE LOCALIZAN EN EL RANGO 18-34 AÑOS.

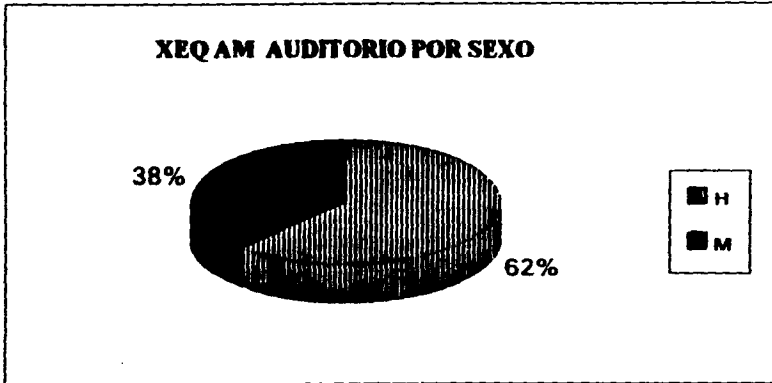
SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V. MEXICO, D.F.



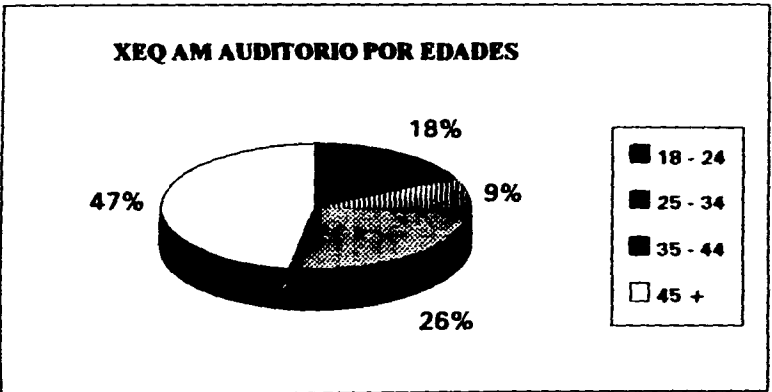


SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V. MEXICO, D.F.

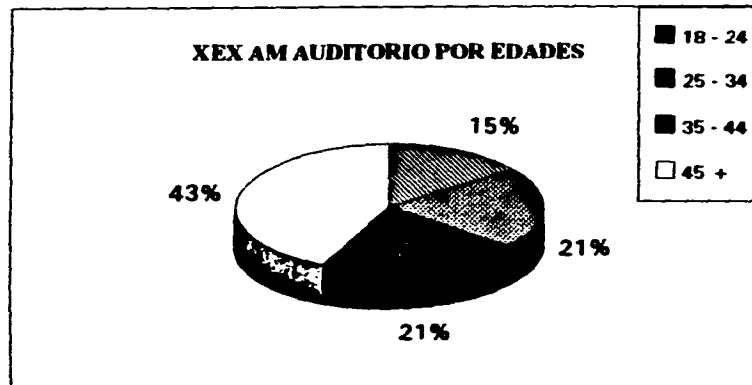
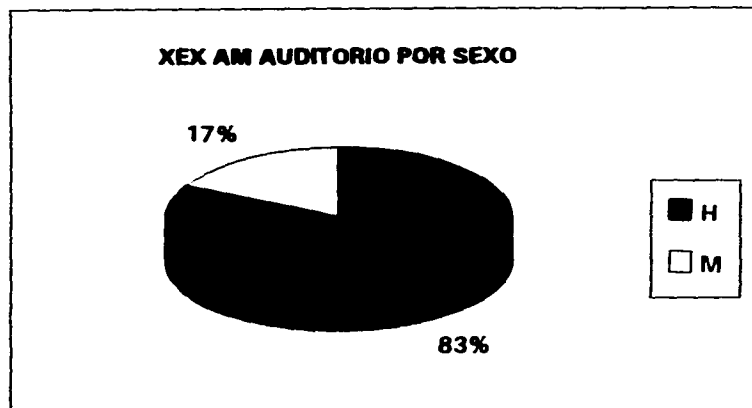
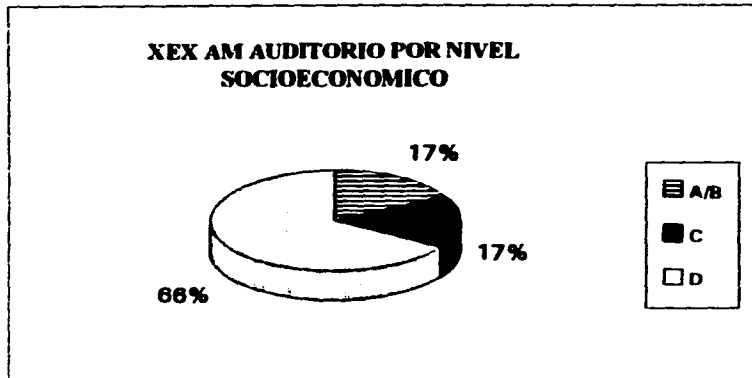
EL AUDITORIO POR NIVELES PRESENTA UN EQUILIBRIO EN SU COMPOSICION, EN EL QUE EL PORCENTAJE DEL NIVEL D REPRESENTA LA ESTRUCTURA DEL UNIVERSO DE REFERENCIA.



EL PERFIL DE LA ESTACION RESULTA MAS ATRACTIVO PARA LOS HOMBRES QUE PARA LAS MUJERES. PERO TAMBIEN INDICA QUE UN MAYOR NUMERO DE HOMBRES ESCUCHA LA RADIO.



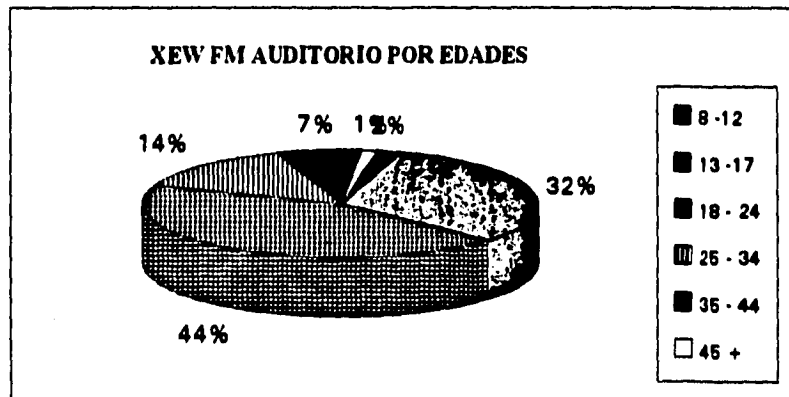
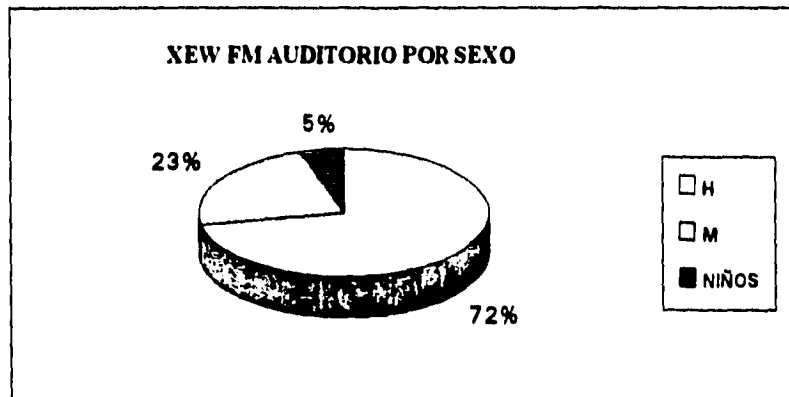
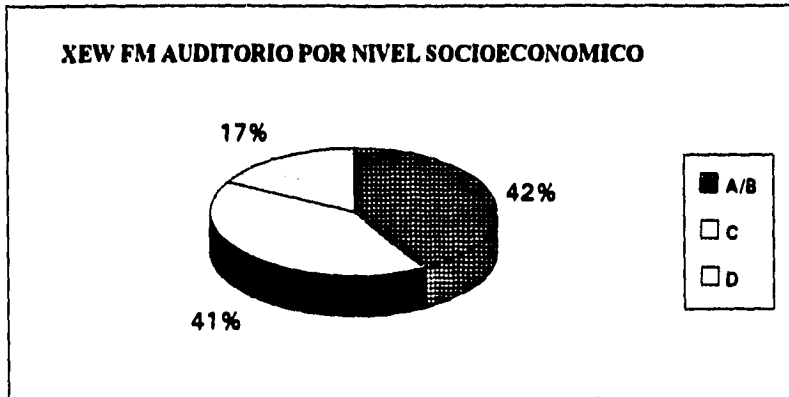
POR EL TIPO DE MUSICA QUE SE TRANSMITE EL AUDITORIO RADIOESCUCHA DE ESTA ESTACION VA DE LOS 35 AÑOS EN ADELANTE, E INCLUSO EL GRUPO DE LOS MAYORES DE 45 ES EL MAS REPRESENTATIVO.



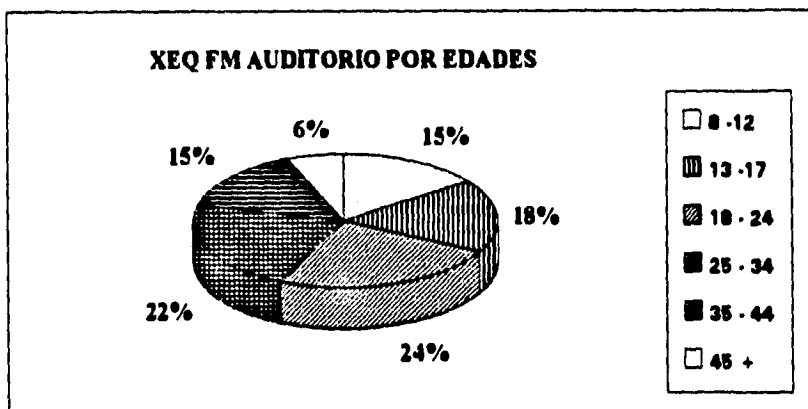
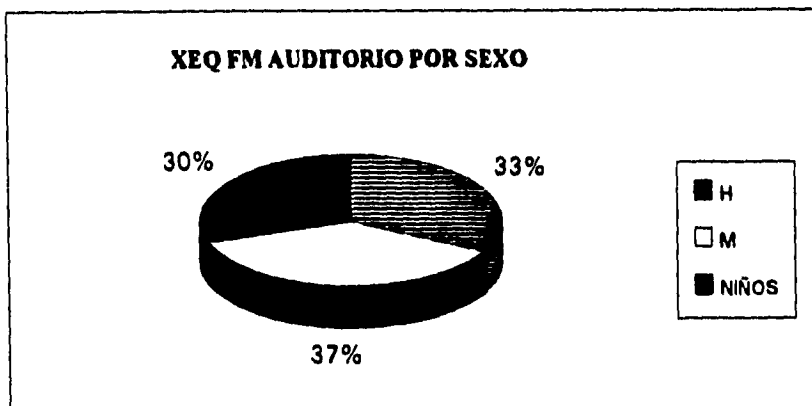
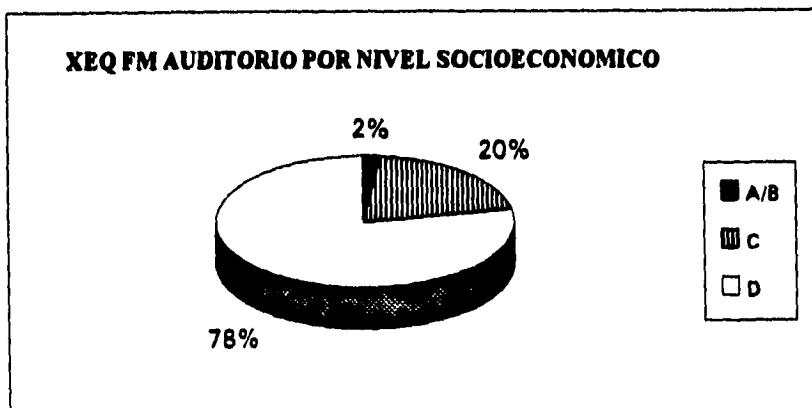
PARA EL MES DE ABRIL LA RELACION HOMBRES MUJERES SE INVIERTE COMPLETAMENTE CON RESPECTO A ENERO, YA QUE MIENTRAS EN ESTE ULTIMO MES LAS MUJERES OCUPAN EL 100% DEL AUDITORIO, EN ABRIL SU PARTICIPACION SE REDUCE NOTABLEMENTE (HASTA EL 17%).

EL PUBLICO DE ESTA ESTACION ES BASICAMENTE ADULTO (DESDE LOS 35 AÑOS EN ADELANTE), PERO SOBRE TODO DESTACA EL GRUPO DE 45 AÑOS Y MAS.

SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V. MEXICO, D.F.

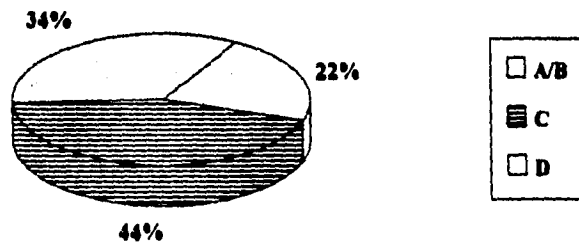


SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V. MEXICO, D.F.

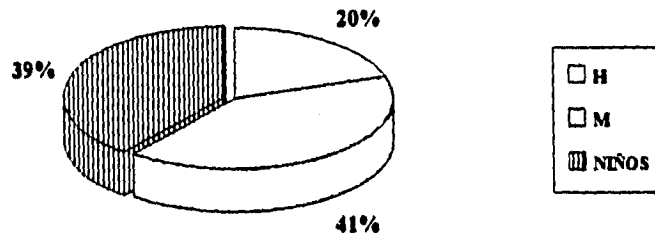


SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V. MEXICO, D.F.

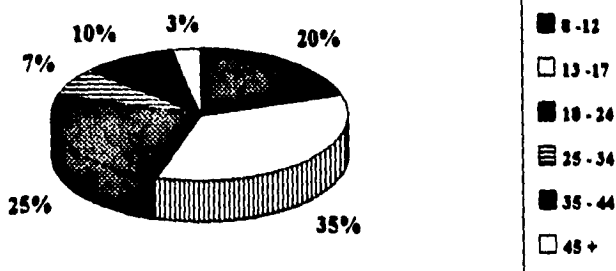
XEX FM AUDITORIO POR NIVEL SOCIOECONOMICO



XEX FM AUDITORIO POR SEXO



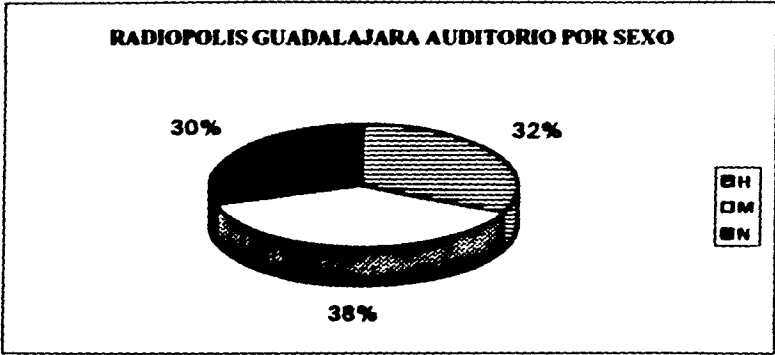
XEX FM AUDITORIO POR EDADES



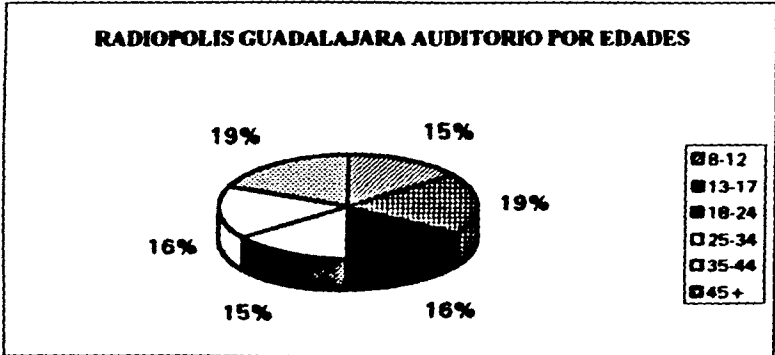


ABRIL 1995

COMO SE PUEDE OBSERVAR LAS TRES QUINTAS PARTES DEL PUBLICO RADIOESCUCHA ESTA COMPUESTO POR LA CLASE "D".

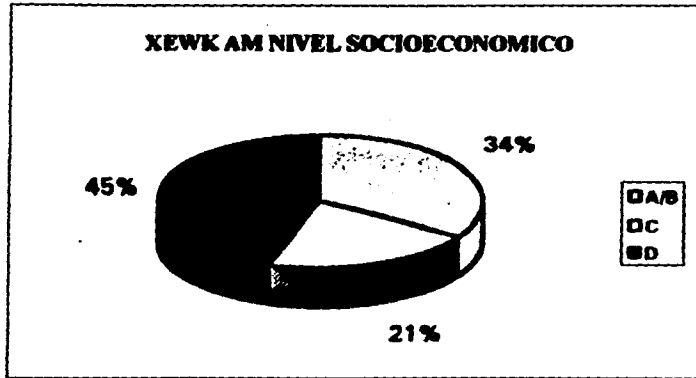


EL AUDITORIO POR SEXO PRESENTA BASTANTE HOMOGENEIDAD EN LOS PORCENTAJES.

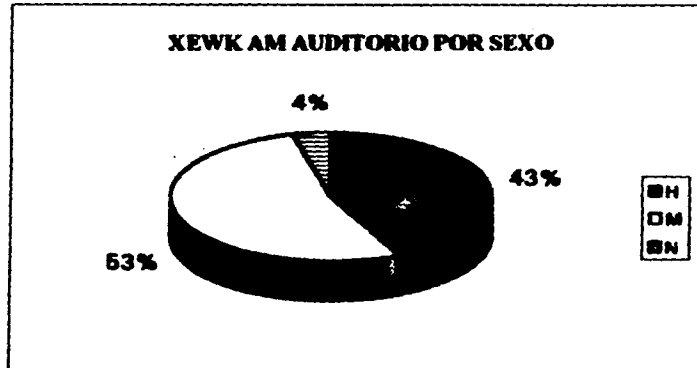


AL IGUAL QUE PARA EL D.F. EL AUDITORIO RADIOESCUCHA DE GUADALAJARA NO TIENE GRANDES CAMBIOS EN SU COMPOSICION. EL 50% DEL AUDITORIO TIENE MENOS DE 25 AÑOS, PERO EL GRUPO MAYOR (35%) TIENE MAS DE 35 AÑOS.

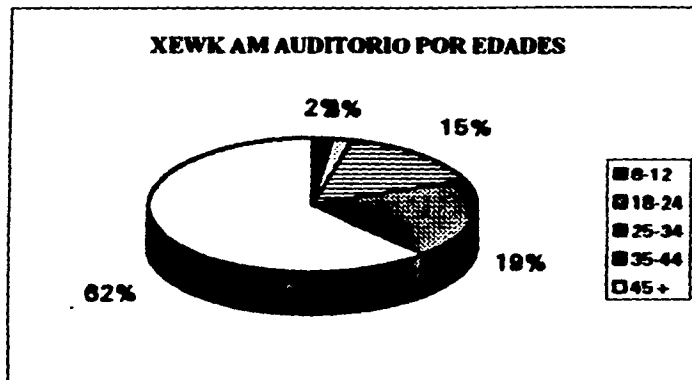
GUADALAJARA, JALISCO



EN CUANTO AL NIVEL SOCIOECONOMICO EL GRUPO MAYORITARIO ESTA UBICADO EN LA CLASE "D".

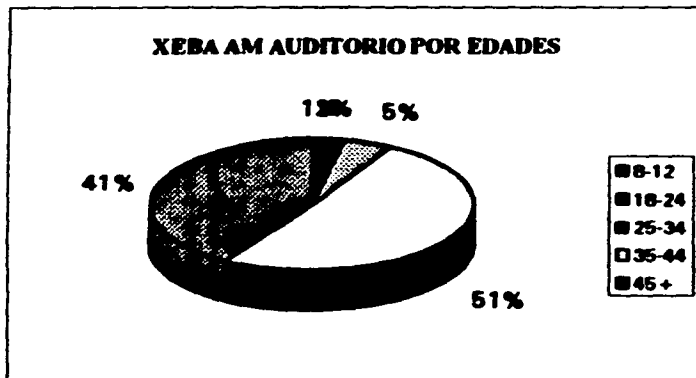
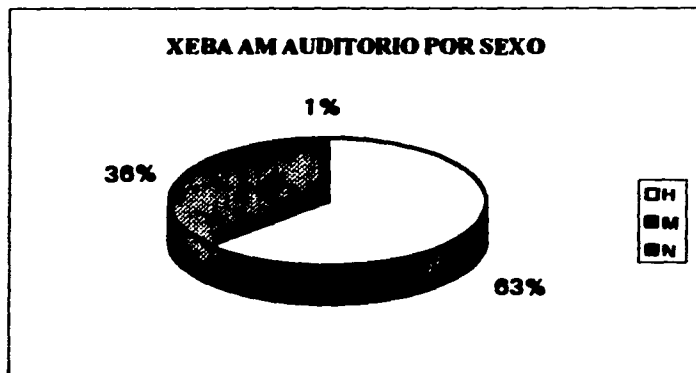
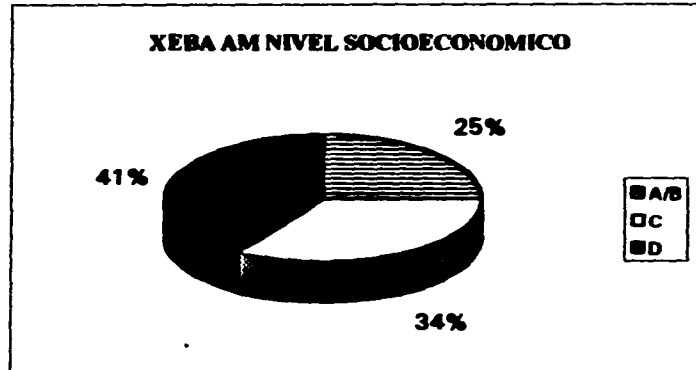


COMO SE PUEDE OBSERVAR EN LA GRAFICA MAS DEL 50% DEL AUDITORIO DE ESTA EMISORA ESTA COMPUESTO POR MUJERES.

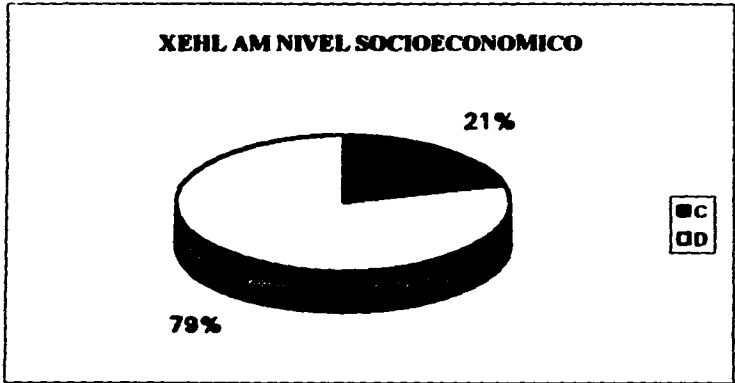


EL AUDITORIO REPRESENTATIVO QUE FORMA LA COMPOSICION DE ESTA EMISORA ES TOTALMENTE ADULTO, SIENDO MAS DEL 60% PERSONAS MAYORES DE 45 AÑOS.

GUADALAJARA, JALISCO

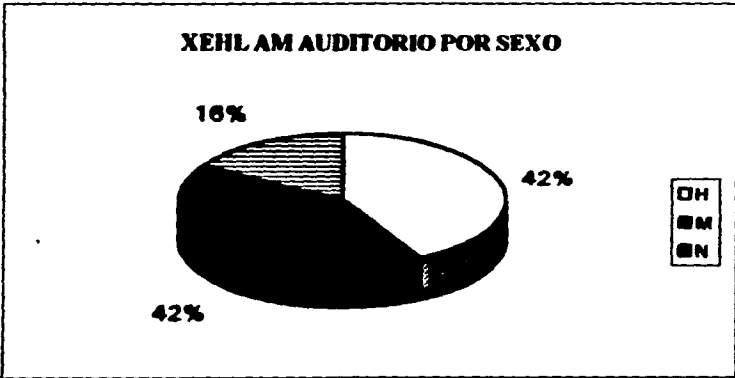


EL 75% DEL AUDITORIO QUE CONFORMA ESTA EMISORA ESTAN CLASIFICADOS EN EL NIVEL "C" Y "D". SIENDO PREDOMINANTEMENTE MASCULINO Y ADULTO QUE VAN DE LOS 35 AÑOS EN ADELANTE.

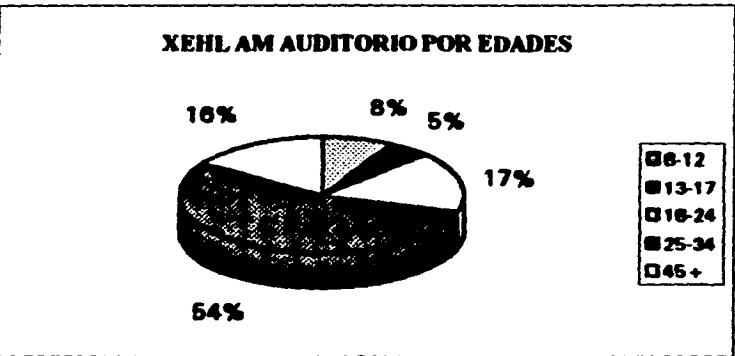


GUADALAJARA, JALISCO

EN CUANTO AL NIVEL SOCIOECONOMICO LA MAYORIA DE LOS RADIOESCUCHAS SE ENCUENTRA UBICADO EN LA CLASE "D".

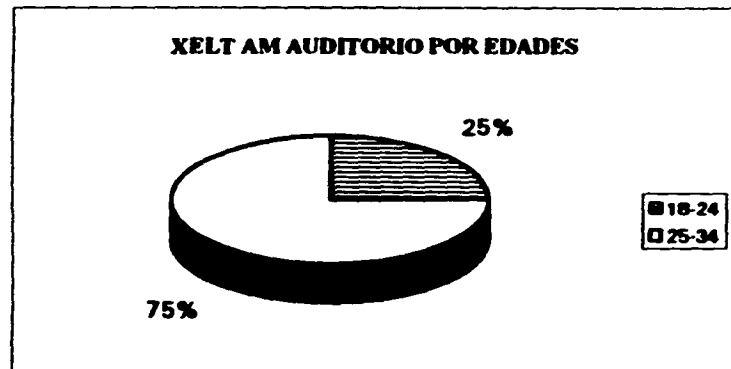
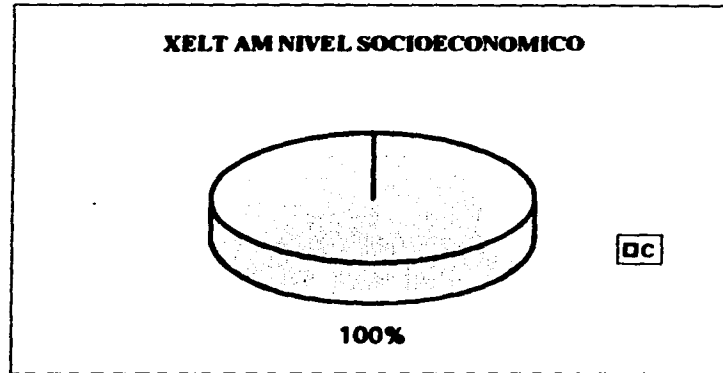


EN LA COMPOSICION DEL AUDITORIO POR SEXO EXISTE UNA IGUALDAD DE RADIOESCUCHAS HOMBRES Y MUJERES, CONTANDO SOLO CON UN 16 % DE AUDITORIO INFANTIL.



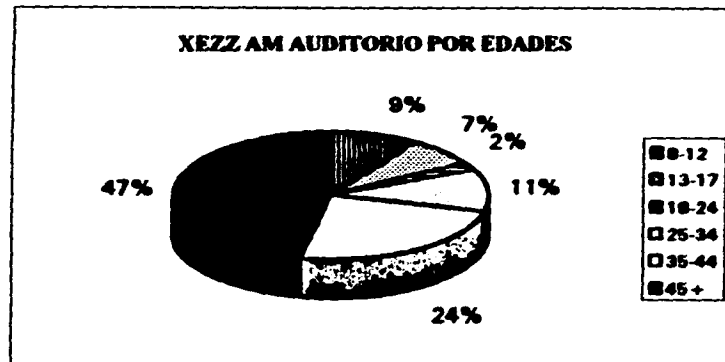
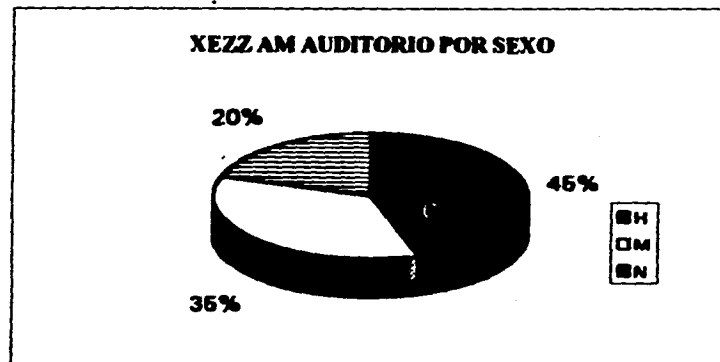
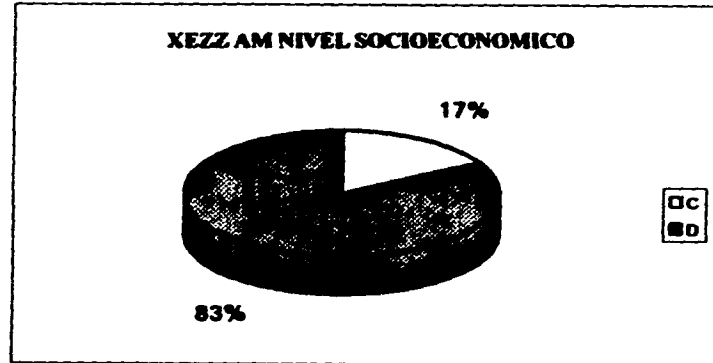
LA MAYORIA DE LOS RADIOESCUCHAS DE ESTA ESTACION FLUCTUAN ENTRE LOS 25 Y 34 AÑOS DE EDAD, LOS CUALES REPRESENTAN MAS DEL 50% DEL AUDITORIO.

GUADALAJARA, JALISCO

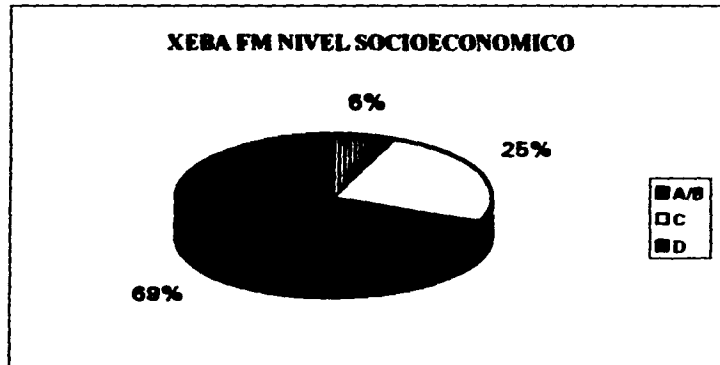


LA COMPOSICION DEL AUDITORIO ESTA CLASIFICADO TOTALMENTE EN EL NIVEL "C" DE LOS CUALES EL 100% SON MUJERES QUE EN LA MAYORIA TIENE DE 25 A 34 AÑOS DE EDAD.

GUADALAJARA, JALISCO

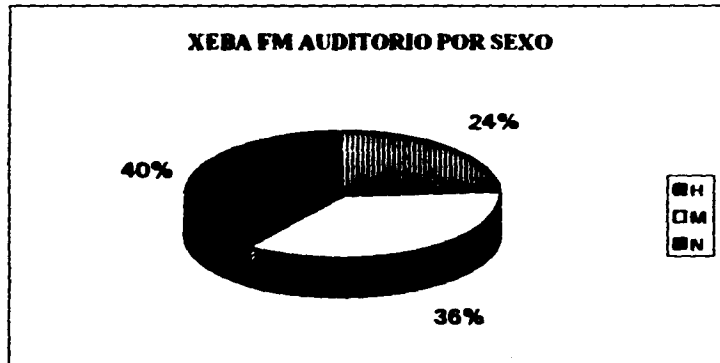


EL NIVEL "D" ES PREDOMINANTE EN LA EMISORA
COMPUESTO EN SU MAYORIA POR HOMBRES
AUNQUE NO DEJA DE SER IMPORTANTE EL
GRUPO FORMADO POR MUJERES Y NIÑOS.
EN FORMA GENERAL, EL PUBLICO DE LA
ESTACION ES ADULTO QUE VAN DE LOS 45
AÑOS EN ADELANTE.

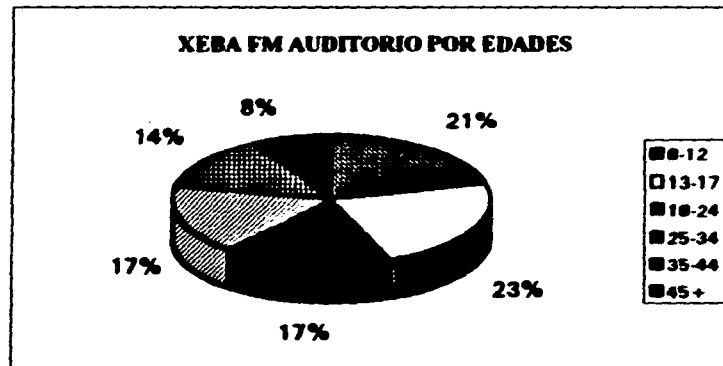


GUADALAJARA, JALISCO

COMO PODEMOS OBSERVAR EN LA GRAFICA LA MAYORIA DE LOS RADIOESCUCHAS DE LA ESTACION ESTAN UBICADOS EN LA CLASE "D".

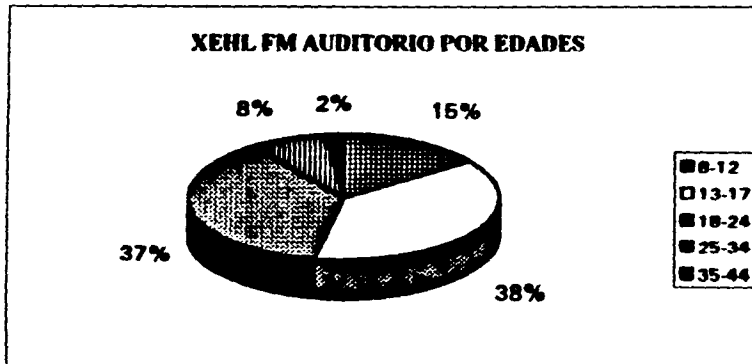
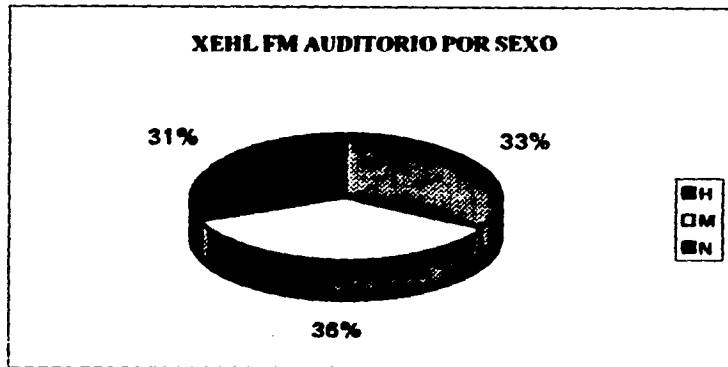
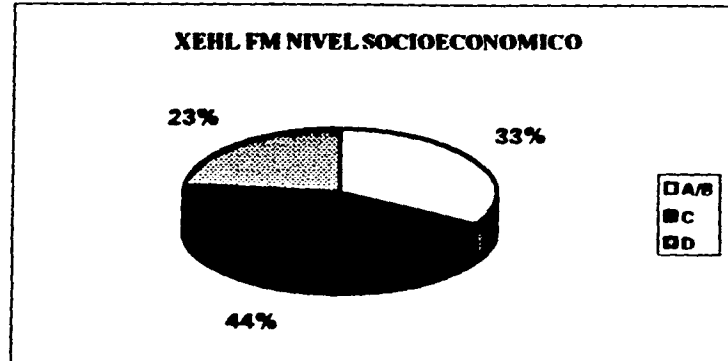


LOS NIÑOS FORMAN UNA PARTE IMPORTANTE DE LOS RADIOESCUCHAS DE ESTA EMISORA



LA COMPOSICION DE LOS RADIOESCUCHAS DE ESTA EMISORA ES JOVEN, SIENDO LOS GRUPOS MAS REPRESENTATIVOS LOS FORMADOS DE 8-12 Y DE 13-17.

GUADALAJARA, JALISCO



POR EL TIPO DE PROGRAMACION EL RADIOESCUCHA DE ESTA ESTACION ESTA CONCENTRADO EN LOS NIVELES "A/B" Y "C"
EN RELACION AL AUDITORIO POR SEXO ES MAS O MENOS PAREJO ENTRE HOMBRES, MUJERES Y NIÑOS.
COMO SE PUEDE OBSERVAR LOS GRUPOS MAS REPRESENTATIVOS POR EDAD SON LOS COMPUESTOS ENTRE LOS 13 Y 24 AÑOS. ESTAMOS HABLANDO DE UN AUDITORIO JOVEN.



PROGRAMACION

**AGOSTO
DE 1994**



SISTEMA RADIOPOLIS



HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	H. RADIO
6:30	RELOJ MUSICAL W •HECTOR MARTINEZ SERRANO•					LA HORA DEL RANCHERO		6
7:30	AL DESPERTAR •GUILLERMO ORTIGA RUIZ•					•HECTOR MARTINEZ SERRANO•		7
8:30	EL MUNDO DE LA MUJER •JANET ARBUJ•					MUSICA TRONICA		8
9:30	SALVAJE OBSESION COCINANDO A LA MEXICANA •EVELYN LAPUENTA•					CARRA PARDON CON		9
10:30	DE REVISTA •MARTHA SUSANA•					EN LA CALLE CALIFORNIA		10
11:30	FRENTE A LA VIDA •HORACIO JARAMILLO•					FUTBOL SOCCER		11
12:30	24 HORAS •ABRAHAM ZABUDOVSKY•					FUTBOL SOCCER		12
13:30	LA FAMILIA TELEGUIA •MARTHA CARRILLO•					FUTBOL SOCCER		13
14:30	AQUI Y AHORA •CRISTINA PACHECO•					FUTBOL SOCCER		14
15:30	AMOR EN EL AIRE •HECTOR MARTINEZ SERRANO• CRISTINA •CRISTINA SARALLUCO•					FUTBOL SOCCER		15
16:30	TU Y W •MARCO JULIO GARCIA•					FUTBOL SOCCER		16
17:30	YO AMO TU AMAS •MARTHA SUSANA•					FUTBOL SOCCER		17
18:30	MUCHAS NOTICIAS •CON TODA AZEIA•					FUTBOL SOCCER		18
19:30	FRENTE A LA VIDA (REPETICION) •HORACIO JARAMILLO•					FUTBOL SOCCER		19
20:30	ESTRELLAS "W"					FUTBOL SOCCER		20
21:30	24 HORAS					FUTBOL SOCCER		21
22:30	"W"					FUTBOL SOCCER		22
23:30	MAS ROMANTICA					FUTBOL SOCCER		23
24:30	QUE NUNCA					FUTBOL SOCCER		24
1:30	RELOJ MUSICAL W •HECTOR MARTINEZ SERRANO•					FUTBOL SOCCER		1
2:30	MAS ROMANTICA					FUTBOL SOCCER		2
3:30	QUE NUNCA					FUTBOL SOCCER		3
4:30	RELOJ MUSICAL W •HECTOR MARTINEZ SERRANO•					FUTBOL SOCCER		4
5:30	RELOJ MUSICAL W •HECTOR MARTINEZ SERRANO•					FUTBOL SOCCER		5

CAPSULA "RICARDO ROCHA COMENTA" DE LUNES A VIERNES • CON FUNDADOR DE LA RADIO XEW 900AM
 CAPSULAS "COMENTARIOS DEPORTIVOS" CON FUNDADOR DE LA RADIO XEW 900AM

LA 940
 AM ESTEREO

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JULVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6:30								6:30
7:30	MUSICA ROMANTICA DE LOS CONSAGRADOS							7:30
8:30								8:30
9:30								9:30
10:30						FRENTE A FRENTE		10:30
11:30								11:30
12:30								12:30
13:30								13:30
14:30	ESPECIALIDADES DEPORTIVAS 'TOKS' • ANTONIO DE VALDES •							14:30
15:30	MUSICA ROMANTICA DE LOS CONSAGRADOS					IDOLOS 940		15:30
16:30								16:30
17:30								17:30
18:30						BUENA COMPRA		18:30
19:30								19:30
20:30								20:30
21:30								21:30
22:30							LA HORA NACIONAL	22:30
23:30								23:30
24:30								24:30
1:30								1:30
2:30								2:30
3:30	MUSICA ROMANTICA DE LOS CONSAGRADOS							3:30
4:30								4:30
5:30								5:30

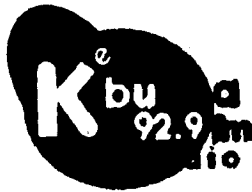


HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6:30	OPERATIVO 730 CON *JOSE RAMON GARMABELLA Y OCTAVIO MENDOZA*					MUSICA		6
7:30	FRECUCENCIA INFORMATIVA NACIONAL CON *FERNANDO ALCALA Y SERGIO HERRERA*						MUSICA	7
8:30	FRECUCENCIA INFORMATIVA POLITICA CON *FERNANDO ALCALA Y SERGIO HERRERA*						SALUD Y DEPORTE	8
9:30	OPERATIVO 730 CON *JOSE RAMON GARMABELLA Y OCTAVIO MENDOZA*					PIATIQUEMOS	ROLA 730	9
10:30	DE SOL A SOL CON *FRANCISCO FONSECA*						SEMANARIO DEPORTIVO	10
11:30	TEMA DEL DIA CON *FERNANDO ALCALA*							11
12:30	FRECUCENCIA INFORMATIVA CON *FERNANDO ALCALA Y OCTAVIO MENDOZA*					TRIBUNA DEPORTIVA		12
13:30	ME LO DIJO ADELA CON *ADELA MICHEL*					LO MEJOR DE LA SEMANA		13
14:30	FRECUCENCIA LIBRE POLICIACA CON *JOSE RAMON GARMABELLA Y OCTAVIO MENDOZA*					ENTREVISTA EN FRECUENCIA LIBRE	RESUMEN	14
15:30	TOMESE EN CUENTA CON *GURDIZ CABALLA*					*SERGIO HERRERA*		15
16:30	DESDE GAYOLA CON *HORACIO VILLALOBOS*					AGENDA DEPORTIVA	HAZANA DEPORTIVA	16
17:30	SOPA DEPORTIVA CON *ROBERTO SOSA Y ANSELMO VILLALBA*					FRECUCENCIA LIBRE CULTURAL	RESUMEN DEPORTIVO	17
18:30	CIENTO POR CIENTO LOCO CON *MANUEL LOCO VALEN*					ENTREVISTA CON	RESUMEN DEPORTIVO	18
19:30	CHARLAS SIN SENTIDO CON *TOMAS MONARRO*						RESUMEN DEPORTIVO	19
20:30	FRECUCENCIA INFORMATIVA DE LA TARDE CON *LETICIA GOMEZ*						RESUMEN DEPORTIVO	20
21:30	PROFECO						RESUMEN DEPORTIVO	21
22:30	RESUMEN DE NOTICIAS CON *JULIA LABRADA*					FRECUCENCIA LIBRE	LA HORA NACIONAL	22
23:30	CIUDAD SIN LIMITES CON *RAQUEL BARRIDA*					DEPORTES		23
24:30	VIVE HOY CON *JULIETA LUJANICO*							24
1:30	IAQUE MATE CON *ANABEL GUTIERREZ*							1
2:30	RESUMEN DE NOTICIAS CON *CLAUDIA GARZON*							2
3:30	BEISBOL							3
4:30	LOS REYES DEL CAMINO							4
5:30	*JESUS UGALDE Y FRANCISCO HERRERA*					MUSICA	MUSICA	5
	FRECUCENCIA LIBRE NOCTURNA CON *RAFAEL VIEYRA - GUADALUPE FLORIS - JAVIER SAHAGUN*							
	FRECUCENCIA INFORMATIVA CON *FERNANDO ALCALA*							

CAPSULAS PLANETA TIERRA 09:30, 11:30, 16:30 Y 18:30 HRS.
 CAPSULA ARMANDO RAMIREZ 08:00 HRS.
 RESUMEN DE NOTICIAS DE 3 MIN. DE 06:00 A 10:00 CADA HORA.



HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO	
6:30	MUSICA EN INGLES							30 6	
7:30								LO MEJOR DE LA DECADA 60'S	30 7
8:30	EN VIVO •ESTEBAN ARCE Y JORGE "EL BURRO" VANRANKIN•								30 8
9:30									30 9
10:30									30 10
11:30	MUSICA EN INGLES						EL CACARO	LO MEJOR DE LA DECADA 70'S	30 11
12:30									30 12
13:30	EN VIVO •EDUARDO VIDEGARAY•						AT40 AMERICAN TOP FORTY		30 13
14:30	EL DIVINO DIVAN •EDUARDO VIDEGARAY Y JOSE RAMON SAN CRISTOBAL•								30 14
15:30								LO MEJOR DE LA DECADA 80'S	30 15
16:30	MUSICA EN INGLES						CONTRAMAREA 96.9		30 16
17:30	EL CACARO						MUSICA EN INGLES		30 17
18:30	EN VIVO CLARA FERNANDEZ						SECTOR 96	LO MEJOR DE LA DECADA 90'S	30 18
19:30	CALLASO CORAZON						MUSICA EN INGLES	TOP OF THE POPS	30 19
20:30	MUSICA EN INGLES						SESION	LO MEJOR DE LA DECADA 90'S	30 20
21:30	EL CRANEIO	ESPECIES DE EXTINCCION CONSERVACION DIVERSIDAD	SESION			96.9 BEATS		30 21	
22:30	NOCHE MAGICA							HORA NACIONAL	30 22
23:30	EL DELFIN							NOCHE MAGICA	30 23
24:30									30 24
1:30									30 1
2:30	NOCHE MAGICA						MUSICA EN INGLES		30 2
3:30									30 3
4:30									30 4
5:30									30 5



HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6:30						KEBUENA MUSICA *GUSTAVO GARCIA*		6
7:30		KEBUENA ESTA LA MAÑANA *GUSTAVO GARCIA*						7
8:30								8
9:30		KEBUENA MEMORIA *GABRIEL ESCAMILLA*						9
10:30		GRUPO MANIA *MARTIN FABIAN*				KEBUENA MUSICA *MARTIN FABIAN*		10
11:30		KEBUENA MUSICA *MARTIN FABIAN*			FURIA MUSICAL *M. FABIAN*			11
12:30		KEBUENA MUSICA *RAMON FABIAN*				KEBUENA MUSICA *RAMON FABIAN*	KEBUENA	12
13:30								13
14:30		A NIVEL DE CANCHA *GABRIEL ESCAMILLA*						14
15:30		KEBUENA MUSICA *GUSTAVO GARCIA*				KEBUENA MUSICA *GUSTAVO GARCIA*	MUSICA	15
16:30								16
17:30		KEBUENA MUSICA *RAMON FABIAN*				KEBUENA MUSICA *RAMON FABIAN*		17
18:30								18
19:30		KEBUENA MEMORIA *GABRIEL ESCAMILLA*						19
20:30		LA SALSA SUENA EN LA KEBUENA *MIGUEL CUTIERREZ "EL LOBO"*						20
21:30								21
22:30		EN LO OSCURITO *ANIBAL CORDOBA*					HORA NACIONAL	22
23:30		BANDAS Y BANDIDOS *ANIBAL CORDOBA*						23
24:30		KEBUENA MUSICA *ANIBAL CORDOBA*						24
1:30						KEBUENA MUSICA		1
2:30								2
3:30		KEBUENA MUSICA						3
4:30								4
5:30								5



HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO	
6:30	EN VIVO *JOSE ANTONIO ZAMBRANO*							30 6	
7:30	EN VIVO *JOSE ANTONIO ZAMBRANO*							30 7	
8:30	ROCKOLA "GALERIA DEL ROCK" *JULIO CESAR RAMIREZ*							30 8	
9:30	EN VIVO *JULIO CESAR RAMIREZ*							30 9	
10:00	CLASICOS *JESSE CERVANTES*							30 10	
11:00	EN VIVO *JESSE CERVANTES*					MUSICALISIMO KISS	P R O G R A M A C I O N M U S I C A L	30 11	
12:30	EN VIVO *MANUEL LARRILTA*					TOP TEN		30 12	
13:30	BEATLEFAN *MANUEL LARRILTA*							30 13	
14:30	EN VIVO *JOSE ANTONIO ZAMBRANO*							30 14	
15:30	EN VIVO *JOSE ANTONIO ZAMBRANO*							30 15	
16:30	ROCKOLA "GALERIA DEL ROCK" *JULIO CESAR RAMIREZ*							30 16	
17:30	EN VIVO *JULIO CESAR RAMIREZ*							30 17	
18:30	CLASICOS *JESSE CERVANTES Y BARBARA FERRE*					CLASICOS *JESSE CERVANTES*		30 18	
19:30	EN VIVO *JESSE CERVANTES Y BARBARA FERRE*					LA HORA DEL GIORGIO		PASION POR LA MUSICA	30 19
20:30									30 20
21:30							PROGRAMACION MUSICAL	30 21	
22:30							LA HORA NACIONAL	30 22	
23:30	PROGRAMACION							30 23	
24:30							MEGAFIESTA MUSICA PARA BAILAR	30 24	
1:30								30 1	
2:30								30 2	
3:30	MUSICAL							30 3	
4:30								30 4	
5:30								30 5	

*CADA HORA AL MENUDO 30 "SERIE DE UNION" DE 05:30 A 06:00 HRS.
CAPSULAS INFORMATIVAS CON LO MAS ACTUAL DEL MUNDO DEL ESPECTACULO.

LA SUPER ESTELAR



SAN LUIS POTOSI

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO	
6:30	AMANECER NORIENO *LAURENTINO ESCAMILLA Y EDGAR RODRIGUEZ*					EN VIVO *EDGAR RODRIGUEZ*	CARRUSEL MUSICAL	6:30	
7:30	KI BUENA ESTA LA MAÑANA *EDGAR RODRIGUEZ Y LAURENTINO ESCAMILLA*							7:30	
8:30	POR SIEMPRE BUKIS *EDIBERTO ACOSTA*							8:30	
9:30	EN VIVO *EDIBERTO ACOSTA*							9:30	
10:30	BANDA MANIA *EDIBERTO ACOSTA*							10:30	
11:30	EN VIVO *EDIBERTO ACOSTA*							11:30	
12:30	MAS QUE LA VOZ *LAURENTINO ESCAMILLA*							CARRUSEL MUSICAL	12:30
13:30	REBUENA MEMORIA *LAURENTINO ESCAMILLA*								13:30
14:30	EN VIVO *JORGE ROMERO*								14:30
15:30	LOS ACOSTA *JORGE ROMERO*								15:30
16:30	EN VIVO *JORGE ROMERO*					16:30			
17:30	MUCHAS NOTICIAS *GILDA SUAREZ*					17:30			
18:30	CON FUERZA DEL DESTINO *LAURENTINO ESCAMILLA*					18:30			
19:30	GRUPOS SIN LIMITE *LAURENTINO ESCAMILLA*					19:30			
20:30	SUPER ESTELARES *LAURENTINO ESCAMILLA*					CARRUSEL MUSICAL	20:30		
21:30	GRUPOS SUPER ESTELARES *LAURENTINO ESCAMILLA*						21:30		
22:30	CARRUSEL MUSICAL	* LOS REYES DEL CAMINO *JESUS UCALDE* *FRANCISCO HERRERA*					22:30		
23:30							23:30		
24:30							24:30		
1:30							1:30		
2:30							2:30		
3:30	3:30								
4:30	4:30								
5:30	5:30								

○ SIMULTANEA CON XEW MEXICO

* SIMULTANEO CON XEW MEXICO

SAN LUIS POTOSI, S.L.P.

10

XIEWIK

GUADALAJARA, JAL.

PROGRAMA	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORA
6	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	6
7	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	7
8	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	PELICULA DE LA SEMANA •DR. HORACIO VALENTI•	8
9	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	9
10	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	EL MUNDO DE LA MUJER •JAMIE ARLEY•	10
11	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	11
12	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	FUTBO SOCCER O ROMANCE W	12
13	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	13
14	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	14
15	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	15
16	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	16
17	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	17
18	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	18
19	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	19
20	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	CAMION DE CORAZON SAY MI OBSESION	SIEMPRE EN DOMINGO •ARMANDO BARRIOS•	20
21	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	FRENTE A LA VIDA •DR. HORACIO VALENTI•	21
22	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	22
23	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	23
24	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24
1	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	1
2	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	2
3	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	3
4	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	4
5	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	24 HORAS •ARMANDO BARRIOS•	5

0

11



La Consentida

XEBA 820 AM

XEBA-AM 820 KHz.

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	NOTICIAS
6:30	PROGRAMA DE SALUDOS Y SALUDAMUNIAVA • CON VIVIAN MORALES							6
7:30	"TODO PARA NIÑOS" • CON VIVIAN							7
8:30	ENCUENTRO SENTIMENTAL • CON ROSA MORALES							8
9:30	FELICIDADES Y COMPLACENCIAS • CON BERNARDO MORALES							9
10:30	UN POCO DE TODOS LA VIDA • CON BERNARDO MORALES							10
11:30	ENCUENTRO SENTIMENTAL • CON ROSA MORALES							11
12:30	CLUB DE LOS BUENOS AMIGOS • CON JOSE LUIS MORALES							12
13:30	AMBIENTACION EN VIVO • CON VIVIAN MORALES							13
14:30	AMBIENTACION EN VIVO • CON VIVIAN MORALES							14
15:30	CHARLA DE SOBRIEDAD • CON ROSA MORALES							15
16:30	MAGNIFICACION EN VIVO • CON ROSA MORALES							16
17:30	PROGRAMA CLUB DE LOS BUENOS AMIGOS • CON JOSE LUIS MORALES							17
18:30	COMPLACENCIAS • CON VIVIAN							18
19:30	GUITARRAS AL ANOCHECER • CON ROSA MORALES							19
20:30	PROGRAMA DE MÚSICA							20
21:30	PROGRAMA DE MÚSICA EN VIVO							21
22:30	PROGRAMACION MUSICAL							22
23:30	PROGRAMACION MUSICAL							23
1	PROGRAMACION MUSICAL							24
2	PROGRAMACION MUSICAL							1
3	PROGRAMACION MUSICAL							2
4	PROGRAMACION MUSICAL							3
5	PROGRAMACION MUSICAL							4



XEBA-FM 97.1 Mhz

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6	PROGRAMACION MUSICAL							6:30
7	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							7:30
8	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •					EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •	P M R O S I C A M A C I O N	8:30
9	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							9:30
10	PROGRAMACION MUSICAL					EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •		10:30
11	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							11:30
12	PROGRAMACION MUSICAL					EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •		12:30
13	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							13:30
14	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							14:30
15	PROGRAMACION MUSICAL							15:30
16	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							16:30
17	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •					PROGRAMACION MUSICAL		17:30
18	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							18:30
19	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							19:30
20	PROGRAMACION MUSICAL							20:30
21	EN VIVO • MÚSICA EN VIVO •							21:30
22							PROGRAMACION NACIONAL	22:30
23								23:30
24								24:30
1								1:30
2	PROGRAMACION MUSICAL							2:30
3								3:30
4								4:30
5								5:30



XEHL-FM 102.7 Mhz

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6:30			EN VIVO •PATRICIA MARTINEZ•					6
7:30								7
8:30			EN VIVO •DUMBRIO FERRI•					8
9:30								9
10:30			EN VIVO •RUTH MARIANA•			PROGRAMACION MUSICAL		10
11:30								11
12:30			EN VIVO •PATRICIA MARTINEZ•					12
13:30								13
14:30			EN VIVO •DUMBRIO FERRI•			PROGRAMACION MUSICAL		14
15:30								15
16:30			EN VIVO •CONY VERA ESPINOSA•					16
17:30								17
18:30			EN VIVO •RUTH MARIANA•					18
19:30			PROGRAMA "EL CAYIRNICOLA" ROCK PESADO EN VIVO •RUTH MARIANA•					19
20:30			PROGRAMACION MUSICAL •RUTH MARIANA•					20
21:00								21
22:30						PROGRAMACION MUSICAL		22
23:30								23
24:30								24
1:30						PROGRAMACION MUSICAL		1
2:00			PROGRAMACION MUSICAL					2
3:00								3
4:00								4
5:00								5

CIUDAD DE GUAYMAS

15



XEHL-AM 1010 Khz.

HORA	DOMINGO	SABADO	VIERNES	JUEVES	MIÉRCOLES	MARTES	DOMINGO	HORARIO
6								6
7								7
8								8
9								9
10								10
11								11
12								12
13								13
14								14
15								15
16								16
17								17
18								18
19								19
20								20
21								21
22								22
23								23
24								24
1								1
2								2
3								3
4								4
5								5



XZZZ-AM 760 KHz

HORARIO	LENTS	MARTE	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6:30	PROGRAMACION MUSICAL							6
7:30								7
8:30	PROGRAMACION EN VIVO • CON JORGE DE DIOS •							8
9:30								9
10:00	PROGRAMA "LA HORA DE LOS GALLOS SUCEDE" • CON JORGE DE DIOS •							10
11:30	PROGRAMACION EN VIVO • CON JACOBINO SANCHEZ •							11
12:30	PROGRAMA "INTERCAMBIO DE SALUDOS Y BIENESTAR" • CON JACOBINO SANCHEZ •							12
13:30	PROGRAMA "DUELOS TAMBOROS" • CON JACOBINO SANCHEZ •							13
14:30	PROGRAMA "MANTENIENDO CORRIENTES" • CON JACOBINO SANCHEZ •							14
15:30	NOVELA "CHUCHO EL KOLDO"							15
16:30	PROGRAMACION EN VIVO • CON NACHO HERNANDEZ •							16
17:30	PROGRAMA "RINCÓN NOROCCIDENTAL" • CON NACHO HERNANDEZ •							17
18:30	PROGRAMA "EL CORRIDO MEXICANO" • CON NACHO HERNANDEZ •							18
19:00	PROGRAMACION EN VIVO • CON NACHO HERNANDEZ •							19
20:30								20
21:30	EN VIVO • CON ORLANDO GARCIA •							21
22:00	NOVELA "CHUCHO EL KOLDO"							22
23:00	"DISCOTECA '60' COMPLETA EN LAS" • CON NACHO HERNANDEZ •							23
24:00								24
1:30								1
2:30								2
3:30	PROGRAMA "DINAMITA" • CON NACHO HERNANDEZ •							3
4:30								4
5:30								5

GUADALAJARA



HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	HORARIO
6								6
7								7
8								8
9								9
10							CLASICOS 90.7 (CATALOGO) MUSICA DE LOS 60, 70 Y 80'S	10
11								11
12								12
13								13
14								14
15								15
16								16
17								17
18								18
19								19
20	LOS CLASICOS DEL HO ABLU		AMOR DIGITAL		LOS CLASICOS DEL HO ABLU			20
21							LA HORA NACIONAL	21
22								22
23								23
24								24
1							CLASICOS 90.7	1
2								2
3								3
4								4
5								5

MEICATI

18

PROGRAMACION

JULIO 95



XEW

XI W AM 900 kHz

900 AM RADIO

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6						LA HORA DEL RANCHERO HECTOR MARTINEZ SERRANO	LA HORA DEL RANCHERO HECTOR MARTINEZ SERRANO
7	RELOJ MUSICAL W HECTOR MARTINEZ SERRANO					MUSICAL-TRONICO	DESDE ALLI DE LAS 11:30 HORAS
8							MIÉRCOLES EN LA ESCUELA DEL DOMINGO
9						CHAVES CHAVES Y CHILAUDILES	FUTBOL SOCCER NACIONAL (*) (+) (-)
10	EL MUNDO DE LA MUJER JANETT ARCEO					ESTRELLAS W PACO STANLEY	
11	EL RETO DE SER PADRES SILVIA ROCHE					EN HORAS	ASA CHICA TODOS LOS DIAS
12	FRENTE A LA VIDA HORACIO JARAMILLO LOYA					SIEMPRE	LOS DIAS PASADOS (*) (+)
13	(*) ESTRELLAS W PACO STANLEY					BARRA PASION Y SOL	
14	(*) 24 HORAS					FUTBOL SOCCER NACIONAL (*) (+) (-)	TOROS (*) (+)
15	AQUI Y AHORA CRISTINA PACHECO Y AHORA... ¿QUE HAGO? LUCY SERRANO					LOS BUENOS DE LA NOCHE	SIEMPRE EN DOMINGO POR VILASCO (*) (+)
16	LA HORA DE LA BUERTE SERGIO CORONA					HUMANISMO	
17	LOS GRANDES DE LA "W" MARCO TULIO GARCIA					VIBRACIONES COBARCAS	LA HORA NACIONAL
18	PIANO BAR 2 X 1 OSCAR CHAVEZ/ROSA SALAZAR/JAIME ORTIZ PINO/ MTRO. CORONA						
19	(+) MUCHAS NOTICIAS LOLITA AYALA						
20	(*) FRENTE A LA VIDA (REPETICION)						
21	SALUD TOTAL SILVIA ROCHE						
22	(*) 24 HORAS JACOBO ZABLUDOVSKY						
23							
24							
1							
2	TU Y W					EN VIVO CON RICARDO ROCHA	W MAS ROMANTICA QUE NUNCA
3							
4							
5							
	RELOJ MUSICAL W HECTOR MARTINEZ SERRANO						

* SIMULTANEAMENTE CON XEW-AM DE GUADALAJARA, JAL.
 * SIMULTANEAMENTE CON XEWA-AM DE SAN LUIS POTOSI (-) SIMULTANEAMENTE CON XEWS-FM DE MEXICALI

MEXICO, D.F.

XI O AM 940 KHz

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	"CANTARES DE MI TIERRA" MANUEL SANCHEZ					"CANTARES DE MI TIERRA" MANUEL SANCHEZ	"CANTARES DE MI TIERRA" MANUEL SANCHEZ
7							
8	"PURO NORTE" MANUEL SANCHEZ					"PURO NORTE" MANUEL VELOZ	"PURO NORTE" MANUEL VELOZ
9							
10	"BALADAS REINAS" MANUEL VELOZ					"DOLOR DE LA CANCIÓN MEDICANA" MANUEL VELOZ	"DOLOR DE LA CANCIÓN MEDICANA" MANUEL VELOZ
11							
12	"AWOP BOP ALOO BOP AWOP BAM BOOM" RAFAEL ACOSTA					"DORAMES DE NUESTRA MÚSICA" SILVERIO CONTRERAS	"DORAMES DE NUESTRA MÚSICA" SILVERIO CONTRERAS
13							
14	"TROPICO CALIENTE" MELON Y MANUEL LOCO VALDEZ (Repetición)					"MI PREFERIDA" MANUEL DE LA VEGA	"MI PREFERIDA" MANUEL DE LA VEGA
15							
16	"ESTRELLAS INTERNACIONALES" GUALBERTO CASTRO Y GILDA DENEKEN					"CANTO CARIBEÑO" FELIPE JAUREGUI	"CANTO CARIBEÑO" FELIPE JAUREGUI
17							
18	"FRENTE A FRENTE" MANUEL DE LA VEGA					"LA HORA SINTIA" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS	"DE MUJCO A ESPAÑA" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS
19							
20	"VOZ DE MUJER" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS					"TIEMPO DE TROYA" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS	"TIEMPO DE TROYA" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS
21							
22	"CONTIGO APRENDI" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS					"LA NUEVA BOMBEA" FELIPE JAUREGUI	"LA NUEVA BOMBEA" FELIPE JAUREGUI
23							
24	"DE AMOR Y DOLOR" JESUS FLORES Y PABLO DUEÑAS					"DEL SON A LA BALSA" MELON	"A BAILAR CON LA O" JOSE ANTONIO ROSAS LANDA
1							
2	"SIEMPRE TRIOS" JOSE ANTONIO ROSAS LANDA					"A BAILAR CON LA O" JOSE ANTONIO ROSAS LANDA	LA HORA NACIONAL
3							
3	"TROPICO CALIENTE" MELON Y MANUEL LOCO VALDEZ					"LO MEJOR DE LA NOCHE"	"LO MEJOR DE LA NOCHE"
4							
4	"LA NOCHE DE FREDY NORIEGA"					"LO MEJOR DE LA NOCHE"	"LO MEJOR DE LA NOCHE"
5							
5	"MUSICA AL AMANECER" MANUEL SANCHEZ						

PROGRAMACION PRESENTE A PARTIR DEL 17 DE JULIO DE 1981.

MEXICO, D.F.



	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	AL ALBA BEATRIZ ARIAS Y ESTACIA DE LA GARZA					FONO UNIVERTARIO	FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
7	NOTICIAS						GENTE DE PALABRA
8	DETRAS DE LA NOTICIA					FONOTECA DE GENTE UNIVERTARIO	
9	ALBERTO BARRANCO/GERARDO LICEAGA						FONOTECA DE GENTE UNIVERTARIO
10	EL VALEDO TOMAS MOJARRO COMENTARIOS					BEISBOL	
11	EL VIEJERO ETHEL KARUZE/PATRICIA CAMPOS/LAURA ALANIS/						BEISBOL
12	JAZMIN ALESSANDRINI/PITA OJEDA/ANABEL OCHOA					DETRAS DE LA NOTICIA	
13	DE REVISTA						DETRAS DE LA NOTICIA
14	MARTHA SUSANA					BOX	
15	EN SINTESIS MARIO NADER/GUADALUPE FLORES						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
16	DETRAS DE LA NOTICIA JULIETA LUJAMBIO/					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
17	RODOLFO GUZMAN NOTICIERO						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
18	LA HORA DEL CAMBIO*					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
19	FEDERICO REYES HEROLES/RICARDO ROCHA						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
20	FINANZAS 730					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
21	ECONOMIA, CIERRES-BOLSA, MERCADO						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
22	* PASION DEPORTIVA					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
23	** ALFONSO MORALES/ENRIQUE BERMUDEZ						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
24	JUE BARBARA... FERRE/ BARBARA FERRE					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
1	QUE YARTO DE YARTO ARMANDO RAMIREZ						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
2	DETRAS DE LA NOTICIA					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
3	DETRAS DE LA NOTICIA						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
4	BEISBOL					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
5	NOTA: LOS DIAS QUE NO HAY BEISBOL. LA ESTACION PROGRAMA MUSICA "JAZZ Y BLUES"						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
6	NOCHE TRAS NOCHE CON CARBAJO					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
7	LUIS CARBAJO						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
8	VARIEDADES Y CHARLAS					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
9	LOS REYES DEL CAMINO**						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
10	JESUS UGALDE/FRANCISCO HERRERA					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	
11	AMANECEER RAM						FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
12	AMANECEER RAM					FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	

* SIMULTANEAMENTE CON FELTAM DE GUADALAJARA Y XEWA DE SAN LUIS POTOSI
 ** SIMULTANEAMENTE CON XEWA DE SAN LUIS POTOSI

XLWFM 96.9 Mhz



	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	MUSICA EN INGLES					MUSICA EN INGLES	80'S
7	MUSICA EN INGLES						70'S
8	EN VIVO ESTEBAN ARCE Y JORGE "EL BURRO" VANRANKIN					EL CIRCO JESUS QUIZMAN Y JUAN CURI	80'S
9	EN VIVO ESTEBAN ARCE Y JORGE "EL BURRO" VANRANKIN						80'S
10	MUSICA EN INGLES					CONTRAMAREA EN VIVO	80'S
11	MUSICA EN INGLES					EN VIVO VERONICA VIEDAS	70'S
12	MUSICA EN INGLES						80'S
13	EN VIVO VERONICA VIEDAS					WORLD CHART SHOW	80'S
14	EN VIVO VERONICA VIEDAS						70'S
15	EN VIVO VERONICA VIEDAS					MUSICA EN INGLES	80'S
16	EN VIVO VERONICA VIEDAS						80'S
17	EL PLANETA	MUSICA EN INGLES			TOP OF THE POPS	MUSICA EN INGLES	80'S
18	EN VIVO CHARO FERNANDEZ						80'S
19	EN VIVO CHARO FERNANDEZ					MUSICA EN INGLES	80'S
20	EN VIVO MUSICA EN INGLES	FALLASTE CORAZON	EN VIVO	PEPE MAI 3 HORAS DE MUSICA CONTRAM			70'S
21	JAZZ	LOS ESPECIALES	SECTOR 89	MUSICA EN INGLES		80'S	
22	SEÑOR BASICA	FALLASTE CORAZON (REPETICION)	MUSICA EN INGLES	EL CAJON DEL ZOPILOTE		80'S	
23	EL BELFIN	FALLASTE CORAZON (REPETICION)	MUSICA EN INGLES	MUSICA EN INGLES		LA HORA NACIONAL	
24	MUSICA EN INGLES	EL BELFIN	EL BELFIN	MUSICA EN INGLES		80'S	
1	EL CRANSO	MUSICA EN INGLES					70'S NOCHE BASICA
2	MUSICA EN INGLES					80'S EN LAS DECADAS	
3	MUSICA EN INGLES					80'S UNICAMENTE BALADAS	
4	MUSICA EN INGLES					LO MEJOR DE LAS DECADAS	
5	MUSICA EN INGLES					LO MEJOR DE LAS DECADAS	

MEXICO DF

XI 0 FM 92.9 Mhz



	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO											
6	KEBUENA ESTA LA MAÑANA JOSE ANTONIO ZAMBRANO Y GABRIEL ESCAMILLA					KEBUENA ESTA LA MAÑANA JOSE ANTONIO ZAMBRANO Y GABRIEL ESCAMILLA	K E U B U E N A H O R A N A C I O N A L											
7						8		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	KEBUENA MEMORIA GABRIEL ESCAMILLA					KEBUENA MEMORIA GABRIEL ESCAMILLA												
	KEBUENA MUSICA GABRIEL ROA					KEBUENA MUSICA GABRIEL ROA												
	KEBUENA MUSICA JOSE ANTONIO ZAMBRANO					KEBUENA MUSICA JOSE ANTONIO ZAMBRANO												
	LO MEJOR DE LA LUCHA "OOO" GABRIEL ESCAMILLA Y ANTONIO ZAMBRANO					LO MEJOR DE LA LUCHA "OOO" GABRIEL ESCAMILLA Y ANTONIO ZAMBRANO												
	KEBUENA MUSICA JOSE ANTONIO ZAMBRANO					KEBUENA MUSICA JOSE ANTONIO ZAMBRANO												
	KEBUENA MUSICA GABRIEL ROA					KEBUENA MUSICA GABRIEL ROA												
	KEBUENA MEMORIA GABRIEL ESCAMILLA					KEBUENA MEMORIA GABRIEL ESCAMILLA												
	SALSA CUMBIANDO PACO MORAN					SALSA CUMBIANDO PACO MORAN												
	FURIA MUSICAL BLANCA MARTINEZ		KEBUENA MUSICA			KEBUENA MUSICA		HORA NACIONAL										
	EN LO OSCURITO... LOS BUKIS					EN LO OSCURITO... LOS BUKIS												
1	KEBUENA MUSICA					KEBUENA MUSICA		KEBUENA MUSICA										
2																		
3																		
4																		
5	LOS TIGRES DEL NORTE E INVITADOS FEDERICO ACOSTA					LOS TIGRES DEL NORTE E INVITADOS FEDERICO ACOSTA												

MEXICO, D.F.

7

XI X F M 101.7 Mhz



	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO	
6	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	P I L O T O A U T O M A T I C O	
7	PROGRAMACION MUSICAL					MUSICA CON JULIO CESAR		
8	A 102 POR HORA RICKY LUIS Y KARINA VELASCO					MUSICA CON JULIO CESAR		
9	PROGRAMACION MUSICAL					MUSICA CON JULIO CESAR		
10	ENTREGA PEPE ANZURES					MUSICA CON PEPE ANZURES		
11	PROGRAMACION MUSICAL					MUSICA CON PEPE ANZURES		
12	BARBARA EN ESTEREO BARBARA FERRE					MUSICALISSIMO JULIO CESAR		
13	PROGRAMACION MUSICAL					CON TACTO LATINO FERRE REGIL Y ANZURES		
14	CON TRASTES PEPE ANZURES					CON TACTO LATINO FERRE REGIL Y ANZURES		
15	LA HORA DE LA PAPA RICKY LUIS					ESTELAR 102 MARCO A REGIL		
16	PROGRAMACION MUSICAL					ESTELAR 102 MARCO A REGIL		
17	CLUB DE CLUBES JULIO CESAR					ESTELAR 102 MARCO A REGIL		
18	PROGRAMACION MUSICAL					CLASICOS 102 PEPE ANZURES		
19	ESTELAR 102 JULIO CESAR RAMIREZ					CLASICOS 102 PEPE ANZURES		
20	PROGRAMACION MUSICAL					MUSICA CON JULIO CESAR		
21	UNA TU Y UNA YO RICKY LUIS Y BARBARA FERRE					MUSICA CON JULIO CESAR		
22	ENCUENTROS NOCTURNOS MARCO ANTONIO REGIL					MUSICA CON JULIO CESAR		
23	PROGRAMACION MUSICAL					MUSICA CON JULIO CESAR		LA HORA NACIONAL
24	PROGRAMACION MUSICAL					MEGA FIESTA		LA HORA NACIONAL
1	PROGRAMACION MUSICAL					MEGA FIESTA		P I L O T O A U T O M A T I C O
2	PROGRAMACION MUSICAL					MEGA FIESTA		P I L O T O A U T O M A T I C O
3	PROGRAMACION MUSICAL					MEGA FIESTA		P I L O T O A U T O M A T I C O
4	PROGRAMACION MUSICAL					MEGA FIESTA	P I L O T O A U T O M A T I C O	
5	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	P I L O T O A U T O M A T I C O	

MEXICO, D.F.



	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	AMANE CER NORTEÑO EDGAR RODRIGUEZ						
7							
8	KEBUENA ESTA LA MAÑANA EDGAR RODRIGUEZ					EN VIVO EDGAR RODRIGUEZ	CARRUSEL MUSICAL
9							
10	POR SIEMPRE BUKIS FEDERICO ACOSTA					EN VIVO FEDERICO ACOSTA	FUTBOL
11	EN VIVO FEDERICO ACOSTA						
12	BANDA MANIA FEDERICO ACOSTA						
13	EN VIVO FEDERICO ACOSTA					CARRUSEL MUSICAL	CARRUSEL MUSICAL
14	* LA HORA DEL CAMBIO FEDERICO REYES HERODES/RICARDO ROCHA						
15	CARRUSEL MUSICAL					CARRUSEL MUSICAL	PASELLO
16	* PASION DEPORTIVA ALFONSO MORALES/ENRIQUE BERMUDEZ						
17	CARRUSEL MUSICAL					LOS ACOSTA JORGE ROMERO	TOROS
18	KEBUENA MEMORIA JORGE ROMERO						
19	LOS ACOSTA JORGE ROMERO					EN VIVO JORGE ROMERO	SIEMPRE EN DOMINGO RAUL VELASCO
20	EN VIVO JORGE ROMERO						
21	+ MUCHAS NOTICIAS LOLITA AYALA					CARRUSEL MUSICAL	LA HORA NACIONAL
22	MUSIVISA ES MAS						
23						MUSIVISA ES MAS	
24							
1	CARRUSEL MUSICAL	* LOS REYES DEL CAMINO JESUS UGALDE Y FRANCISCO HERRERA				* LOS REYES DEL CAMINO JESUS UGALDE Y FRANCISCO HERRERA	CARRUSEL MUSICAL
2							
3							
4							
5							
	AMANE CER RAM						

© • SIMULTANEA CON XEW MEDICO • SIMULTANEO CON XEW MEDICO

SAN LUIS POTOSI, S.L.P.



COBERTURA



- Baja California
- Baja California Sur
- Sonora
- Chihuahua
- Coahuila
- Sinaloa
- Durango
- Nuevo León
- Tamaulipas
- Nayarit
- Zacatecas
- San Luis Potosí
- Aguascalientes
- Jalisco
- Guanajuato
- 17.- Colima
- 18.- Querétaro
- 19.- Hidalgo
- 20.- Veracruz
- 21.- Edo. de México
- 22.- Distrito Federal
- 23.- Tlaxcala
- 24.- Morelos
- 25.- Guerrero
- 26.- Puebla
- 27.- Oaxaca
- 28.- Tabasco
- 29.- Chiapas
- 30.- Campeche
- 31.- Yucatán

● = SEÑAL ORIGINADA EN EL D.F.
 ○ = SEÑAL ORIGINADA EN GUADALAJARA
 ○ = SEÑAL ORIGINADA EN S.L.P.
 ○ = SEÑAL ORIGINADA EN MEXICALI, B.C.



XEWK AM 1190 KHz

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	BUENOS DIAS DESDE GUADALAJARA EDGARDO LEVY GALLARDO					BUENOS DIAS DESDE GUADALAJARA	AMANECER JALISCOENSE MARTHA DELIA ROMERO
7						NOTICIERO POLICIAICO	
8	LA PALABRA ESTA EN EL AIRE CON CARLOS GOMEZ PARTIOA Y JOEL ESTEVANE					CUENTA CUENTOS	REFLEXIONES
9	EL MUNDO DE LA MUJER ACTUAL CON JANETT ARCEO					LOS PERSONAJES Y USTED	CUENTA CUENTOS FELIPE SILVA
10	EL MUNDO DE LA MUJER TAPATIA CON MARTHA DELIA ROMERO					EL REPORTERO DEL TIEMPO	CARTELERA DEPORTIVA
11	SERVICIO SOCIAL CON MARTHA DELIA ROMERO					NOCHE RUN NUESTRO LENGUAJE	BREVES DEL ESPECTACULO
12	FRENTE A LA VIDA CON EL DR. HORACIO JARAMILLO					LA BOTANA FELIPE SILVA RODOLFO GUZMAN MARCO ROMERO	FUTBOL SOCCER O (ROMANCE W)
13	ESTRELLAS W CON PACO STANLEY <small>24 HORAS CON ABRAHAM ZABLUDOVSKY</small>						LA HORA DE LUIS MIGUEL
14	COSAS Y COSAS CON CONSUELO PARRA					GARRA, FASION Y GOL	* PASELLO EDGARDO LEVY
15	BUENAS TARDES DESDE GUADALAJARA CON EOGARDO LEVY Y GABRIELA GONZALEZ					FUTBOL O ROMANCE W	* CORRIDA DE TOROS
16	REPORTAJE W CON MODESTO BARRIOS						LUCES MUSICALES
17	TU Y W, EN MI CIUDAD CON ROBERTO GUERRERO Y MARTHA DELIA ROMERO					LA HORA INFORMAL	HORA NACIONAL
18	TEATRO AZUL Y PLATA ROBERTO GUERRERO					LA BOTANA FELIPE SILVA RODOLFO GUZMAN MARCO ROMERO	
19	TIRANDO A GOL CON ENRIQUE BERMUDEZ					GABRIEL GALINAS Y SUS CANCIONES	ESPECIALES W
20	FRENTE A LA VIDA (REPETICION) CON EL DR. HORACIO JARAMILLO <small>ESTRELLAS W CON FELIPE SILVA Y GABRIELA GONZALEZ</small>					NOCHES ROMANTICAS JOEL ESTEVANE	NOCHES ROMANTICAS JOEL ESTEVANE
21	24 HORAS CON JACOBO ZABLUDOVSKY						
22	W INFORMA CON LUCIANO BANCHEZ					TROPICAL W CON FELIPE SILVA TORRES	TROPICAL W CON FELIPE SILVA TORRES
23	ROMANCE W CON FELIPE SILVA						
1	BOLEROS Y CLASICAS W CON ROBERTO GUERRERO						
2	NUESTRA MUSICA CON MARTHA DELIA ROMERO						
3	TEATRO AZUL Y PLATA (REPETICION) ROBERTO GUERRERO						
4	ROMANCE W CON JOEL ESTEVANE Y FELIPE SILVA						
5	TROPICAL W CON FELIPE SILVA TORRES						

* SIMULTANEA CON XEW AM MEXICO

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO			
6	PROGRAMA DE SALUDOS Y MAÑANITAS "JAVIER MOTA"						PROGRAMAS GENERAL			
7										
8	"TODO PARA NIÑOS" CON MARTHA L. RODRIGUEZ					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMA MUSICO ROMANTICO			
9	PROGRAMA "ENCUENTRO SENTIMENTAL" CON ELIZABETH NOGUEZ									
10	PETICIONES Y COMPLACENCIAS CON GUSTAVO MARAVILLA					CONVULSION SUSCITADO				
11	PROGRAMACION MUSICAL CON MARTHA L. RODRIGUEZ									
12	ENCUENTRO SENTIMENTAL ELIZABETH NOGUEZ					PROGRAMACION MUSICAL				
13	CLUB DE LOS BUENOS AMIGOS (BOLSA DE TRABAJO) CON JOSE LUIS PEREZ									
14	AMBIENTACION EN VIVO CON RAFAEL ALMARAZ									
15	AMBIENTACION EN VIVO CON GUSTAVO MARAVILLA					RESEÑON CULTURAL	PROGRAMACION MUSICAL			
16	COMPLACENCIAS CON RAFAEL ALMARAZ									
17	AMBIENTACION EN VIVO CON RAFAEL ALMARAZ					PROGRAMACION MUSICAL				
18	CLUB DE LOS BUENOS AMIGOS (BOLSA DE TRABAJO) CON JOSE LUIS PEREZ									
19	COMPLACENCIAS JOSE LUIS PEREZ									
20	"GUITARRAS AL ANOCHECER" CON JOSE LUIS PEREZ					"GUITARRAS AL ANOCHECER" CON JOSE LUIS PEREZ	"GUITARRAS AL ANOCHECER" CON JOSE LUIS PEREZ			
21	PROGRAMA "UNA CITA DE AMOR" CON JOSE LUIS PEREZ					PROGRAMA "HOMBRAJE"	PROGRAMA SUSCITADO MUSICAL			
22	PROGRAMACION MUSICAL									
23									PROGRAMACION MUSICAL	NOVA NACIONAL
24										
1		"VOY DE GALLO" EN VIVO CON JAVIER MOTA				"VOY DE GALLO" EN VIVO CON JAVIER MOTA				
2	PROGRAMACION MUSICAL						PROGRAMACION MUSICAL			
3										
4						"DE MADRUGADA" EN VIVO CON JAVIER MOTA				"DE MADRUGADA" EN VIVO CON JAVIER MOTA
5										

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	
7	PROGRAMACION MUSICAL DE AMBIENTACION JAVIER GONZALEZ						
8	EN VIVO PEPE GARZA					EN VIVO JAVIER G	PROGRAMACION MUSICAL
9	LA LUCHA DE LAS ESTRELLAS "PEPE GARZA"					EN VIVO TOMAS RUBIO	
10	EN VIVO TOMAS RUBIO					EN VIVO ARTURO B	PROGRAMACION MUSICAL
11	BANDAS Y BANDIDOS CON EL MORRO					EN VIVO ADRIAN PADILLA	
12	MUSICA DE NUESTRA PROGRAMACION CON LA LOCUCION DE ARTURO J. BUENROSTRO					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
13	PROGRAMA ESPECIAL DE MUSIVISA CON ARTURO J. BUENROSTRO						
14	EN VIVO TOMAS RUBIO					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
15	EN VIVO JAVIER GONZALEZ						
16	EN VIVO CON ADRIAN PADILLA GARCIA					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
17	PROGRAMACION MUSICAL CON ADRIAN PADILLA GARCIA						
18	ESCUCHANDO Y GRABANDO CON ARTURO J. BUENROSTRO					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
19	EN VIVO CON ARTURO J. BUENROSTRO						
20	"SOLOS EN LA NOCHE"					SE ENTRA SEVENTON	HORA NACIONAL
21	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
22	PROGRAMACION MUSICAL						
23	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
24	PROGRAMACION MUSICAL						
1	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
2	PROGRAMACION MUSICAL						
3	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
4	PROGRAMACION MUSICAL						
5	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
	PROGRAMACION MUSICAL						

	LUNES	MARTES	MERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	PROGRAMACION MUSICAL						
7	PROGRAMACION MUSICAL						
8	EN VIVO "HUMBERTO FERRE"					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
9							
10	EN VIVO "RUDY ALMEIDA"						
11						PROGRAMA "MADRID" "EL PROFETA"	WORLD CHART SHOW
12	EN VIVO PATRICIA MARTINEZ						
13	MUSICA DE NUESTRA PROGRAMACION "HUMBERTO FERRE"						
14	MUSICA DE NUESTRA PROGRAMACION "CONSTANZA PEREZVERDIA"						
15	MUSICA DE NUESTRA PROGRAMACION "PATRICIA MARTINEZ"					PROGRAMACION MUSICAL	PROGRAMACION MUSICAL
16							
17	EN VIVO "RUDY ALMEIDA"						
18							
19	"DE NOCHE TODOS LOS GATOS SON PARDOS" "ROBERTO AGUILAR"						PROGRAMA "LA NOCHE DEL BULO BAVO BLUES"
20							
21							PROGRAMA "LA NOCHE DEL BULO BAVO BLUES"
22							PROGRAMA "LA NOCHE DEL BULO BAVO BLUES"
23							PROGRAMA "LA NOCHE DEL BULO BAVO BLUES"
24						PROGRAMACION MUSICAL	
1	PROGRAMACION MUSICAL						
2	PROGRAMACION MUSICAL						
3							PROGRAMACION MUSICAL
4							
5							



XIII AM 1010 kHz

	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO		
6	VICENTE FERNANDEZ E INVITADOS (ROCIO DURCAL, LUCERO Y ANA GABRIEL) PROGRAMA "GRUPO FEMME"					VICENTE FERNANDEZ E INVITADOS ROCIO DURCAL, LUCERO Y ANA GABRIEL	VICENTE FERNANDEZ E INVITADOS ROCIO DURCAL, LUCERO Y ANA GABRIEL		
7									
8	BANDAS Y BANDIDOS CON EL "MORRO"					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE DOS EN DOS	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE DOS EN DOS		
9	NOROCCIDENTAL, NOTICIAS, SEÑALES, SERVICIO SOCIAL Y COMPLEJIDADES CON GUSTAVO PADILLA								
10	"LAS SUPER PODEROSAS DE HOY" ADRIAN PADILLA								
11	ESTRELLAS MUSIVISA								
12	COMPLACENCIAS DE PEGUE ADRIAN PADILLA								
13	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE DOS EN DOS GUSTAVO MARAVILLA								
14									
15	ESTRELLAS MUSIVISA							RADIO FANTASMAS CON ING. ENRIQUE AMBRIZ	HORA NACIONAL
16	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE DOS EN DOS ADRIAN PADILLA								
17	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE							PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE
18									
19	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE		
20									
21	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE		
22									
23	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE		
24									
1	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE		
2									
3	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE		
4									
5	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE DE PEGUE					PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE	PROGRAMACION MUSICAL DE PEGUE		

GUADALAJARA, JAL.

16

XI 77 AM 760 KHz



	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	PROGRAMACION MUSICAL					PROGRAMACION MUSICAL	
7	PROGRAMA "TIEMPO ESCUELA"					PROGRAMACION EN VIVO CON JORGE DE DIOS	PROGRAMACION MUSICAL
8	PROGRAMACION EN VIVO CON JORGE DE DIOS					PROGRAMA "TIGRES Y GALLOS" CON JORGE DE DIOS	
9	PROGRAMA "TIGRES Y GALLOS" CON JORGE DE DIOS					PROGRAMACION EN VIVO CON JORGE DE DIOS	"EL GALLITO GRANERO"
10	PROGRAMACION EN VIVO CON JORGE DE DIOS					PROGRAMA "LA HORA DE LOS GALLOS ESCUCHAS" CON JORGE DE DIOS	
11	PROGRAMA LA HORA DE LOS "GALLO ESCUCHAS" CON JORGE DE DIOS					PROGRAMA "CUAL ES SU GALLO" CON DAGOBERTO SANCHEZ	
12	PROGRAMA "CUAL ES SU GALLO" CON DAGOBERTO SANCHEZ					PROGRAMA "INTERCAMBIO DE SALUDOS Y MENSAJES" CON DAGOBERTO SANCHEZ	
13	PROGRAMA "INTERCAMBIO DE SALUDOS Y MENSAJES" CON DAGOBERTO SANCHEZ					PROGRAMA "DUETOS FAMOSOS" CON DAGOBERTO SANCHEZ	
14	PROGRAMA "DUETOS FAMOSOS" CON DAGOBERTO SANCHEZ					PROGRAMA "MANTELES CORTOS" CON DAGOBERTO SANCHEZ	
15	PROGRAMA "MANTELES CORTOS" CON DAGOBERTO SANCHEZ					NOVELA CHUCHO EL ROTO	PROGRAMACION MUSICAL
16	NOVELA CHUCHO EL ROTO					PROGRAMACION EN VIVO CON NACHO HERNANDEZ	
17	PROGRAMACION EN VIVO CON NACHO HERNANDEZ					PROGRAMA "RINCON NORTEÑO" CON NACHO HERNANDEZ	
18	PROGRAMA "RINCON NORTEÑO" CON NACHO HERNANDEZ					PROGRAMACION EN VIVO CON NACHO HERNANDEZ	
19	PROGRAMACION EN VIVO CON NACHO HERNANDEZ					PROGRAMA "EL CORRIDO MEXICANO" CON NACHO HERNANDEZ	
20	PROGRAMA "EL CORRIDO MEXICANO" CON NACHO HERNANDEZ					PROGRAMACION EN VIVO CON OCTAVIO FLORES	
21	PROGRAMACION EN VIVO CON OCTAVIO FLORES					NOVELA CHUCHO EL ROTO	HORA NACIONAL
22	NOVELA CHUCHO EL ROTO					"DISCOTECA 7-80" COMPLACENCIAS CON OCTAVIO FLORES	PROGRAMACION MUSICAL
23	"DISCOTECA 7-80" COMPLACENCIAS CON OCTAVIO FLORES						
24							
1							
2							
3	CIERRE DE TRANSMISION					CIERRE DE TRANSMISION	CIERRE DE TRANSMISION
4							
5							

GUADALAJARA JAL.

17

	LUNES	MARTES	MERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6	* AL ALBA BEATRIZ ARIAS Y ESTACIA DE LA GARZA - NOTICIAS						
7							• FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
8	* DETRAS DE LA NOTICIA ALBERTO BARRANCO/GERARDO LICEAGA					• FORO UNIVERSITARIO	
9							• CINEMA CENTENARIO
10	* EL VALEDOR TOMAS MOJARRO COMENTARIOS						• VUELTA AL AIRE
11	* EL VIJERO ETHEL KARLIZE/PATRICIA CAMPOS/LAURA ALANIM/ JAZMIN ALESSANDRINI/PITA OJEDA/NABEL OCHOA					• GENTE DE PALABRA	• MUSICA, POETAS Y LOCOS
12	* DE REVISTA MARTHA SUSANA					• ECONOMIA Y MERCADO	• DEPORTE
13	* EN SINTESIS MARIO NADER/GUADALUPE FLORES						
14	* D'TRAS DE LA NOTICIA JULIETA LUJAMBIO/ RODOLFO GUZMAN NOTICIERO					• BEISBOL	• BEISBOL
15	* LA HORA DEL CAMBIO FEDERICO REYES HEROLES/RICARDO ROCHA						
16	* FINANZAS 730 ECONOMIA, CIERRES-BOLSA, MERCADO						
17	* PASION DEPORTIVA ALFONSO MORALES/ENRIQUE BERMUDEZ						• DEPORTE A. MORALES C. MARQUEZ
18	* JOE BARBARA... FERREI BARBARA FERRE					• SERVICIO Y	
19	* DETRAS DE LA NOTICIA ARMANDO RAMIREZ					• SERVICIO Y	• DETRAS DE LA NOTICIA
20	* BEISBOL						• REVISTA LO MEJOR DE LA E.T.B. LA OPION DOMINICAL
21	* NOTA: LOS DIAS QUE NO HAY BEISBOL, LA ESTACION PROGRAMA MUSICA "JAZZ Y BLUES"					• DETRAS DE LA NOTICIA	
22						• NOS	
23	* NOCHE TRAS NOCHE CON CARBAJO LUIS CARBAJO						• LA HORA NACIONAL
24	* VARIEDADES Y CHARLAS						
1							
2	* LOS REYES DEL CAMINO JESUS UGALDE/FRANCISCO HERRERA					• FONOTECA DE JAZZ Y BLUES	• FONOTECA DE JAZZ Y BLUES
3							
4							
5	* AMANECER RAM						

© UNIAZAR CON REG-AN DEBE EL INSTITUTO FEDERAL



	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
6							
7		EN VIVO JOSEFINA CHAVEZ					
8							PROGRAMACION MUSICAL ROCK EN INGLÉS Y ESPAÑOL
9		EN VIVO HUGO VICTOR RAMIREZ					
10						PROGRAMACION MUSICAL	
11		EN VIVO GUSTAVO MAGALLANES					
12							CLASICOS 90.7
13		EN VIVO ARNULFO ESCOBEDO					
14							
15		EN VIVO GUSTAVO MAGALLANES					
16							
17		EN VIVO DOLORES FIERRO					
18						PROGRAMACION MUSICAL	
19		EN VIVO HUGO VICTOR RAMIREZ					PROGRAMACION MUSICAL
20		(LOS CLASICOS DEL TIO ABEL)					
21			AMOR DIGITAL CON ARNULFO ESCOBEDO	ESPECIAL DEL	SOLO 16 EXITOS		
22		EN VIVO ARNULFO ESCOBEDO					HORA NACIONAL
23		EN VIVO JOSEFINA CHAVEZ					CLASICOS 90.7
24						PROGRAMACION MUSICAL	
1							
2		PROGRAMACION MUSICAL					
3							
4							PROGRAMACION MUSICAL
5		AMANECER RAM (ENLACE CON XEX-AM)					
		CLASICOS 90.7					

5.3 Posicionamiento

Una de las metas fundamentales que nos marcamos en este renglón fue la de posicionar en la mente del público que Radiópolis es la empresa radiofónica más importante del país, así como proporcionar información amplia de lo que cada estación ofrece al auditorio. En el punto anterior, el 5.2, presentamos los cambios y la programación renovada para cumplir con este objetivo. El comparativo de rating con los grupos radiofónicos demuestra el incremento obtenido de octubre de 1994 a mayo de 1995, que fue de 58%. Asimismo, de diciembre de 1994 a mayo de 1995, el incremento en el rating del sistema Radiópolis fue del 50%.

Las gráficas siguientes lo demuestran.

**COMPARATIVO DE RATING DE SISTEMA RADIOPOLIS Y GRUPOS RADIOFONICOS EN EL
DISTRITO FEDERAL OCTUBRE 1994 - DICIEMBRE 1995**

	OCTUBRE		DICIEMBRE		M A Y O		J U N I O		DICIEMBRE	
	RTG	%	RTG	%	RTG	%	RTG	%	RTG	%
1.- O. R. C. (10)	4.24	30.86	5.05	33.55	4.42	27.23	4.43	27.30		
2.- RADIOPOLIS (6)	1.88	13.68	1.98	13.16	2.97	18.30	3.06	18.85	3.56	-
3.- RADIO FORMULA (5)	1.93	14.05	2.01	13.36	2.23	13.74	2.32	14.29		
4.- R. P. M. (3)	1.67	12.15	1.83	12.16	1.84	11.34	1.99	12.26		
5.- FMM (5)	0.99	7.21	1.16	7.71	1.04	6.41	1.09	6.72		
6.- GRUPO ACIR (4)	0.80	5.82	0.59	3.92	0.98	6.04	1.04	6.41		
7.- ARTSA (3)	0.60	4.37	0.61	4.05	0.79	4.87	0.95	5.85		
8.- N. R. M. (5)	0.82	5.97	1.01	6.71	0.70	4.31	0.63	3.88		
9.- IMER (6)	0.14	1.02	0.17	1.13	0.18	1.11	0.19	1.17		
10.- OTROS (11)	0.67	4.88	0.64	4.25	0.47	2.90	0.53	3.27		
	13.74	100.00	15.05	100.00	15.62	96.24	16.23	100.00		

EL INCREMENTO EN EL RATING DE RADIOPOLIS DE OCTUBRE DE 1994 A JUNIO DE 1995 ES DE 63 PORCIENTO

**DE DICIEMBRE DE 1994 AL MES DE MAYO DE 1995 EL INCREMENTO EN EL RATING DE RADIOPOLIS ES DE 55 PORCIENTO.
RADIOESCUCNAS.**

SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V.												
RATING 1994/1995											INCREMENTO	
ESTACION	OCT/94	LUGAR	DIC/94	LUGAR	MAY/95	LUGAR	JUN/95	LUGAR	DIC/95	LUGAR	OCT 94 JUN 95	DIC 94 JUN 95
XEW-AM	0.43	3°	0.39	3°	0.43	3°	0.47	4°	0.61	2°	9%	21%
XEX-AM *	0.01	24°	0.00	32°	0.02	24°	0.02	26°	0.11	13°	100%	n/d
XEQ-AM	0.07	16°	0.08	13°	0.06	16°	0.07	18°	0.27	6°	0%	-13%
XEW-FM	0.53	7°	0.56	7°	0.44	7°	0.44	10°	0.60	6°	-17%	-21%
XEX-FM	0.27	13°	0.20	16°	0.28	13°	0.31	12°	0.54	8°	15%	55%
XEQ-FM	0.57	5°	0.75	5°	1.74	1°	1.75	1°	1.43	1°	207%	133%
SUBTOTAL D.F.	1.88		1.98		2.97		3.06		3.56	2°	63%	55%
XEWK-AM (GUAD.)	0.48	2°	0.72	2°	0.66	2°	0.66	2°	0.57	2°		
XEWA-AM (SLP.)			0.87	2°	0.96	2°	0.96	2°	0.87	2°		
TOTALES	2.36		3.57		4.59		4.68		5.00			

SISTEMA RADIOPOLIS, S.A. DE C.V.												
RATING 1994/1995											INCREMENTO	
ESTACION	OCT/94	LUGAR	DIC/94	LUGAR	ABR/95	LUGAR	MAY/95	LUGAR	DIC/95	LUGAR	OCT 94 MAY 95	DIC 94 MAY 95
XEW - AM	0.43	3°	0.39	3°	0.53	3°	0.43	3°	0.61	2°	0%	10%
XEX - AM *	0.01	24°	0.00	32°	0.02	24°	0.02	26°	0.11	13°	100%	0%
XEQ - AM	0.07	16°	0.08	13°	0.06	16°	0.06	16°	0.27	6°	-14%	-25%
XEW - FM	0.53	7°	0.56	7°	0.52	7°	0.44	9°	0.60	6°	-17%	-21%
XEX - FM	0.27	13°	0.20	16°	0.28	13°	0.28	13°	0.54	8°	4%	40%
XEQ - FM	0.57	5°	0.75	5°	1.64	1°	1.74	1°	1.43	1°	205%	132%
SUBTOTAL D.F.	1.88		1.98		3.05		2.97		3.56	2°	58%	50%
XEWK - AM (GUAD.)	0.48	2°	0.72	2°	0.53	2°	0.66	2°	0.57	2°		
XEWA - AM (S.L.P.)			0.87	2°	0.96	2°	0.96	2°	0.87	2°		
TOTALES	2.36		3.57		4.54		4.59		5.00			

RADIOCOMERCIALES, S.A. DE C.V.

RATING 1994/1995

											INCREMENTO	
											OCT 94	DIC 94
ESTACION	OCT/94	LUGAR	DIC/94	LUGAR	ABR/95	LUGAR	MAY/95	LUGAR	DIC/95	LUGAR	MAY 95	MAY 95
XEBA-AM	0.47	3°	0.46	3°	0.28	5°	0.49	3°	0.36	3°	4%	7%
XEZZ-AM	0.34	5°	0.42	5°	0.31	4°	0.25	8°	0.27	5°	-26%	-40%
XEHL-AM	0.10	14°	0.15	12°	0.11	11°	0.29	5°	0.10	13°	190%	93%
XELT-AM *	0.00	23°	0.00	24°	0.01	23°	0.00	24°	0.05	19°	0%	0%
XEBA-FM	3.39	1°	2.35	1°	2.53	1°	2.24	1°	2.89	1°	-34%	-5%
XEHL-FM	0.71	4°	1.31	2°	0.54	3°	0.94	3°	0.75	3°	32%	-28%
XEWK-AM	0.48	2°	0.72	2°	0.53	2°	0.66	2°	0.57	2°	38%	-8%
TOTALES	5.49		5.41		4.31		4.87		4.99		-11%	-10%

**SEGUIMIENTO DE RATING ENERO 1994- MAYO 1995
DISTRITO FEDERAL**

LUNES A VIERNES

A.M.-F.M.

	XEW - A M		XEX - A M		XEQ - A M		XEW - F M		XEX - F M		XEQ - F M	
	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR
ENERO	0.48	2	0.12	13	0.11	15	0.59	4	0.37	9	0.51	6
FEBRERO	0.37	3	0.10	16	0.13	13	0.61	4	0.47	6	0.59	5
MARZO	0.41	2	0.07	15	0.15	12	0.65	4	0.41	8	0.56	5
ABRIL	0.40	2	0.12	12	0.10	16	0.55	6	0.45	8	0.96	3
MAYO	0.39	3	0.00	31	0.12	14	0.63	6	0.39	11	0.86	3
JUNO	0.49	2	0.01	23	0.08	15	0.61	6	0.33	12	0.72	4
JULIO	0.42	3	0.01	25	0.09	15	0.56	6	0.23	13	0.60	3
AGOSTO	0.47	3	0.01	25	0.10	14	0.59	6	0.25	13	0.67	4
SEPTIEMBRE	0.43	3	0.01	23	0.10	14	0.50	6	0.22	15	0.54	5
OCTUBRE	0.43	3	0.01	24	0.07	16	0.53	7	0.27	13	0.57	5
NOVIEMBRE	0.53	2	0.01	27	0.13	13	0.48	6	0.23	14	0.66	4
DICIEMBRE	0.39	3	0.00	32	0.08	13	0.56	7	0.20	16	0.75	5
ENERO	0.53	3	0.01	25	0.07	13	0.51	8	0.15	20	1.11	3
FEBRERO	0.46	3	0.02	24	0.05	19	0.55	7	0.20	19	1.24	1
MARZO	0.51	3	0.01	26	0.07	18	0.60	6	0.24	15	1.43	1
ABRIL	0.53	3	0.02	24	0.06	16	0.52	7	0.28	13		
MAYO	0.43	3	0.02	26	0.06	16	0.44	9	0.28	13	1.74	1

**SEGUIMIENTO DE RATING ENERO 1994-MAYO 1995
GUADALAJARA**

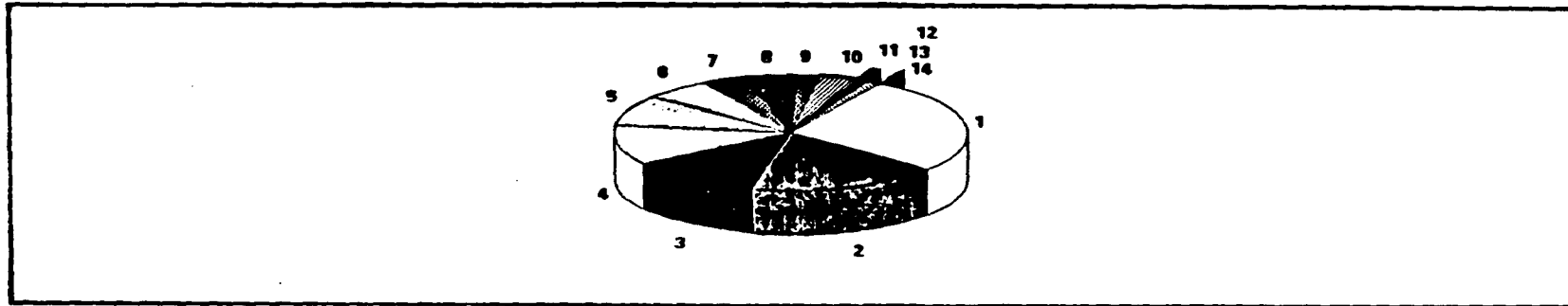
	LUNES A VIERNES						A.M.-F.M.							
	XEWK-AM		XEBA-AM		XEHL-AM		XELT-AM		XEZZ-AM		XEBA-FM		XEHL-FM	
	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR	RATING	LUGAR
DIC-ENERO	0.60	2	0.34	4	0.09	14	0.01	20	0.27	6	2.99	1	0.66	4
FEB.-MARZO	0.57	3	0.33	4	0.11	11	0.02	20	0.29	5	2.64	1	0.65	3
ABR.-MAYO	0.49	2	0.24	6	0.12	9	0.00	23	0.32	5	3.64	1	0.60	3
JUNIO	0.63	2	0.34	4	0.11	9	0.01	23	0.30	5	3.57	1	0.96	2
JULIO	S/D		S/D		S/D		S/D		S/D		S/D		S/D	
AGOSTO	0.56	2	0.32	4	0.17	8	0.02	21	0.27	6	4.00	1	0.80	2
SEPTIEMBRE	0.60	2	0.36	4	0.13	10	0.00	21	0.32	5	3.55	1	0.79	2
OCTUBRE	0.48	2	0.47	3	0.10	14	0.00	23	0.34	5	3.39	1	0.71	4
NOVIEMBRE	0.63	2	0.4	3	0.2	13	0.00	24	0.37	5	2.55	1	0.92	3
DICIEMBRE	0.72	2	0.46	3	0.15	12	0.00	24	0.42	5	2.95	1	1.31	2
ENERO	0.44	2	0.42	3	0.04	17	0.00	25	0.15	9	2.91	1	1.00	2
FEBRENO	0.45	2	0.26	5	0.13	11	0.00	24	0.19	8	2.76	1	0.86	3
MARZO	0.57	2	0.36	3	0.10	13	0.00	23	0.17	17	2.64	1	0.75	3
ABRIL	0.53	2	0.28	5	0.11	11	0.01	23	0.31	4	2.53	1	0.54	3
MAYO	0.66	2	0.49	3	0.29	5	0.00	24	0.25	8	2.24	1	0.94	3

DISTRITO FEDERAL

PARTICIPACION POR GENERO

ESTACIONES DE RADIO A.M. Y F.M.

BASE: TOTAL RATING

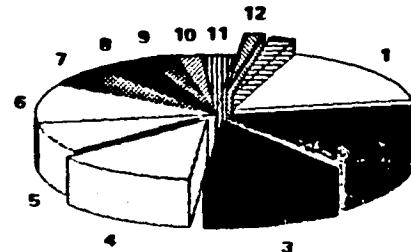


RADIOPOLIS

	<u>RATING</u>	<u>%</u>	<u>RATING</u>	<u>%</u>	<u>PART.GEN.</u>	
1.- GRUPOS	4.38	28.04	1.74	11.14	KEBUENA	39.73
2.- INF./NOTIC./PROGR. VIVO/DEPORTES	2.70	17.29	0.45	2.88	W 800 Y XEX	18.67
3.- JUVENIL EN ESPAÑOL	1.88	12.04	0.28	1.79	ESTEREO 102	14.89
4.- INGLES CATALOGO	1.78	11.40				
5.- ROCK EN INGLES	1.40	8.96	0.44	2.82	W-FM	31.43
6.- BALADA EN ESPAÑOL	0.94	6.02	0.06	0.38	LA Q 940	6.38
8.- RANCHERA	0.59	3.78				
7.- ROMANTICA ESPAÑOL CATALOGO	0.75	4.80				
9.- TROPICAL	0.32	2.05				
11.- JUVENIL ESPAÑOL/INGLES	0.54	3.48				
10.- VOCAL INSTRUMENTAL INTERNACIONAL	0.18	1.02				
12.- CLASICA	0.18	1.15				
13.- JAZZ	0.00	0.00				
14.- LA HORA	0.00	0.00				
	15.62	100.00	2.97	19.01		

GUADALAJARA

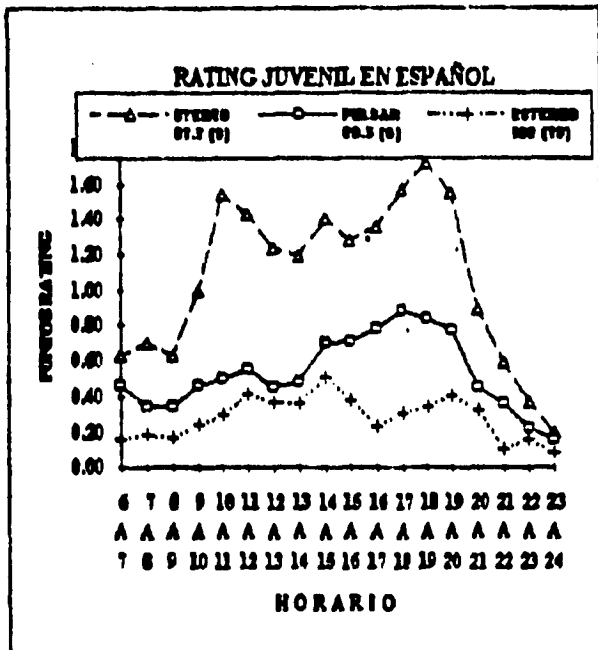
PARTICIPACION POR GENERO
ESTACIONES DE RADIO A.M. Y F.M.
BASE: TOTAL RATING



RADIOPOLIS

	<u>RATING</u>	<u>%</u>	<u>RATING</u>	<u>%</u>		
1.- INF./NOTIC./PROGR. VIVO/DEPORTES	2.48	16.67	0.66	4.44	XEWK-AM; XELT-AM	26.61%
2.- GRUPOS	2.54	17.07	2.53	17.00	XEBA-FM; XEHL-AM	99.61%
3.- JUVENIL ESPAÑOL/INGLES	1.88	12.50	0.94	6.32	SONIDO 103	50.54%
4.- VARIADA ESPAÑOL	1.85	12.43				
5.- BALADA EN ESPAÑOL	1.24	8.33	0.49	3.29	XEBA-AM	39.52%
6.- VARIADA ESPAÑOL E INGLES	1.63	10.95				
7.- RANCHERA	0.80	5.38	0.25	1.68	R. GALLITO	31.25%
8.- ROMANTICA ESPAÑOL CATALOGO	0.69	4.64				
9.- ROCK EN INGLES	0.44	2.96				
10.- VOCAL/INSTRUMENTAL INTERNACIONAL	0.39	2.62				
11.- JUVENIL EN ESPAÑOL	0.41	2.76				
12.- INGLES CATALOGO	0.23	1.55				
13.- OTROS	0.32	2.15				
	14.88	100.00	4.87	32.73		

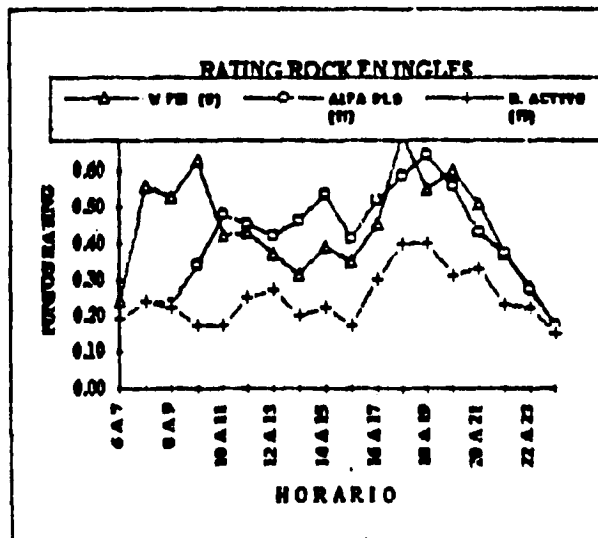
ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE ACUERDO AL GENERO MUSICAL ABRIL DE 1995



Tanto ESTEREO 102 como PULSAR 90.5 se mantuvieron sin cambios en la tabla de rating, en cambio ESTEREO 97.7 descendió un lugar.

Ninguna de las estaciones competidoras tuvo cambios en su programación. En el caso de ESTEREO 102 el programa de Barbara Ferré y Ricky Luis, "Una tu y otra yo" tuvo un incremento importante de rating, mientras otros programas se cayeron.

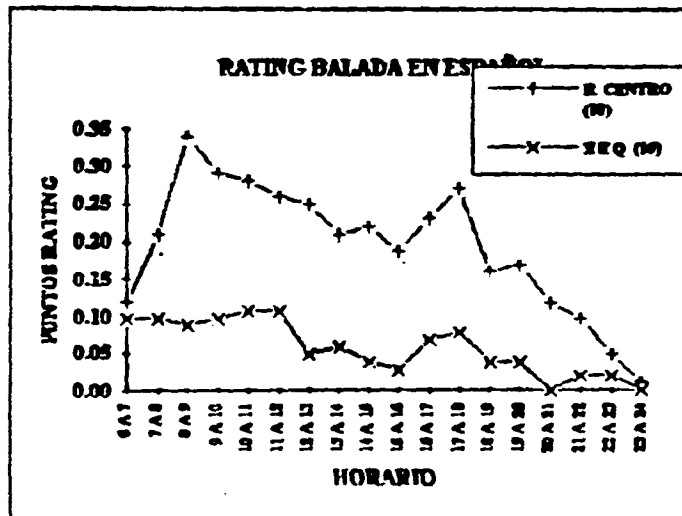
Es necesario reforzar la producción de los programas que conduce Ricky Luis para levantar audiencia por la mañana y al mediodía.



Durante mayo W-FM se mantuvo en el primer lugar de su género, aunque bajó por segundo mes consecutivo de rating, quedando en el noveno lugar de la tabla de FM.

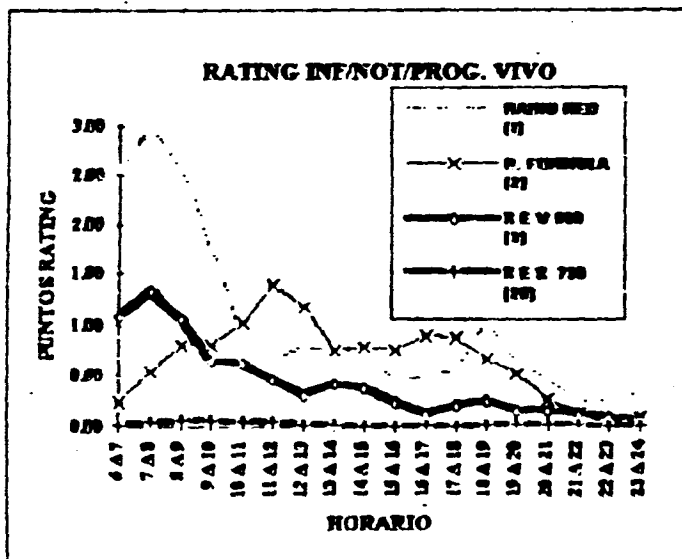
Nuestro competidor más cercano, ALFA 91.3 no tuvo cambios en la programación y también cayó dos lugares, o sea, se ubicó en el lugar número 11.

**INCREMENTOS DE RATING POR HORA DE TRANSMISION MAYO 1995
ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE ACUERDO AL GENERO MUSICAL ABRIL DE 1995**



En el mes de mayo no tuvimos ningún cambio en el rating ni en la posición dentro de la banda de AM. Igual sucedió con Radio Centr

El horario de la mañana resultó favorable para nuestra estación, en tanto que de 12 a 16 horas tuvimos decremento de auditorio. Influy en lo anterior el que nuestra competencia cuenta con secciones in mativas que se intercalan entre los programas que emite, así como el hecho de contar con un programa noticiario, que al mediodía re- ta muy atractivo para el radioescucha.

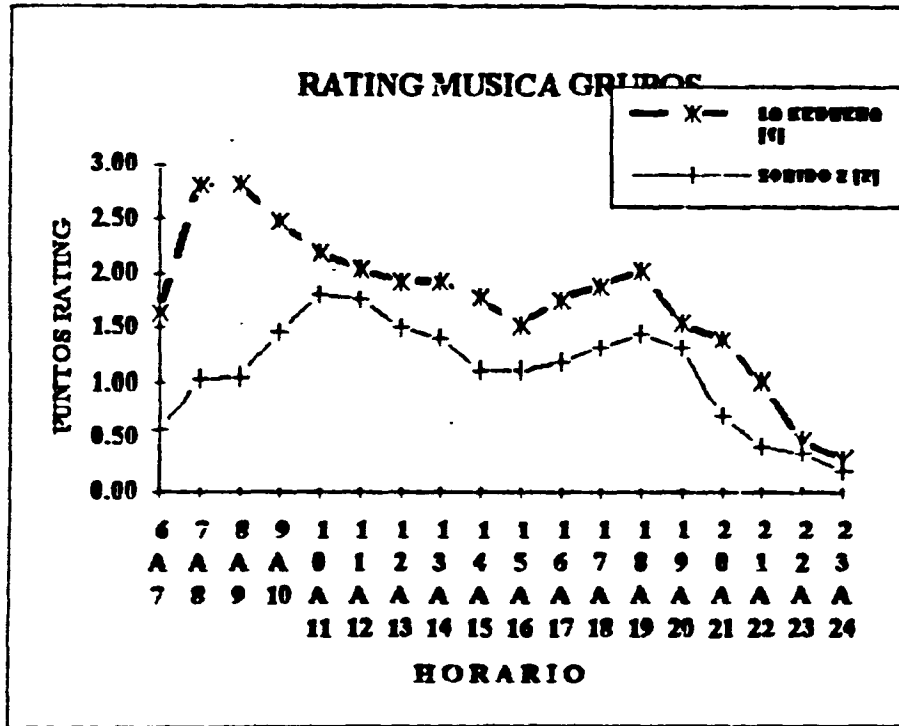


En el mes de mayo perdimos 9 centésimas de punto, pero iogram mantenemos en el tercer lugar de la banda de AM.

Los programas "Estrellas W" y "La Hora de la Suerte", tienen poco tiempo de estar en el aire y, por lo tanto, no han podido ganarse todavía el gusto del público. Caso distinto es el de "Piano Bar", que empieza a forma radioescuchas y elevar su rating

Aunque las posiciones en los tres primeros lugares de AM no cam ron, nuestra competencia incrementó su rating mientras nosotros n

ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE ACUERDO AL GENERO MUSICAL ABRIL DE 1995



Para el mes de mayo, la XEQ-FM se mantuvo en el primer lugar de la banda de FM, muy lejos de su competidor más importante.

Nuestra estación destaca en su género y también fuera de él porque emplea pocas voces en sus transmisiones lo que le ayuda a tener una imagen sólida y fácilmente identificable.

La programación de LA KEBUENA y de Sonido Z, son parecidas: ambas emplean pocos bloques y los repiten durante el día, lo que permite que los conductores sean identificados en forma sencilla.

INCREMENTOS DE RATING POR HORA DE TRANSMISION MAYO 1995

	6A7	7A8	8A9	9A10	10A11	11A12	12A13	13A14	14A15	15A16	16A17	17A18	18A19	19A20	20A21	21A22	22A23	23A24	PROM.
NEW (MAYO)	1.09	1.33	1.06	0.63	0.63	0.46	0.30	0.41	0.36	0.23	0.12	0.20	0.25	0.15	0.15	0.12	0.09	0.07	0.45
NEW (ABRIL)	1.34	1.67	1.50	0.99	0.79	0.57	0.53	0.50	0.39	0.21	0.20	0.18	0.17	0.20	0.13	0.12	0.07	0.03	0.53
	-0.25	-0.34	-0.44	-0.34	-0.16	-0.11	-0.23	-0.09	-0.03	0.02	-0.08	0.02	0.08	-0.05	0.02	0.00	0.02	0.04	-0.09

EXX (MAYO)	0.02	0.04	0.06	0.06	0.05	0.05	0.01	0.02	0.00	0.00	0.02	0.00	0.01	0.02	0.02	0.02	0.00	0.00	0.02
EXX (ABRIL)	0.00	0.00	0.00	0.03	0.01	0.03	0.02	0.00	0.00	0.03	0.03	0.02	0.01	0.09	0.06	0.05	0.04	0.01	0.02
	0.02	0.04	0.06	0.03	0.04	0.02	-0.01	0.02	0.00	-0.03	-0.01	-0.02	0.00	-0.07	-0.04	-0.03	-0.04	-0.01	0.00

EQ (MAYO)	0.10	0.10	0.09	0.10	0.11	0.11	0.05	0.06	0.04	0.03	0.07	0.08	0.04	0.04	0.00	0.02	0.02	0.00	0.06
EQ (ABRIL)	0.03	0.04	0.05	0.06	0.13	0.11	0.09	0.08	0.06	0.08	0.07	0.08	0.06	0.04	0.03	0.03	0.02	0.01	0.06
	0.07	0.06	0.04	0.04	-0.02	0.00	-0.04	-0.02	-0.02	-0.05	0.00	0.00	-0.02	0.00	-0.03	-0.01	0.00	-0.01	0.00

	6A7	7A8	8A9	9A10	10A11	11A12	12A13	13A14	14A15	15A16	16A17	17A18	18A19	19A20	20A21	21A22	22A23	23A24	PROM.
PATERO 100 (MAY)	0.16	0.19	0.17	0.24	0.30	0.42	0.37	0.36	0.31	0.38	0.23	0.31	0.34	0.41	0.33	0.10	0.16	0.09	0.28
PATERO 100 (ABR)	0.13	0.18	0.23	0.30	0.35	0.39	0.36	0.33	0.34	0.48	0.40	0.31	0.32	0.24	0.16	0.13	0.08	0.05	0.28
	0.03	0.01	-0.06	-0.06	-0.05	0.03	0.01	0.03	-0.03	-0.10	-0.17	0.00	0.02	0.17	0.17	-0.03	0.08	0.04	0.00

WFM (MAYO)	0.24	0.56	0.53	0.63	0.42	0.43	0.37	0.31	0.39	0.35	0.45	0.70	0.55	0.60	0.51	0.37	0.28	0.17	0.44
WFM (ABR)	0.21	0.53	0.73	0.71	0.61	0.73	0.65	0.49	0.49	0.41	0.35	0.39	0.75	0.67	0.46	0.53	0.41	0.30	0.52
	0.03	0.03	-0.20	-0.08	-0.19	-0.30	-0.28	-0.18	-0.10	-0.06	0.10	0.31	-0.20	-0.07	0.05	-0.16	-0.13	-0.13	-0.09

REBUENA 91.9 (MAY)	1.63	2.79	2.81	2.48	2.19	2.03	1.92	1.92	1.77	1.51	1.75	1.88	2.02	1.54	1.38	1.01	0.46	0.28	1.74
REBUENA 91.9 (ABR)	1.23	2.04	2.44	2.43	2.34	2.41	1.91	1.77	1.56	1.43	1.71	2.01	1.85	1.43	1.24	0.87	0.57	0.38	1.65
	0.40	0.75	0.37	0.05	-0.15	-0.38	0.01	0.15	0.21	0.08	0.04	-0.13	0.17	0.11	0.14	0.14	-0.11	-0.10	0.10

5.4 Promoción y publicidad

Para conseguir el posicionamiento, se buscó incrementar la calidad creativa y logística de los planes de promoción, previo análisis, organización, planeación y control de recursos, políticas y actividades propias. Asimismo, se presentaron estrategias distintas, con plataformas más creativas y audaces para informar al auditorio lo que se ofrecía.

Desde noviembre de 1994 y hasta ahora, Sistema Radiópolis está realizando diversas promociones en campo, en la estación, en eventos masivos y en diversas presentaciones personales de los artistas de mayor éxito, obsequiando infinidad de productos que sean atractivos para el gran público. Todas estas promociones están encaminadas hacia una meta: impactar y mantener latente en la mente del auditorio a nuestras estaciones, no sólo en los momentos que escucha la radio, sino también antes y después, a través de productos cuya utilidad los hace estar presentes en su vida diaria.

La promoción juega un papel fundamental, pues a través de ella se pretende crear un vínculo emocional con el auditorio, mediante la entrega de todo tipo de artículos que ostentan nuestros logotipos, para que el público cautivo de cada estación lo muestre con orgullo y lo convierta en algo propio, porque sabemos que su estación preferida forma parte de su vida, no sólo en los momentos importantes, sino también en los más simples y cotidianos. De esta manera se establece una retroalimentación con los radiescuchas, que se traduce en recordación permanente de las siglas al momento de las encuestas para cuantificar ratings.

5.4.1 Imagen de calidad

Durante casi siete décadas, Sistema Radiópolis se ha constituido en sinónimo de calidad. Por tal motivo, se realiza un análisis y una selección meticulosa de cada producto, para determinar cuáles son los idóneos para ser utilizados en las diferentes promociones, atendiendo, por supuesto, a un público que está acostumbrado a recibir de estas estaciones sólo lo mejor, sin que ello signifique que los costos de dichos artículos sean altos.

En muchas ocasiones, las promociones no tienen ningún costo para las estaciones, pues lo que se obsequian son discos (del almacén de Tulyehualco), así como diversos productos que las compañías disqueras, las editoriales o las productoras cinematográficas entregan al público en festivales, lanzamientos, premieres de películas y/o conciertos.

5.4.2 Plan anual

Una de las labores es ofrecer a los responsables de cada estación productos novedosos, útiles y atractivos, para que sean obsequiados al auditorio. Así que, en ocasiones, aun cuando se pensó originalmente en algún producto en especial, la decisión final resulta ser otra, que no pocas veces es mucho mejor.

De igual manera, aunque se cuenta con un plan anual para cada una de las seis estaciones del Distrito Federal, así como para XEWK de Guadalajara y para XEWA de San Luis Potosí; dicho plan sufre cambios constantemente, debido a que surgen promociones que no estaban contempladas con anterioridad.

WFM se maneja en forma independiente, llevada tal vez por la inercia de muchos años de hacerlo de esa manera, y sólo requiere del apoyo del área de promoción para firmar lo que ellos realizan externamente. Un ejemplo muy claro es que durante todo 1995 no han solicitado ni una sola inserción en diarios o en revistas. Lo mismo ocurre con los productos promocionales, porque sólo confían en su propia capacidad. Gran parte del presupuesto lo destinan a cocteles, pasajes y viáticos para los conductores y el personal de la estación durante los controles remotos de diversos conciertos o para premiar a los radioescuchas enviándolos a dichos eventos.

QFM y XFM se manejan en forma similar en el aspecto promocional, aunque solicitan con mayor frecuencia el apoyo del área de promoción y publicidad. El mayor esfuerzo de ambas estaciones está enfocado a la promoción en campo (que ha demostrado ser la más efectiva). En el aspecto publicitario, han sido infinitamente más flexibles, aceptando las propuestas que se le han hecho, desde los logotipos de ambas estaciones (uno se modificó y el otro es nuevo), así como los logogramas de los diversos programas y los anuncios para prensa y revistas. Se le presentaron varios "story boards" para spots de televisión, pero aún no hemos recibido ningún comentario al respecto.

Plan anualizado por estación

XEW 900 AM Radio

MAYO	N\$24,500.00	
30 vales en ropa para mujer	N\$350.00 c/u	N\$10,500.00
3 viajes dobles a Acapulco	N\$2,800.00 c/u	<u>N\$ 8,400.00</u>
		N\$18,900.00
JUNIO		N\$24,500.00
500 gorras	N\$7.40 c/u	N\$ 3,700.00
1000 bolsas para basura	N\$1.90 c/u	N\$ 1,900.00
500 playeras	N\$1.40 c/u	<u>N\$ 700.00</u>
		N\$ 6,300.00
(o)		
1 motocicleta	N\$21,000.00	N\$21,000.00
JULIO		N\$24,500.00
30 vales en ropa para mujer	N\$350.00 c/u	N\$10,500.00
300 pins micrófono	N\$6.00 c/u	N\$ 1,800.00
500 playeras	N\$17.40 c/u	<u>N\$ 8,700.00</u>
		N\$21,000.00
AGOSTO		N\$44,000.00
500 pants	N\$68.00 c/u	N\$34,000.00
SEPTIEMBRE		N\$44,000.00
500 invitaciones aniversario	N\$1.40 c/u	N\$ 700.00
500 boletos para teatro	N\$60.00 c/u	N\$30,000.00
1 coctel	N\$4,000.00	<u>N\$ 4,000.00</u>
		N\$34,700.00
OCTUBRE		N\$44,000.00
5000 bolsas de polietileno	N\$9.90 c/u	N\$ 4,500.00
1000 bolsas para basura	N\$1.90 c/u	N\$ 1,900.00
500 playeras de manga larga	N\$17.40 c/u	<u>N\$ 8,700.00</u>
		N\$15,100.00

NOVIEMBRE		N\$24,500.00
500 piezas, pan de muerto	N\$14.00 c/u	N\$ 7,000.00
500 camisetas Agustín Lara	N\$17.40 c/u	N\$ 8,700.00
2000 gorras XEW	N\$1.40 c/u	<u>N\$ 2,800.00</u>
		N\$18,500.00
DICIEMBRE		N\$24,500.00
50 chamarras	N\$120.00 c/u	N\$ 6,000.00
1000 esferas con logo	N\$8.00 c/u	N\$ 8,000.00
200 juegos Trivia-gol	N\$20.00 c/u	<u>N\$ 4,000.00</u>
		N\$18,000.00
(o)		
1000 muñecas/juguetes.	N\$21.00 c/u	N\$21,000.00

X 730 AM

MAYO		N\$69,000.00
200 relojes para dama	N\$64.00 c/u	N\$12,800.00
500 relojes de pared	N\$24.20 c/u	N\$12,100.00
300 electrodomésticos	N\$90.00 c/u	<u>N\$27,000.00</u>
		N\$51,900.00
JUNIO		N\$69,000.00
500 juegos de pants	N\$68.00 c/u	N\$34,000.00
500 radios	N\$39.00 c/u	<u>N\$19,500.00</u>
		N\$53,500.00
JULIO		N\$69,000.00
300 hieleras	N\$47.50 c/u	N\$14,250.00
1500 playeras	N\$17.40 c/u	N\$26,100.00
500 chamarras ligeras	N\$19.00 c/u	<u>N\$ 9,500.00</u>
		N\$49,850.00
AGOSTO		N\$69,000.00
1000 post its	N\$7.90 c/u	N\$ 7,900.00
1000 tazas	N\$13.20 c/u	N\$26,400.00
5000 bolsas paquetes XEW	N\$0.68 c/u	N\$ 3,400.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	<u>N\$12,000.00</u>
		N\$49,700.00
SEPTIEMBRE	N\$69,000.00	
3000 cilindros para agua	N\$3.50 c/u	N\$10,500.00
2000 plumas	N\$3.20 c/u	N\$ 6,400.00
5000 lápices	N\$0.90 c/u	N\$ 4,500.00
3000 cuadernos espiral	N\$6.00 c/u	N\$18,000.00
500 juegos de geometría	N\$8.00 c/u	<u>N\$ 4,000.00</u>
		N\$43,400.00

OCTUBRE		N\$69,000.00
500 sudaderas	N\$38.00 c/u	N\$19,000.00
200 ceniceros	N\$4.90 c/u	N\$ 980.00
200 porta plumas	N\$36.00 c/u	N\$ 7,200.00
2000 llaveros con luz	N\$4.00 c/u	<u>N\$ 8,000.00</u>
		N\$35,180.00
 NOVIEMBRE		 N\$69,000.00
300 chamarras	N\$120.00 c/u	N\$36,000.00
 DICIEMBRE		 N\$37,500.00
100 plumas de catálogo	N\$23.90 c/u	N\$ 2,390.00
100 juegos de dominó	N\$37.50 c/u	N\$ 3,750.00
100 relojes de pulso	N\$140.00 c/u	N\$14,000.00
100 radios	N\$59.00 c/u	<u>N\$ 5,950.00</u>
		N\$26,090.00

XEQ 940 AM

MAYO		N\$10,000.00
500 bolsas de lona	N\$10.95 c/u	N\$ 5,475.00
2000 bolsas para basura	N\$1.90 c/u	<u>N\$ 3,800.00</u>
		N\$ 9,275.00
JUNIO		N\$10,000.00
500 playeras	N\$17.40 c/u	N\$ 8,700.00
300 llaveros	N\$4.10 c/u	<u>N\$ 1,230.00</u>
		N\$ 9,930.00
JULIO		N\$10,000.00
400 tazas	N\$13.20 c/u	N\$ 5,280.00
200 playeras	N\$17.40 c/u	<u>N\$ 3,480.00</u>
		N\$ 8,760.00
AGOSTO		N\$10,000.00
500 vasos de plástico	N\$15.00 c/u	N\$ 7,500.00
100 bolsas de lona	N\$10.95 c/u	<u>N\$ 1,095.00</u>
		N\$ 8,595.00
SEPTIEMBRE		N\$10,000.00
2000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 6,400.00
1000 calcomanías	N\$2.40 c/u	<u>N\$ 2,400.00</u>
		N\$ 8,800.00
OCTUBRE		N\$10,000.00
5000 separadores	N\$0.70 c/u	N\$ 3,500.00
1500 encendedores	N\$2.80 c/u	<u>N\$ 4,200.00</u>
		N\$ 7,700.00

NOVIEMBRE		N\$10,000.00
500 chamarras ligeras	N\$19.00 c/u	N\$ 9,950.00
DICIEMBRE		N\$10,000.00
1000 esferas con logo	N\$8.00 c/u	N\$ 8,000.00

NOTA: En mayo, junio y diciembre se verá la posibilidad de conseguir aparatos electrodomésticos.

XEWA AM SAN LUIS POTOSI

MAYO		N\$ 5,500.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
75 paraguas	N\$22.00 c/u	<u>N\$ 1,650.00</u>
		N\$ 4,850.00
JUNIO		N\$ 5,500.00
300 playeras	N\$17.40 c/u	N\$ 5,220.00
JULIO		N\$ 5,500.00
1000 bolsas de mandado	N\$5.00 c/u	N\$ 5,000.00
AGOSTO		N\$ 5,500.00
500 llaveros	N\$4.10 c/u	N\$ 4,100.00
500 calcomanías	N\$2.40 c/u	<u>N\$ 1,200.00</u>
		N\$ 5,300.00
SEPTIEMBRE		N\$ 5,500.00
150 relojes de pared	N\$24.20 c/u	N\$ 3,630.00
75 chamarras ligeras	N\$19.00 c/u	<u>N\$ 1,425.00</u>
		N\$ 5,055.00
OCTUBRE		N\$ 5,500.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
100 paraguas	N\$22.00 c/u	<u>N\$ 2,200.00</u>
		N\$ 5,400.00
NOVIEMBRE		N\$ 5,500.00
500 gorras	N\$7.40 c/u	N\$ 3,700.00
100 playeras	N\$17.40 c/u	<u>N\$ 1,740.00</u>
		N\$ 5,400.00

DICIEMBRE		N\$ 5,500.00
100 bolsas de mandado	N\$5.00 c/u	N\$ 500.00
40 chamarras	N\$120.00 c/u	<u>N\$ 4,800.00</u>
		N\$ 5,300.00

WFM 96.9**MAYO** **N\$69,000.00**

1500 playeras playa	N\$17.40 c/u	N\$16,100.00
1000 encendedores	N\$2.80 c/u	N\$ 2,800.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
3 mantas	N\$120.00 c/u	<u>N\$ 360.00</u>
		N\$32,460.00

JUNIO **N\$69,000.00**

1000 playeras	N\$17.40 c/u	N\$17,400.00
1000 bolígrafos	N\$2.80 c/u	N\$ 2,800.00
1000 encendedores	N\$2.80 c/u	<u>N\$ 2,800.00</u>
		N\$23,000.00

JULIO **N\$69,000.00**

1000 playeras	N\$17.40 c/u	N\$17,400.00
1000 bolígrafos	N\$2.80 c/u	N\$ 2,800.00
1000 encendedores	N\$2.80 c/u	<u>N\$ 2,800.00</u>
		N\$23,000.00

AGOSTO **N\$69,000.00**

500 relojes	N\$140.00 c/u	N\$42,000.00
1500 post its	N\$7.90 c/u	<u>N\$11,850.00</u>
		N\$53,850.00

SEPTIEMBRE **N\$69,000.00**

2000 playeras	N\$17.40 c/u	N\$34,800.00
1000 encendedores	N\$2.80 c/u	<u>N\$ 2,800.00</u>
		N\$37,600.00

OCTUBRE **N\$69,000.00**

1500 sudaderas	N\$38.00 c/u	N\$57,000.00
----------------	--------------	--------------

NOVIEMBRE **N\$69,000.00**

2000 playeras manga larga **N\$21.30 c/u** **N\$42,600.00**

DICIEMBRE **N\$69,000.00**

(La estación no reporta nada aún).

ESTEREO 102**MAYO** **N\$42,500.00**

5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
4000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$12,800.00
200 pants	N\$68.00 c/u	<u>N\$13,600.00</u>
		N\$38,400.00

JUNIO **N\$42,500.00**

5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
3000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 9,600.00
200 pants	N\$68.00 c/u	N\$13,600.00
500 cangureras	N\$9.00 c/u	<u>N\$ 4,500.00</u>
		N\$39,700.00

JULIO **N\$42,500.00**

5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
3000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 9,600.00
1000 playeras	N\$17.40 c/u	<u>N\$17,400.00</u>
		N\$39,000.00

AGOSTO **N\$42,500.00**

5000 Calcomanías	N\$2.40 C/U	N\$12,000.00
3000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 9,600.00
500 calculadoras solares		

SEPTIEMBRE **N\$42,500.00**

5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
5000 paquetes escolares (mochila, pluma, lápiz, etcétera)		
1000 playas	N\$17.40 c/u	<u>N\$17,400.00</u>

OCTUBRE		N\$42,500.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
3000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 9,600.00
5000 encendedores	N\$2,80 c/u	<u>N\$14,000.00</u>
		N\$35,600.00
NOVIEMBRE		N\$42,500.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
3000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 9,600.00
1000 playeras	N\$17.40 c/u	<u>N\$17,400.00</u>
		N\$39,000.00
DICIEMBRE		N\$42,500.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
500 sudaderas	N\$38.00 c/u	N\$19,000.00
1000 gorras	N\$7.20 c/u	<u>N\$ 7,200.00</u>
		N\$38,200.00

Q FM LA KE-BUENA

MAYO		N\$37,500.00
3000 cilindros para agua	N\$3.50 c/u	N\$10,500.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	N\$ 3,700.00
20 despensas	N\$250.00 c/u	<u>N\$ 5,000.00</u>
		N\$34,400.00
JUNIO		N\$37,500.00
1000 lámparas de mano		
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	N\$ 3,700.00
3000 llaveros	N\$4.10 c/u	<u>N\$12,300.00</u>
		N\$31,200.00
JULIO		N\$37,500.00
2000 gorras	N\$7.40 c/u	N\$14,800.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	<u>N\$ 3,700.00</u>
		N\$33,700.00
AGOSTO		N\$37,500.00
2000 libretas de apuntes		
2000 separadores	N\$0.70 c/u	N\$ 1,400.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	<u>N\$ 3,700.00</u>
		N\$20,300.00

SEPTIEMBRE

1000 destapadores	N\$5.60 c/u	N\$ 5,600.00
500 playeras	N\$17.40 c/u	N\$ 8,700.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	<u>N\$ 3,700.00</u>
		N\$33,200.00

OCTUBRE

5000 reglas		
2000 fotobotones	N\$2.80 c/u	N\$ 5,600.00
500 playeras	N\$17.40 c/u	N\$ 8,700.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	<u>N\$ 3,700.00</u>
		N\$33,200.00

NOVIEMBRE

		N\$37,500.00
500 playeras	N\$17.40 c/u	N\$ 8,700.00
500 playeras	N\$17.40 c/u	N\$ 8,700.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	<u>N\$ 3,700.00</u>
		N\$36,300.00

DICIEMBRE

		N\$37,500.00
3000 vasos de plástico	N\$4.80 c/u	N\$14,400.00
5000 calcomanías	N\$2.40 c/u	N\$12,000.00
1000 bolígrafos	N\$3.20 c/u	N\$ 3,200.00
1000 placas para automóvil	N\$3.70 c/u	<u>N\$ 3,700.00</u>
		N\$33,300.00

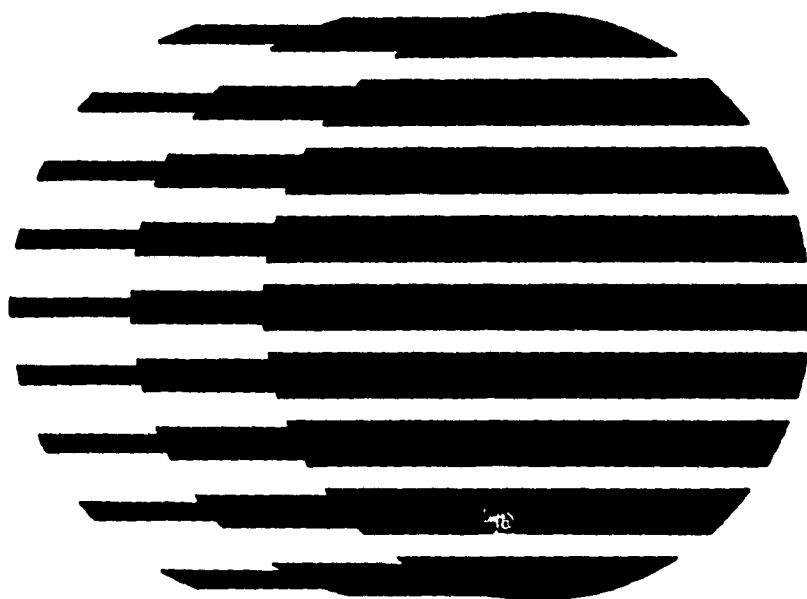
Publicidad

Aspecto importante en la estrategia de Sistema Radiópolis ha sido la de fortalecer las actividades que tienen que ver con la promoción y la publicidad de las producciones y programas que han sido realizados durante lo que va del año.

A este respecto, se han generado entradas y salidas (principio y fin de cada programa, cómo se abre y cierra) de programas, eslogan, identificaciones y "spots" de televisión. Pero también es importante señalar que además de los logogramas que han sido creados para cada uno de los nuevos programas, se han realizado eventos promocionales en las estaciones y en campo, empleando, entre otros recursos, la asistencia de artistas que se encargan de entregar regalos.

Por otra parte, se han puesto en práctica campañas de radio y televisión que inviten al público en general a sintonizar nuestras estaciones y programas específicos, lo mismo que se han usado espectaculares y publicidad en prensa. Todo esto está encaminado a que nuestros productos sean conocidos lo mismo por el público que por los patrocinadores potenciales, para quienes también se ha elaborado información más específica.

PUBLICIDAD
LOGOS Y LOGOGRAMAS



SISTEMA RADIOPOLIS



SISTEMA RADIOPOLIS

D.F.

XEW
100 AM RADIO

2WJM
radio

Q

Radio 92

X
730
LA OPCIÓN

K DU
92.9

GUADALAJARA

HTC

Star

XIENK

KEBUENA
97.1 FM

Red 97.1

Radio 97.1

ONIBO 108
108.7 FM RADIO

VERACRUZ

XEWB
100 AM

MEXICALI

90.7

SAN LUIS POTOSÍ

EL SEPTENAR
WA
100 AM

MONTERREY

XEWA
100 AM

Conformado por 15 estaciones y 2 repavidoras, 11 en AM y 5 en FM, Sistema Radiópolis ofrece, a lo largo de una programación ágil, versátil y amena, información objetiva y veraz sobre hechos de actualidad y fenómenos de carácter social, orientación confiable relacionada con la educación, la salud y la integración familiar; así como emisiones dedicadas al entretenimiento y la música. Todo ello, basado en el talento y el profesionalismo de sus comunicadores, apoyados con el más completo equipo de especialistas y la más avanzada tecnología, para satisfacer los gustos y necesidades de su gran auditorio.

A unas horas
del gran día...



**SISTEMA
RADIOPOLIS**

*Felicita a las mamás de México,
a través de sus estaciones...*

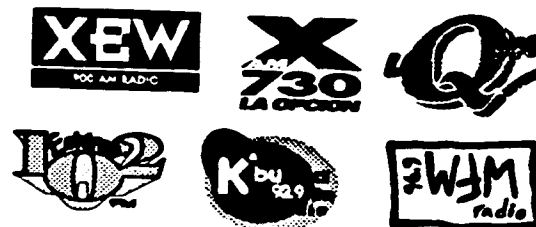


¡FELICIDADES!



**SISTEMA
RADIOPOLIS**

*Desea que todas las mamás de México,
disfruten plenamente este día,
en compañía de sus seres queridos.*




¡FELICIDADES!

Existen muchas formas de hacer radio...


En 730 hacemos radio para saber lo que usted piensa, planea y opina...

Por eso le ofrecemos un diálogo permanente, minuto a minuto, a lo largo de cada día, con propuestas para pensar, actuar y vivir nuestro tiempo!



Estos son los nombres de la X...


Victor Anaya Laura Alvarado René Avilés Pablo Jazmín
 Alexandrina Alberto Barranco Chavarría Beatriz Arias
 Enrique Barandón Nuria Bages Luis Corbalán Patricia
 Campos Bárbara Ferré Stassia de la Garza Rodolfo
 Guzmán Leticia Gómez Claudia Hernández Francisco
 Herrera Eitel Krauss Claudio Guzmán Tomás Mejía
 Gerardo Liceaga Alfonso Morales Julieta Lujambio
 Armando Ramírez Cecilia Márquez Pita Ojeda Carlos
 Morales Federico Reyes Heróles Marissa del Portillo
 Alejandra Encinas Ricardo Rocha Jesús Ugalde



Este miércoles 1 de febrero,
 a las 7 de la mañana,
 escuche en el 730 de su radio en AM...

Detrás de la noticia

Alberto Barranco Chavarría,
 un maestro del periodismo,
 sólido y confiable,
 entrevista en exclusiva al
 doctor Guillermo Ortiz Martínez,
 Secretario de Hacienda y Crédito Público.




Una presentación de la
 **LOTERIA NACIONAL**
 PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA



FEDERICO REYES HEROLES

En radio llegó...

La hora
 del
CAMBIO
 ¡El análisis en su máxima expresión!

De lunes a viernes,
 a las 2 de la tarde.



RICARDO ROCHA

X
730
LA OPCIÓN

PROGRAMACIÓN LUNES A VIERNES

06:00	07:00	AL ALBA Susana Arce y Humberto de la Cruz
07:00	09:00	DETRÁS DE LA NOTICIA Silvia Berman, Alejandro Escobar y Gerardo López
09:00	10:00	EL VALEDO Tanya Moreno
10:00	12:00	EL VIÉJERO Lucy Arce, Jazmin Alessandrini, Patsy Campos, Wendy Coss, Ethel Krausz, Anabel Ochoa, Pita Ojeda, Lucy Romero y Rosa Salazar
12:00	13:00	EN SÍNTESIS Alan y Nady y Castellón Ponce
13:00	14:00	DETRÁS DE LA NOTICIA Juliana López y Rosalva Guzmán
14:00	15:00	LA HORA DEL CAMBIO Francisco Rojas, Humberto y Ricardo Toledo
15:00	16:00	FINANZAS 730 Luis Acosta y Claudia Coronado
16:00	17:00	PASIÓN DEPORTIVA Alfonso Martínez y Juan José Domínguez
17:00	18:00	¡QUE BARBARA!... PERRE Rosario Fernández
18:15	18:30	QUE TANTO ES TANTITO Antonio Rosendo
18:00	19:15	HESTE
18:30	19:00	PROFECO
19:00	21:00	DETRÁS DE LA NOTICIA
21:00	24:00	NOCHE TRAS NOCHE Los Caballeros
24:00	06:00	LOS REYES DEL CAMINO Juan López y Francisco Vera

X
730
LA OPCIÓN

Luis Carbajo



Lo invita a disfrutar de una velada inolvidable, plena de diversión, música y charla entre amigos siempre con la complicidad de la luna.

NOCHE TRAS NOCHE

El dulce sabor del exceso!

De lunes a viernes, a las 9 de la noche

X
730
LA OPCIÓN

¿Usted se imagina lo que un grupo de mujeres, inteligentes, divertidas e indiscretas, platican cuando están solas?

Wendy Coss, Patsy Campos, Anabel Ochoa, Ethel Krausz, Rosa Salazar, Pita Ojeda, Jazmin Alessandrini y Lucy Romero...

¿Juntas?!



EL VIÉJERO

Irresistiblemente extravagante!

De lunes a viernes, a las 10 de la mañana.

X
730
LA OPCIÓN

Para hablar con las estrellas, nadie mejor que una estrella...

¡Marta Susana!

Quien, con su estilo abierto, directo e incisivo, le descubre toda la verdad sobre el ambiente artístico.

¡Que no le vengan cogiendo cuentas, escuche!

de Revista

De lunes a viernes, a las 11 de la mañana.

X
730
LA OPCIÓN



¡La pelota caliente hace vibrar a los fanáticos!

Temporada 95 de la Liga Mexicana de Beisbol

Análisis un javón, el pitcher, paso a paso,
toda la espectacularidad del
rey de los deportes.

Los sábados,
cuando los Tigres juegan como locales,
a las 11:45 de la mañana
y cuando los Diablos reciben a sus adversarios,
a las 12:45 de la tarde.



**X
730
LA OPCIÓN**

¡Las bases se llenan con la emoción del hit y del jonrón!

Temporada 95 de la Liga Mexicana de Beisbol

Aquí donde usted se encuentra
sigue de cerca toda la espectacularidad del
rey de los deportes.

De lunes a viernes,
a las 8:45 de la tarde.
Los Sábados,
a las 11:45 de la mañana



**X
730
LA OPCIÓN**

**El evento más excitante
del año se escucha en...**

**X
730
LA OPCIÓN**

Diariamente, vía telefónica,
disfruta con las entrevistas
más exclusivas y la información
más completa del

A través de los programas:

EL VIEJERLO
(Incontablemente entretenido)
De lunes a viernes, a las 10 de la mañana.

**de
Revista**
(Un programa extraordinario)
De lunes a viernes,
a las 11 de la mañana.

**¡Únase a la celebración
de las estrellas!
Del 15 al 19 de mayo.**



**X
730
LA OPCIÓN**

Presenta...

PROGRAMA ESPECIAL

ELECCIONES MUNICIPALES EN ESPAÑA

Alejo García, Ramón Pi y Carlos Dávila
de Radio España - Cadena Ibérica...

Y Rodolfo Guzmán
de X 730... ¡La opción!

Analizan resultados, repercusiones y consecuencias
para el futuro político, económico y social
de la Península Ibérica...

**Domingo 28 de mayo,
7 de la noche.**



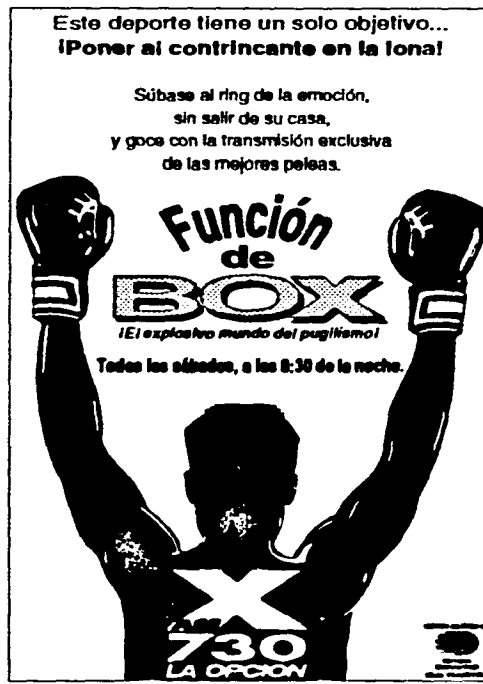
Este deporte tiene un solo objetivo...
¡Poner al contrincante en la lona!

Súbase al ring de la emoción,
sin salir de su casa,
y goce con la transmisión exclusiva
de las mejores peleas.

Función de BOX

¡El explosivo mundo del pugilato!

Todos los sábados, a las 8:30 de la noche.



**X
730
LA OPCIÓN**

**Todo el calor de Acapulco llega a usted
¡en vivo!**

con la magia
de la radio...

**¡QUE
BÁRBARA
FERRE**

(Un espectáculo único)

Barbara Ferré
se lleva
los micrófonos
a la playa,
para que usted
se entere de todo
lo que ocurre
en el festival
más excitante
del año...

**Del lunes 15
al viernes 19 de mayo,
a las 5 de la tarde.**



Para Mario Nader y Guadalupe Flores,
lo más relevante de las noticias
puede expresarse en pocas palabras...

Escúchales y entérate de manera ágil,
de todo lo que ha ocurrido a lo largo de la mañana
y sigue al rumbo de los hechos...

EN SÍNTESIS

¡Extrayendo lo mejor de la noticia!

De lunes a viernes,
a las 12:30 de la tarde.



Sólo ellos conocen, palmo a palmo,
esta tierra de aromas exuberantes y gente buena...

Hombre y máquina recorriendo, en soledad,
los caminos que dibujan la ruta de los sueños posibles.

Conózcalos y descubre por qué los llaman...



¡Exclusivo para comentar!

Conducido por

Jesús Ugaldé y Francisco Herrera

De lunes
a viernes,
a la
medianoche.



Hacer rendir el dinero se ha convertido
en un sueño casi imposible...

Quizás porque la mayoría
de los especialistas se han olvidado
de la economía más importante...
¡La de usted!

Escuche a
Luis Acevedo
y descubra, de una manera
sencilla, cómo afectan
las variaciones bursátiles
a su bolsillo.

Porque los números
dejan de ser fríos...

FINANZAS 730

¡Una excelente decisión!

De lunes
a viernes,
a las 3
de la tarde.



Inicio una nueva aventura con las noticias
y los comentarios más amenos,
sobre lo que está ocurriendo
entre de que amanezca...

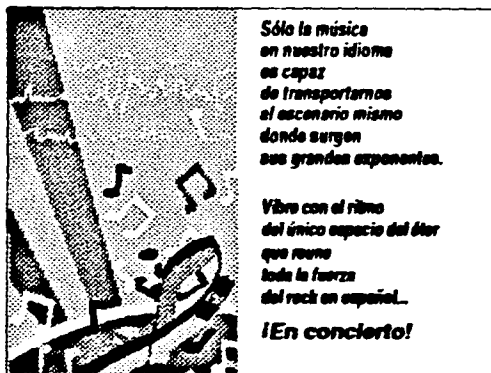
AL ALBA

¡Una forma excelente de recibir el día!

conducido por

Suzette de la Cruz y Beatriz Arias

De lunes
a viernes,
a las 6
de la mañana.



Sólo la música
en nuestro idioma
es capaz
de transportarnos
al escenario mismo
donde surgen
sus grandes exponentes.

Vibra con el ritmo
del único espacio del día
que reúne
toda la fuerza
del rock en español...

¡En concierto!

FONOTECA 730

EN DIRECTO

¡El sonido del éxtasis!

Todos los sábados,
a las 7 de la noche.



Julieta Lujambio y Rodolfo Guzmán
saben que para usted no basta con escuchar
un resumen informativo completo.

Por eso le han preparado los reportajes
más objetivos y dinámicos, para que tenga el mejor
enfoque de lo que ocurre en México y el mundo...

DETRAS DE LA NOTICIA

¡Entiende su visión de los hechos!

De lunes a viernes, a las 1 de la tarde.



**Escuche
y sea parte de...**

Una presentación de



**Alberto Barranco
Chavarría
conduce...**



*La hora
del*
CAMBIO



**DETRAS DE LA
NOTICIA**

**Federico Reyes Heróles
y
Ricardo Rocha**

¡Exactamente

**¡El análisis en su
máxima expresión!**

**lo que
quiere saber!**

*De lunes a viernes,
a las 2 de la tarde.*

**Lunes a viernes,
7 de la mañana**

DETRAS DE LA NOTICIA

Exclusivamente lo que quiere saber!

Con la palabra siempre equilibrada y confiable de un maestro del periodismo, en plenitud...



Alberto Barranco Chavarria

La más completa información y el análisis de los hechos, para que usted sepa cómo se afectan.

De lunes a viernes, a las 7 de la mañana.



El talento, la habilidad y la fuerza del deporte, se confrontan en este programa de la única manera posible, con...

PASIÓN deportiva

¡Los deportes están fascinando!



Alfonso Morales
en la Ciudad de México



y **Enrique Bermúdez**
en Guadalajara

De lunes a viernes, a las 4 de la tarde.



Federico Reyes Morales coordina
LA HORA DEL CAMBIO
con Ricardo Roche

Unidad y alto espíritu, día a día, el México de nuestro tiempo, el futuro ante los años que vanidos, el impacto de cada instante.

La hora del CAMBIO

¡El análisis en su máxima expresión!

De lunes a viernes, a las 2 de la tarde.

Romántica, sensible y nostálgica, así es mi ciudad...

Desde este programa se comparte el patrimonio de una ciudad.

La belleza e identidad y, en el trabajo, a nosotros, en poco más, a través de la ciudad de

Armando Ramírez, Notal!

¿QUÉ TANTO ES TANTITO?

Por siempre primer de mañana

De lunes a viernes, a las 6:00 de la tarde.

¡Muy pocos se atreven a decir las cosas como son!...

Y sólo un programa pone al descubierto esas realidades que nos afectan a todos, a través de la voz cotidianamente crítica, de un hombre que nos lleva del escalofrío a la carcajada.

Tomás Mojarro

VALIEDOR

Un programa de primera

De lunes a viernes, a las 9 de la mañana.

- Beatriz Arias Bárbara Ferré Luis Garbajo
- Alberto Barranco Chavarria Doctor Alfonso Morales
- Enrique Bermúdez de la Sierra Guadalupe Flores
- Rodolfo Guzmán Héctor Araya Gerardo Liceaga
- Jazmín Alessandrini Ethel Krauss Julieta Luján
- Martha Susana Mario Nader Anabel Ochoa
- Pita Oyada Cecilia Márquez Ricardo Roche
- Susana de la Garza Tomás Mojarro Jesús Ugarte
- Aurora del Villar Wendy Coen X 730
- Federico Reyes Morales Armando Ramírez

De la **AZ** a la una invitación para escuchar RADIO... ¡Todo el día!

FONOTECA **730**
EN DIRECTO

GENTE
DE PALABRA

U ^{FORO} **UNIVERSITARIO**

DE MÚSICOS, POETAS Y LO^{os}

REPORTIVO

de
Revista

FONOTECA **730**

VUELTA
AL AIRE

A TIEMPO
DE MÚSICA **A**

JÓVENES 730

CINEMA
CENTENARIO

Función
de
BOX

AL

ALBA

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV

*La hora
del*
CAMBIO

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV

FINANZAS
730

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV

DETRAS DE LA
NOTICIA

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 245 CV

PASIÓN

deportiva

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV ■ Pantone 246 CV

EN
SÍNTESIS

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV

EL
VALEDOR

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 245 CV

¡QUÉ
BÁRBARA!
FERRÉ

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV ■ Pantone 245 CV



■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 246 CV □ Pantone Blanco

EL VIEJERITO



■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 245 CV ■ Pantone Process Black

**¿QUÉ TANTO
ES TANTITO?**

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV

NOCHE
TRAS
NOCHE

■ Pantone 2685 CV ■ Pantone 248 CV
□ Pantone Blanco ■ Pantone Process Black

La noticia es:

Regresó a la radio...



Si quieres llenar tus oídos con cantidades industriales de energía musical, escucha...



La energía tiene un sonido...



¡Energía pura!



Llenando tus oídos con la potencia de la mejor música en español y las voces que electrifican tus sentidos.



Se ha adueñado de la playa... ¡Y te la trae a la ciudad!

Porque es la única estación en México que trae para ti...

- La arena...
- El sol...
- La música...
- Las chicas...
- Los chicos...

Y toda la diversión que surge a la orilla del mar, para que te vaciones el aburrimiento y te asegures de que no puedes estar en otras vacaciones.

Ubicación:
La Playa 102,
Sección 4 los edificios:
670-1999 y 670-2999
y brasa libre al mejor ritmo
desde el jueves 17 hasta el sábado 19,
de 11 de la mañana a 6 de la noche.



Para disfrutar en grande, no necesitas ir tan lejos!

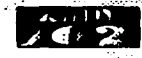


Estava en investigación a la máxima potencia, está la mejor programación juvenil de la radio, de lunes a viernes.

A 102 por hora
Programación juvenil
de lunes a viernes

Club de Ocho
Intercambio
de programas con
102 FM

Diminución
de programas
de lunes a viernes



Deborah
C. C. C. C. C.
de lunes a viernes
de 11 de la mañana
a 6 de la noche.

Una 16 y una 16
de lunes a viernes
de 11 de la mañana
a 6 de la noche.

Sereno 102
de lunes a viernes
de 11 de la mañana
a 6 de la noche.

La hora de la papa
de lunes a viernes
de 11 de la mañana
a 6 de la noche.

102 por hora
de lunes a viernes
de 11 de la mañana
a 6 de la noche.



Despierta con Ricky Luis y su Conciencia y rompe la barrera del aburrimiento, a la velocidad de la diversión...

A 102 por hora

Un programa vertiginosamente divertido!

De lunes a viernes, a las 7 de la mañana.



¡Energía pura!



Estéreo 102
FM

¡Energía para!
Sigue buscando, por toda la ciudad, a la
Conciencia de Ricky Luis



¡Date prisa!
Tú puedes ser el ganador de uno de los super premios
que Estéreo 102 tiene reservados para los tres primeros lugares.

Dirige a Conciencia de Ricky Luis y gana un premio a
Cada 6 horas 100 veces durante del 10 al 22 de mayo
en las 102 horas de la Estéreo 102.



Estéreo 102
FM

¡Energía para!
Sigue buscando, por toda la ciudad, a la
Conciencia de Ricky Luis



¡Date prisa!
Tú puedes ser el ganador de uno de los super premios
que Estéreo 102 tiene reservados para los tres primeros lugares.

Dirige a Conciencia de Ricky Luis y gana un premio a
Cada 6 horas 100 veces durante del 10 al 22 de mayo
en las 102 horas de la Estéreo 102.



Estéreo 102
FM

¡Energía para!
Sigue buscando, por toda la ciudad, a la
Conciencia de Ricky Luis



¡Date prisa!
Tú puedes ser el ganador de uno de los super premios
que Estéreo 102 tiene reservados para los tres primeros lugares.

Dirige a Conciencia de Ricky Luis y gana un premio a
Cada 6 horas 100 veces durante del 10 al 22 de mayo
en las 102 horas de la Estéreo 102.



Si quieres disfrutar
los temas que te electrizan,
¡al momento!
Pepe Anzures
complace a los oídos
más exigentes
de la radio con...

¡Música Inmediata!
Tu audición...
¡Al instante!
De lunes a viernes,
a las 9 de la mañana.

Estéreo 102
FM
¡Energía para!




El cuadrante
se ilumina con
la voz acariciante
de una mujer
que te pone
en contacto
con las estrellas...

Barbara
en estéreo
El cuadrante se ilumina con
la voz acariciante
de una mujer
que te pone
en contacto
con las estrellas...

Estéreo 102
FM
¡Energía para!




**Pepino Anzures, el chef de la radio, tiene
la receta perfecta
para satisfacer
los apetitos
musicales más
voraces, a través
de una emisión
deliciosa...**

Contraste 102
20 años 102
Este programa para
celebrar el mejor aniversario

De lunes a viernes, en punto
de las 7 de la tarde.


Estéreo 102
FM
¡Energía para!






Julio César Ramírez
te invita a formar parte de la emisión más exclusiva del cuadrante, para que no le pierdas la pista a tus ídolos...

Club de Clubes
Un programa para verdaderos fans

De lunes a viernes, a las 4 de la tarde.



¡Energía pura!

Ricky y Luis

pone en tus oídos el menú del día, con la música y los comentarios más alivianantes, condimentados con las locuras auditivas más succulentas de la radio...

La hora de la pop

Un programa absolutamente sensacional!

De lunes a viernes, a las 2 de la tarde.



¡Energía pura!




Marco Antonio Regil
dena para ti las entrevistas más espectaculares y todo lo que ocurre del otro lado de la televisión, para que disfrutes de una tarde...

Radio 102

Un programa que no va en silencio

De lunes a viernes, a las 3 de la tarde.





¡Energía pura!






Bárbara Ferré y Ricky Luis,
una pareja muy dispareja, se ponen de acuerdo para darte una sacudida de buen humor en...

Una tú y una yo
La mejor combinación radiofónica!

De lunes a viernes, a las 7 de la noche.



¡Energía pura!






Julio César Ramírez,
eres la radiofonia perfecta con la mejor de la música en español, para que tengas contacto con los países del sur...



Encuentros nocturnos 102

Un programa para inspirar a la imaginación!

De lunes a viernes, a las 8 de la noche.



¡Energía pura!

Radio 102

¡Energía pura!

Fue la primera estación en llevarte
La gira de los conciertos...
Y en 1995, vuelve a estremecer a las universidades
¡con todo el poder del rock en español!

RADIO TOUR

LOS MÁS IMPACTANTES CONCIERTOS...
¡En vivo!

San Avenida
Claret
Ceb
Rodrigo Vidal
Cristó Galí
Joaquín Alfonso
Sociedad Operaria

Universidad Intercontinental
Martes 12 de mayo,
11 de la mañana.






Fue la primera estación en llevarlo
La gira de los conciertos...

En 1985, entramos a las universidades con todo el poder del rock en español...


RADIO 101.7

TOUR

LOS MÁS IMPACTANTES CONCIERTOS...
¡En vivo!

Brick Robin
Azul Violeta
Coda
Bambas Verdes

Universidad Iberoamericana
Martes 26 de mayo,
11 de la mañana



MUSITREVEJA

Identifica y qué estación pertenece cada una de las siguientes frases y después responde quién lo escribió:

1. No importa cómo, no importa dónde, no importa qué
2. Yo me porque yo quiero que te vayas
3. Cuando no puedo hablar, por favor no me digas nada
4. Sería tan bonito no estar, que en el mismo día me vuelva a estar
5. Cuando estoy solo en casa me pongo a pensar que cuando digan que de amor lo puedo hablar
6. Amémosle mi Escalibur, no lo haré de pronto!
7. Por qué de pronto ya no me quieres, por qué no solo se quedó en tío

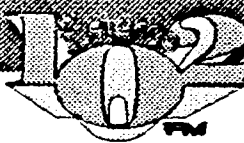
EN ESTE MES

ESKISSOFRENA
Programa de entrevistas, todos los martes y viernes a las 21:00 horas

MEGAFIESTA
El mejor de los mejores temas musicales que si te gusta bailar. Martes y viernes de 21:00 a 04:00 horas

MUSICALISSIMO
La más alta de presentaciones, todos los miércoles de 11:00 a 13:00 horas

Dynis
...como me gusta!



MATEMÁTICAS

¿Sabías lo que son los números irracionales? ¿Sabías lo que son los números racionales? ¿Sabías lo que son los números enteros? ¿Sabías lo que son los números reales? ¿Sabías lo que son los números complejos? ¿Sabías lo que son los números imaginarios? ¿Sabías lo que son los números hiperreales? ¿Sabías lo que son los números surrealistas? ¿Sabías lo que son los números infinitesimales? ¿Sabías lo que son los números infinitos? ¿Sabías lo que son los números finitos? ¿Sabías lo que son los números naturales? ¿Sabías lo que son los números enteros? ¿Sabías lo que son los números racionales? ¿Sabías lo que son los números irracionales? ¿Sabías lo que son los números reales? ¿Sabías lo que son los números complejos? ¿Sabías lo que son los números imaginarios? ¿Sabías lo que son los números hiperreales? ¿Sabías lo que son los números surrealistas? ¿Sabías lo que son los números infinitesimales? ¿Sabías lo que son los números infinitos? ¿Sabías lo que son los números finitos? ¿Sabías lo que son los números naturales?

LA HORA DE LA PAPA

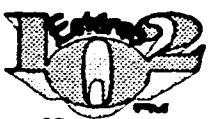
100 minutos de buena y divertida, en compañía de White Lulu de lunes a viernes, a las 17 de la tarde.

MEGAFIESTA

Martes y viernes, desde las 9 de la noche...
¡Y hasta que el tiempo se agote!

Dynis
...como me gusta!

¿Sabes cuál es la estación que vibra en tu frecuencia?



¡Energía para!

Porque es la única donde puedes encontrar...

- Una sorprendente selección de música en español.
- La voz de tus amigos, interpretando las canciones que más te gustan...
- El entusiasmo y la alegría de los conductores más próximos del cuadrante...
- Las novedades de la música y los clásicos que hicieron época...
- La información más completa de lo que pasa en la vida de tus ídolos...
- La emoción de escuchar en vivo a los grandes de la música, en las mejores entrevistas...
- Una programación fresca y dinámica como tú...

¿Gusta?

La **102** más **de** del **100%** es la que? las **24** del **100%** en tu **102**...

Dile **102** las **102** que te vuelven **102** en la **102** de tus **102** y aliento **102** tu **102** al **102** contagio **102** de... **102** Ya va **102** te a **102** a la **102** de los **102** como tú!

102 *...como me gusta!*

¿Sabes cuál es la estación que vibra en tu frecuencia?

Radio 102

¡Energía para!

Ricky Luis

El **102** más **de** del **100%** es la que? las **24** del **100%** en tu **102**...

La hora de la papa

102 *...como me gusta!*



¿Sabes cuál es la estación que vibra en tu frecuencia?

Radio 102

¡Energía para!

Electriza tus sentidos con la mejor programación juvenil del cuadrante.

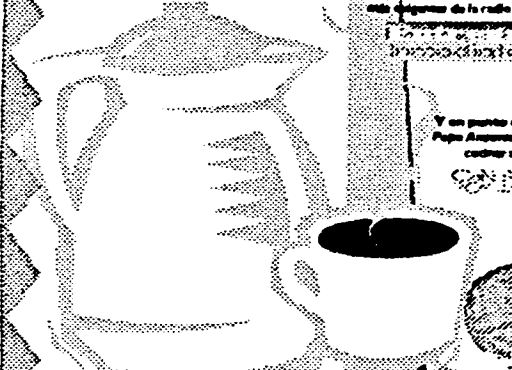
A las 9 de la mañana, **Papa** siempre completa a los niños más exigentes de la radio con...

A las 11 de la mañana, **Barbara Ford** te pone en contacto con los adultos...

Y en punto de la 1 de la tarde, **Papa** siempre tiene todo listo para celebrar el mejor ritmo...

¡Concéntrate a la radio que tiene tus oídos, con la mejor de la música en español y las voces que emocionan tu corazón!

102 *...como me gusta!*



¿Sabes cuál es la estación que vibra en tu frecuencia?

Radio 102

¡Energía para!

Eleva tu imaginación a la máxima potencia, con la mejor programación juvenil de la radio.

A las 4 de la tarde, **Julio César** te invita a formar parte de la estación más exclusiva del cuadrante, diseñado para verdaderos fans, como tú...

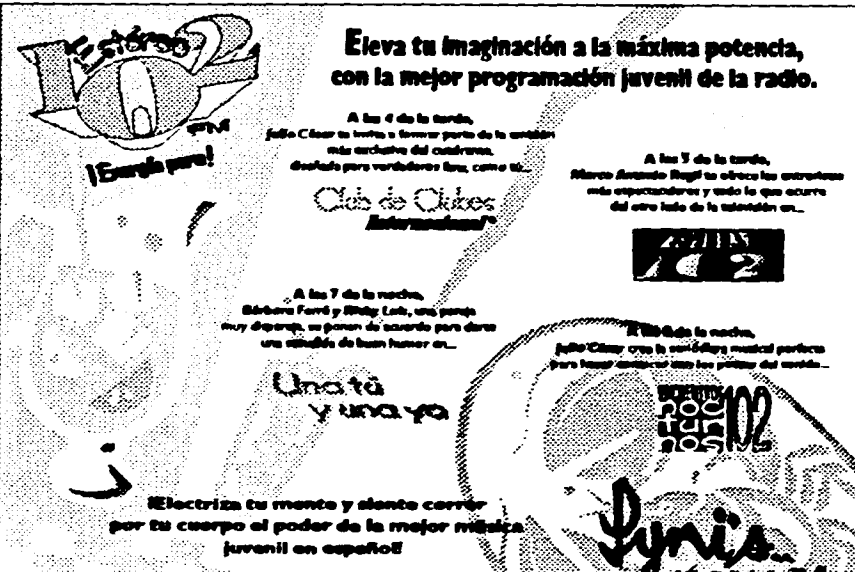
A las 7 de la tarde, **Marcos Armando Regal** te ofrece las entrevistas más expectantes y todo lo que ocurre del otro lado de la estación en...

A las 7 de la noche, **Barbara Ford** y **Ricky Luis**, una pareja muy especial, se ponen de acuerdo para darte una selección de buen humor en...

Una tã y unaya

Electriza tu mente y siente correr por tu cuerpo el poder de la mejor música juvenil en español!

102 *...como me gusta!*



ENCUENTROS
nocturnos 102

¡Un programa para inspirar
a tu imaginación!

La hora
de la papa

¡Un
programa
naturalmente saludable!

Entrega
inmediata

Tu música... ¡Al instante!

Club de Clubes
Internacional*

¡Un programa para verdaderos fans!

ESTAR
102

¡Un programa que se ve en estéreo!

Una tú
y una yo

¡La mejor combinación radiofónica!

CON TRASTES 102

¡Un programa para cocinar
al mejor ritmo!

A 102
por hora

¡Un programa verdaderamente divertido!

Entrega
inmediata

Tu música...
¡Al instante!

NOCHE
Estelar

CINE
RAMA
102

Barbara
en estéreo

¡El sonido conductor del espectáculo!

recortajes

Eskisso y morio
Salto de frenos

El
expreso
de las

RADIO
TOLÚ

XEW
900 AM RADIO

La ternura y el sentimiento de toda una época,
harán vibrar nuevamente su corazón, con la fuerza de...

Los Grandes de W

A través de las
composiciones
inolvidables de...

Gabriel Ruiz

Usted tiene
una cita con él,
este sábado
18 de marzo,
a la 1 de la tarde.

Conducido por Jaime Ortiz Pizarro

XEW
900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO

*Si Dices que
QUITAS BIERO*

Antes de su estreno
Sábado 18 de febrero,
12 del día.

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO

La ternura y el sentimiento de toda una época,
harán vibrar nuevamente su corazón, con la fuerza de...

Los Grandes de W

A través de las
composiciones
inolvidables de...

Gabriel Ruiz

Usted tiene
una cita con él,
este sábado
18 de marzo,
a la 1 de la tarde.

Conducido por Jaime Ortiz Pizarro

XEW
900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO

XEW 900 RADIO
se presenta con una programación...

Humana
Con un ambiente de respeto y participación humana.

Intelectual
Con la más valiosa y particular del conocimiento científico.

Inteligente
Para mantenerse bien informado y ampliar los horizontes que abren la mente del hombre.

Creativa
Con nuevos e interesantes programas.

Michael
En un ambiente alegre y positivo, donde lo que usted desea por lo más importante!

LAvarnada
Cada día más esta tecnología y la mejor calidad, los 24 horas del día.

XEW
900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO

EN XEW 900 RADIO

No hablamos por hablar...

Dialogamos con usted
para conocerlo y servirlo mejor.

No nos interesa confundirle con charlas...

¡Ayud, las estrellas pláticas con usted
para que sea lo que desea.

No lo confundamos con verdades a medias...

Le ofrecemos la información y el análisis
de los hechos, con toda claridad!

En orientación, entretenimiento e información...

XEW
900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO

HABLANDO DE COMUNICADORES...
¿USTED COMO LOS PREFIERE?

¿Humanos? ¿Inteligentes? ¿Comprensivos?
¿Positivos? ¿Alegres? ¿Versátiles?

¡En XEW 900 RADIO son como los quiere!

Interesados en dialogar con usted,
para apoyarlo en sus momentos más difíciles,
motivarlo a ver la vida con optimismo
y mantenerlo bien informado,
con el estilo y el dinamismo...

¡Que tanto lo gustan!

XEW
900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO

La ternura y el sentimiento de toda una época,
harán vibrar nuevamente su corazón, con la fuerza de...

Los Grandes de W

A través del romanticismo del tío mexicano
más célebre de todos los tiempos...

Los Panchos

Usted tiene una cita con él,
este sábado 23 de marzo, a la 1 de la tarde.

Conducido por Jaime Ortiz Pizarro

XEW
900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México

ESTACION DE RADIO DE
MEXICO
COMUNICACION
S.A. DE CAPITAL
EXTRANJERO



XEW
100 AM RADIO

Escucha programas que están en latencia en otros, programas de horario libre en cualquier momento del día.

HUMANÍSIMO
En español sencillo de la actualidad

Un espacio que dialoga el día con el poder de la realidad, a través de la palabra.

Tomás Mojarro
Toda la mañana, a las 8 de la mañana.

En XEW 100 RADIO, no sólo hablamos... ¡Deseamos dialogar con usted, para servirle mejor!

"Se escuchan en latencia de sus voces queridas"...




"Se escuchan, porque sus preocupaciones por usted"...

"Se escuchan a distancia, como fueran de un continente, una experiencia plena"...




"Y se escuchan alternativamente, cuando, para que sea la vida con optimismo"...

En orientación...

XEW
100 AM RADIO



XEW
100 AM RADIO

La orientación es vitalista e investigativa en la voz de una conductora que sabe como motivar y para después, finalmente, el privilegio de ser una mujer actual.

Janett Arceo

El Mundo de la Mujer Actual

El verdadero sentido de la orientación. De lunes a viernes, a las 9 de la mañana.




XEW
100 AM RADIO



Sabemos que te gusta cantar y que, además, lo haces muy bien! Si quieres convertirte en una estrella,

Paco Stanley
te da la oportunidad... Actívate y toma parte de los...

ESTRELLAS
W

CARLOS PEREZ
Porque el talento se encuentra... ¡lo necesitas para!

De lunes a viernes, a las 8 de la tarde.






XEW
100 AM RADIO

¡No le dé la espalda a los problemas!
El doctor Horacio Jaramillo Loya le dice cómo enfrentarlos.
Diálogo con él y haga de su existencia, una experiencia positiva y plena.

Frente a la Vida

¡Una nueva esperanza, un nuevo horizonte!
De lunes a viernes, a las 17 del día y a las 9 de la noche.



XEW
100 AM RADIO

El momento de todo esto que nos ofrece, es un momento de un mundo, con la voz de los mejores especialistas de la última tecnología de todos los tiempos.

Enfoque
Marcos Tzuc García
para comprender el mundo de actualidad, en compañía de...

Los Grandes de W

Una experiencia inolvidable. De lunes a viernes, a las 8 de la tarde.






XEW
900 AM RADIO

Elaborar es el arte de formar
masas, masivamente y felicitando.

Escucha a Elio Serrano y
al profesor Salvador Varela,
adivinan la equación a
resolver en el mundo parental.
Este mundo con ardores...

El Reto de ser Padres
¡Un compromiso para ser mejores!
De lunes a viernes, entre 11 y 12 horas.

**¡En XEW 900 RADIO,
no nos interesa confundirlos!**

"Para eso se crearon
los programas que sirven
de modelo, de ellos se
copian los programas..."





"Pregúntale al experto
de los hechos y que
gustosamente te enseñe
a programar..."

"Se escuchan
con el corazón
algunos que hoy
se escuchan..."

"Y después del
mejor espectáculo
y de los mejores
espectáculos..."

En entretenimiento...

XEW
900 AM RADIO

**¡En XEW 900 RADIO,
no nos interesa confundirlos!**

"La información
se transmite
de un programa..."

"El mundo
de los hechos..."

"Programado con
los programas
de la noche..."

"¿Qué hora
son ahora...?"

"¿Qué hora
son ahora...?"

En Información...

XEW
900 AM RADIO







XEW
900 AM RADIO

05:30-09:00	Radio Musical W	Miguel Martínez Soriano
09:00-11:00	El mundo de la mujer actual	Janette Arco
11:00-12:00	El reto de ser padres	Silvia Racho
12:00-13:00	Francia a la vida	Dr. Maricela Jaramilla
13:00-14:00	Escritos W	Pam Stanley
14:00-14:30	24 Horas de la tarde	Abraham Zaldívar
14:30-15:30	Aquí y ahora	Cristina Pacheco
15:30-16:00	Y ahora... ¿Qué hora?	Lury Serrano
16:00-17:00	La hora de la tarde	Sergio Corona
17:00-18:00	Los grandes de W	Miguel Tullio García
18:00-20:00	Plano Bar 2x1	Oscar Chávez
20:00-21:00	Marchas nocturnas	Lolita Apala
21:00-22:00	Francia a la vida	(Repetición)
22:00-22:30	Salud total	Silvia Racho
22:30-23:30	24 Horas	Abraham Zaldívar
23:30-05:30	Tú y W	(Lunes a jueves)
24:00-05:30	En vivo	Miguel Racho (Viernes)

Escucha en vivo en
XEW 900 AM RADIO



XEW
900 AM RADIO

Quiere que usted sea testigo
del estreno en México,
de la más reciente película de
José José

Perdóname todo

El momento de un hombre
capaz de volver a dudar
del alcohol y la desconfianza,
por el amor de una mujer.

Real Cinema

Jueves 25 de mayo,
9 de la noche.

Escucha en vivo en
XEW 900 AM RADIO



Escucha en vivo en
XEW 900 AM RADIO



XEW
900 AM RADIO

Seguimos al ritmo de la vida,
los comentarios reflexivos
sobre los momentos
que nacen del corazón,
convocados en un ambiente
que invita a meditar
y a estar en paz
con uno mismo...

**TÚ
W**

Escucha en vivo en
XEW 900 AM RADIO

Escucha en vivo en
XEW 900 AM RADIO

XEW
100 AM RADIO

Una vida maravillosa comienza
con un momento feliz
y los momentos felices
son siempre y cuando
nos acompañamos y tenemos
un momento a vivirlo.


Lacy Serrano
Cada día una vida y un momento
que solo así podemos vivirlo.

**Y ahora...
¿Qué hago?**
La mejor decisión... ¿Por qué no?
En la vida y en el amor, o en la vida de la vida.




XEW
100 AM RADIO


Cuando los niños pequeños
tienen entre sus manos de la imaginación,
se enciende la magia de...



El único programa de radio para niñas pequeñas
y niñas de corazón, donde padres e hijos
se unen con el encanto de la fantasía.

Acompaña a:
**Pistachón Zig-Zag, Chasco,
Regina Ratona y Pitrufo.**

Todos los sábados, a las 8 de la mañana.



XEW
100 AM RADIO

El único programa de radio para niñas pequeñas
y niñas de corazón, donde padres e hijos
se unen con el encanto de la fantasía.

Shela Rocha
Cada día una vida y un momento
que solo así podemos vivirlo.


SALUD TOTAL!
El momento más feliz de la vida.
En la vida y en el amor, o en la vida de la vida.




XEW
100 AM RADIO

Una vida maravillosa comienza
con un momento feliz
y los momentos felices
son siempre y cuando
nos acompañamos y tenemos
un momento a vivirlo.

**Piano
BAR
2x1**
Cuando estás al volante
de la vida y en el amor, o en la vida de la vida.



XEW
100 AM RADIO

El momento más feliz de la vida.
En la vida y en el amor, o en la vida de la vida.

Una vida maravillosa comienza
con un momento feliz
y los momentos felices
son siempre y cuando
nos acompañamos y tenemos
un momento a vivirlo.

Ricardo Rocha
Cada día una vida y un momento
que solo así podemos vivirlo.

EN VIVO
El momento más feliz de la vida.
En la vida y en el amor, o en la vida de la vida.





XEW
100 AM RADIO

El momento más feliz de la vida.
En la vida y en el amor, o en la vida de la vida.

Raúl Valero
Cada día una vida y un momento
que solo así podemos vivirlo.

**Vibraciones
CÓSMICAS**
El momento más feliz de la vida.
En la vida y en el amor, o en la vida de la vida.





En cuartos de final...

El bander mexicano
espera un movimiento en falso del rey,
para inquietar sus ambiciones de pasar
a la siguiente ronda, es de cinco a muerte...



VS.




¡En vivo y en directo!
Desde el Coloso de Santa Ureula.
Domingo 21 de mayo, 11:15 de la mañana.
Toda la intensidad del fútbol se escucha en...




En cuartos de final...

Los pumas están
sedientos de triunfo
y esperan el momento decisivo
para detener el pase implacable
de la máquina azteca.
es un encuentro sin retorno...


DEPORTIVO




VS.



¡En vivo y en directo!
Desde el majestuoso Estadio Azteca.
Sábado 20 de mayo, 4:15 de la tarde.
Toda la intensidad del fútbol se escucha en...




El águila vigila
desde el aire
el avance implacable
de la máquina azteca,
para arrojarlos
sobre su presa,
en un ataque donde
sólo el mejor
llegará al final...




VS

DEPORTIVO




¡En vivo y en directo!
Desde el majestuoso
Estadio Azteca.
Domingo 28 de mayo,
11 de la mañana.
Toda la intensidad del fútbol se escucha en...




En la gran final...

La potencia devastadora
de la máquina lo hará frente
al fútbol de alto voltaje,
en la última batalla para alcanzar
el campeonato y la gloria...


DEPORTIVO




VS



¡En vivo y en directo!
Desde el Coloso de Santa Ureula.
Domingo 4 de junio, 4 de la tarde.
Toda la intensidad del fútbol se escucha en...



Esta es su mejor oportunidad para ganar...



La Hora de la Suerte

(Un programa muy divertido!)

Sergio Corrales
 lo invita a conocer la forma más divertida de llevarse a casa felicitaciones obsequios.

¡Participa diariamente en un concurso diferente!


- Truco** Demuestra que es un verdadero concazador del deporte.
- Música** Si la música es tu fuerte, déjate en tu día.
- Actuación** La agilidad para responder es lo que cuenta.
- Novela** Hágase riel con sus propias chistes.
- Video** La buena memoria es su único aliado.

Si usted quiere ser un triunfador...
 • Inscribirse previamente, vía telefónica, al 239 1186 y 239 1177.
 • Reportarse durante el programa a los teléfonos:
 910 1916, 911 2846, 911 6373 y 911 6325.
 • Acudir a Ayuntamiento 62, Estadio Centro.

XEW A partir del 1 de mayo, a las 6 de la tarde.

XEW
 900 AM RADIO
 La voz de la América Latina desde México

¡Está presente en la Fiesta del Sol!



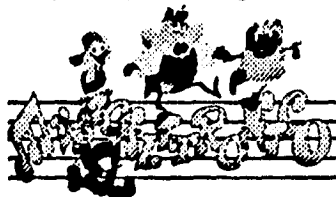
Escúchalo todos los días, vía telefónica, lo que está ocurriendo al calor de la playa y la diversión en el Pacífico Mexicano, a través de...

El Mundo de la Mujer Actual
 El verdadero sentido de la orientación
 De 9 a 11 de la mañana.

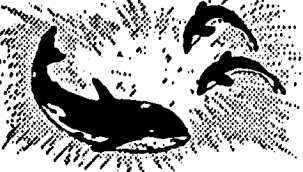
Los Grandes de W
 Sin competencia internacional
 De 9 a 11 de la noche.

¡Déjete sus oídos con el sonido de Acapulco!
 Del 15 al 19 de mayo.

Este día del niño,
Pistachón Zig-Zag y Regina Retona
 te invitan a vivir una aventura que te espantará de alegría en...



Un programa para niños chiquitos y niños de corazón!
 Ven a Reino Aventura y celebra tu día, en grande, en compañía de Kaitis y sus queridos amigos.



¡No esperamos!

XEW Sábado 29 de abril, a partir de las 9:30 de la mañana.

XEW
 900 AM RADIO
 La voz de la América Latina desde México



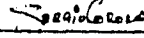
Ofrece el presente
RECONOCIMIENTO

Por su entusiasta participación en

La Hora de la Suerte

Un programa muy divertido!

México D.F. _____ de 1992

Ricardo Pardo
 1521 1916 y 1521 1177 DE RADIO

Sergio Corrales
 111111 DE LA HORA DE LA SUERTE

XEW
900 AM BALBOA
De más de la mañana al día siguiente


Una vez en conferencia...
¿Andrés Bello cómo pagó el préstamo
que le dio el gobierno?
¿Y cómo...
¿No es el día de la programación
de la noche?

Cristina Pacheco...

Una periodista que quiere lo bueno
para el país, por eso sabe más.
¿Quieres lo mejor también?

**AQUI
Y
AHORA**

Participa en el programa más
de las 9 a las 11 de la noche



900 AM BALBOA
De más de la mañana al día siguiente

XEW
900 AM BALBOA
De más de la mañana al día siguiente


¿Por qué el público le gusta tanto mucho?
Héctor Martínez Serrano?

Por que los eventos y debates son interesantes
y los programas de una manera clara y sencilla.
¿Y no se acorta con nosotros?

¿Por qué preguntamos?
¡Mejor diálogo con él!

Reloj Musical W

¡Música más que simples palabras!
De lunes a viernes, a las 8:30 de la mañana



XEW

900 AM RADIO

La voz de la América Latina desde México!

Reloj Musical W

¡Mucho más que simples palabras!

Frente a la Vida

¡Una nueva esperanza, en nuevo horizonte!

Piano BAR 2x1

¡Cuando canta el corazón!

El Reto de ser Padres

¡Un compromiso para ser mejores!

Los Grandes de W

¡Un encuentro inolvidable!

AQUI Y AHORA

¡Perfomans profundamente humanas!

TÚ W

¡Para distribuir en la felicidad!

SALUD TOTAL

¡El momento con la plenitud!

La Hora de la Suerte

¡Un programa muy divertido!

HUMANÍSIMO

¡La expresión auténtica de la sensibilidad!

El Mundo de la Mujer Actual

¡El verdadero sentido de la orientación!

Vibraciones cósmicas

¡A la búsqueda del yo interno!

EN VIVO

Una noche espectacular... ¡Sin límites!

ESTRELLAS W

¡CON UNO ES UNO!

Porque el talento se encuentra... ¡en cualquier parte!

Y ahora... ¿Qué hago?

La mejor decisión... ¡Entre amigos!

Buenos días desde
GUADALAJARA

noticiero
PULIACO

TEATRO
Azul y Plata

La hora
INFORMAL

Amorcer
Jalisciense

**LUCE
MUSICAL**

Trando a
GOL

Los
personajes y
usted

**NUESTRO
LENGUAJE**

W GUA
DALA
JARA
INFORMA

*Buen
Provecho*

**CAMBIO
DE
JUEGO**

AMIGUITOS

Paseillo

**Algo bueno,
algo malo y algo
de buen humor.**

Consejos
para el
HOGAR

ESTRELLAS


LA PALABRA
ESTÁ EN EL aire

*El mundo
de la
mujer* **Tapatía**

**CUENTA
CUENTOS**

SERVICIO SOCIAL


**COZAS
Y
COSAS**

*Ayer, hoy
y siempre*

Buenas tardes desde
GUADALAJARA


**RE
POR
TAJE**

**HOME
RUN**

TOP OF THE POPS

Con Bryan Mathews

Miércoles de 20:00 hrs. a 21:00 hrs.
Domingos de 18:00 a 19:00 hrs.



Margie

FALLASTE
CORAZÓN



19:00 hrs.

CHARO FERNÁNDEZ




EN VIVO

Lunes a viernes 17:30 hrs.

Jueves 17:00 hrs.

EL CACAO



Sábados 11:30 hrs.

ESTEBAN ARCE

JORGE VANROANKIN

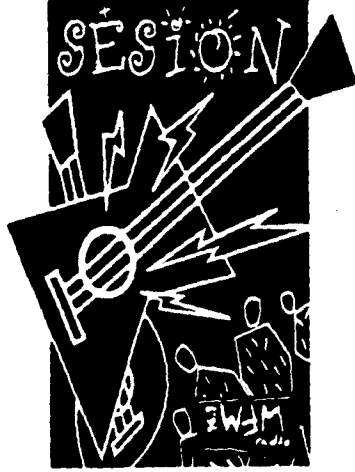


EN VIVO

Lunes a viernes 7:00 a 10:00 hrs.

Sábados 20:00 a 21:00 hrs.

SESIÓN



Miércoles 21:00 a 22:00 hrs.

**En abril,
México y España**
se unen a través de una sola frecuencia...



Un desfile de música, alegría y color que estalla al otro lado del mundo, para festejar en grande...

**Las fiestas de primavera
Sevilla 1995**

Dúctiles de la torera Isolina
El callejón,
desde España, con los comentarios de
Aljo García,
José Antonio del Moral y Andrés Amador.

Del 23 al 29 de abril,
a partir de las 2 de la tarde,
sólo por la Q 940 en Estéreo.



En semifinales...
El ambiente se pone al rojo vivo,
con dos encuentros en la cumbre...



Miércoles 24 de mayo,
7:45 de la noche.



Jueves 25 de mayo,
4 de la tarde.

¡En vivo y en directo!
Desde el Coloso de Santa Ursula.

Lo mejor del fútbol
nacional, sólo por...






**EN EL PRIMER PASO
HACIA LA GLORIA...**

La fuerza del rayo intentará descargar
toda su furia sobre el corazón de acero
de la máquina belista,
en un choque de poder a poder...



¡En vivo y en directo!
Desde el Coloso de Santa Ursula.
Jueves 1 de junio, 7:45 de la noche.

Lo mejor del fútbol nacional, sólo por...

K^e buena
la está
mañana

K^e buena
memoria

Los Fieles
Del Norte
e invitados

K^e buena
música

lo mejor de la lucha
EL

En lo oscuro...
LOS
TRAKS

salsa
cumbi
ando

FURIA
MUSICAL

SUPER ESTELAR



¡ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

De punta a punta,
San Luis Potosí
escucha la información
más completa,
a través de...

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Permanezca al tanto
de los hechos,
de lunes a viernes,
a las 8 de la noche.

Verbo de propiedad en San Luis Potosí, al teléfono de 07 00

¡Porque los potosinos son
verdaderos conocedores!

Los mejores eventos
llegan a sus oídos
para que vibren con toda
la espectacularidad del deporte,
con la frecuencia de la acción!

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Verbo de propiedad en San Luis Potosí, al teléfono de 07 00

San Luis Potosí
canta y baila al ritmo de...

La selección más explosiva
de la música

**GRUPERA,
NORTEÑA Y BANDA,**

en la voz de
sus máximos exponentes...

¡Y en la mejor sintonía!

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Verbo de propiedad en San Luis Potosí, al teléfono de 07 00

El talento, la habilidad y la fuerza del deporte,
se confrontan en este programa de la
única manera posible, con...

**PASIÓN
deportiva**
¡Los expertos están disfrutando!

Alfonso
Morales
en la Ciudad de México

y Enrique
Bermudez
en Querétaro

De lunes a viernes, a las 4 de la tarde.

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Verbo de propiedad en San Luis Potosí, al teléfono de 07 00

La radio que San Luis Potosí
quiere escuchar es...

¡Previdencia!
Las 24 horas del día,
con la mejor música popular.

¡Emoción!
Con la transmisión en vivo
de los eventos deportivos
más importantes.

¡Diversión!
Para mantenerse al tanto
de lo que ocurre
en México y el mundo.

¡Y está en el 540 de AM!

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Verbo de propiedad en San Luis Potosí, al teléfono de 07 00

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Periodista Rogelio Hernández coordina
LA HORA DEL CAMBIO
con Ricardo Flores

Una vez y otra vez, día a día, el ritmo de cambio constante,
el mismo que los años que vanidos, el tiempo de cada instante.

**La hora
del
CAMBIO**
El cambio es su máxima oportunidad!

De lunes
a viernes,
a las 2
de la tarde.

SUPER ESTELAR

WA
KE BUENA
540 AM

ORGULLOSAMENTE POTOSINA!

Verbo de propiedad en San Luis Potosí, al teléfono de 07 00

5.5 Administración

La devaluación de nuestra moneda en diciembre pasado afectó los planes que se habían definido en el terreno de la administración. No obstante, se ejecutó un buen número de acciones encaminadas a mejorar las condiciones en que venían operando las áreas administrativas, así como las operativas, en particular las cabinas de aire y los estudios de grabación.

Hasta julio de 1995, algunas áreas fueron provistas de equipos de computación y se les reubicó en espacios más amplios para su mejor operación; tal es el caso de las oficinas generales de las estaciones XEW-AM y XEQ-AM, o también de la Dirección General de Planeación y Desarrollo.

De la misma forma, buena parte del mobiliario que se encontraba en malas condiciones fue renovado y reciclado para continuar dando servicio, así como se hicieron las reparaciones necesarias en las instalaciones que se encontraban deterioradas.

Por ahora se ha solicitado ya la compra de los vehículos que se requieren para las estaciones, así como para atender las necesidades de la promoción y la publicidad, pero está pendiente de resolverse la solicitud de inversión.

5.6 Tecnología

Los cambios que se propusieron en este renglón no se han realizado en su totalidad. El presupuesto que se presentó para efectuar esos cambios fue aprobado, pero no para el tiempo que se solicitó.

Se está sustituyendo el equipo obsoleto y llenando las necesidades inmediatas y las situaciones de emergencia. El resto se obtendrá en un lapso de tres años.

GRUPO RADIOPOLIS, S.A. DE C.V.

REQUERIMIENTOS EN EQUIPO TECNICO A LA FECHA (EN DLLS. USA)

	1 9 9 5	1 9 9 6	1 9 9 7	T O T A L
P L A N T A S	1,258,605	399,206	317,933	1,975,744
E S T U D I O S	1,061,530	1,267,061	1,565,786	3,894,377
G U A D A L A J A R A	187,950	1,148,092		1,336,042
T O T A L	2,508,085	2,814,359	1,883,719	7,206,163

5.7 Recursos Humanos

Con el fin de adecuar las estructuras y evitar las duplicidades que se venían presentando en el desempeño de algunas funciones entre las áreas administrativas y las estaciones, se realizó la redefinición de funciones en forma tal que las áreas corporativas dieran mayor apoyo a las estaciones. Lo anterior significó la definición de nuevas responsabilidades para hacer frente a los requerimientos de la nueva producción y programación, permitiendo con ello un mejor aprovechamiento del equipo humano con que se contaba, así como de la infraestructura instalada, que era más bien subutilizada.

En junio de 1995, las Direcciones de Promoción y Publicidad y la de Producción se reestructuran y se da forma a la recién creada Coordinación de Información y Estadística, con lo que se dan los primeros pasos para concretar el proyecto que había sido trazado dentro de los objetivos para 1995.

Por otra parte, las Gerencias de Ventas Nacionales e Internacionales se unifican administrativamente lo mismo que los servicios que ofrecen a los clientes y estaciones, con lo que las tareas de comercialización se atienden más eficientemente.

El reforzar la producción de programas y los nuevos requerimientos de la programación demandó contratar nuevo personal que los atendiera, con lo que el balance final que puede observarse en Radiópolis es que se aumentó el personal que venía laborando en esta empresa. De ahí la contratación de productores, conductores, asistentes y demás personal que se consideró necesario para apoyar los nuevos proyectos de producción y programación para las estaciones. Muchas de estas personas son comunicadores de mucho prestigio, como se indica en el punto 5.1.

5.8 Objetivos por estación

Algunos de los objetivos que han sido cubiertos de acuerdo a lo proyectado son:

XEW-AM: Cambia su identificación por la de "La voz de la América Latina desde México". Durante el primer semestre de 1995 se ha mantenido en el tercer lugar del rating en la banda de AM. Por otra parte, algunos programas empiezan a ser autofinanciables.

XEQ-AM: Los trabajos realizados con las otras dos estaciones de AM han contribuido a que el cumplimiento de los objetivos de esta estación se retrasen; sin embargo, el 1o. de julio la Q 940 inicia sus transmisiones con

nueva programación y, por lo tanto, nueva imagen, identificación y logotipo, además de que su promoción y publicidad son totalmente nuevas. Su posición en la banda ha mejorado, aunque todavía está lejos del lugar que se busca.

XEX-AM: Cambió su formato, logotipo, identificación, imagen. Modificó su programación a partir del 10. de febrero.

XEW-FM: Esta estación reforzó su programación y dio inicio a proyectos especiales como el de Pepsi Max.

XEQ-FM: El objetivo de alcanzar para mediados de 1995 el tercer lugar de popularidad y rating general, al tiempo que se afirmaba como la número uno en su género, quedó totalmente cumplido e incluso superado, pues en este momento se encuentra en el primer lugar de la banda de FM, además posee el rating más alto de todas las estaciones del D.F. Los datos del mes de abril muestran que su penetración en las clases A-B/C y D se ha incrementado desde enero.

XEX-FM: La estación retomó el concepto que tenía con su anterior imagen, la de Estéreo 102. Con esta base replanteó su programación y abrió más espacios a la radio hablada, toda dirigida a los jóvenes. Al mes de abril, se observa que una buena proporción de su público lo conforma el grupo objetivo: entre 12 y 25 años de edad, lo que pone a la radiodifusora en camino de convertirse en la estación musical juvenil por excelencia.

6. CONCLUSIONES

La administración, como toda ciencia, conlleva un proceso, en este caso, de manejo y control de recursos; su entorno es la realidad y sus medios el esfuerzo de cada uno de los miembros que la conforman. Exige precisión en cada una de sus partes: en la planeación, la organización, la dirección y el control; a cambio de esa exigencia de precisión nos procura el éxito.

La administración de la empresa motivo de este estudio logró resultados que, aunque planeados con anticipación, cumplieron ampliamente con los objetivos propuestos que fueron conseguidos en su totalidad; en algunos aspectos se superaron las expectativas.

El diagnóstico de operación que elegimos señaló fehacientemente en cuáles áreas de operación se debía centrar la atención y poner énfasis con mayor prioridad; de esta manera se analizaron a fondo todos los procesos de producción, distribución y venta, así como la relación de los diferentes departamentos de la empresa, la distribución de recursos, la disponibilidad de insumos y la competencia. Al adentrarnos en las facetas de la empresa, se definieron los problemas particulares de cada área, en contacto directo con el personal de la misma; por eso fue claro en dónde debíamos realizar cambios, determinar los costos y tener prospectiva del efecto final.

En este sentido, la experiencia que se derivó de las reuniones con el personal de las distintas áreas fue que, en la *administración de los recursos*, tanto materiales como

financieros, tenía que aplicarse un modelo de mayor flexibilidad que permitiera un tránsito de esos recursos de un centro de costos a otro, con el fin de atender en forma oportuna las necesidades que se presentaban. Lo anterior nos llevó a plantear la pregunta sobre la adecuación del sistema contable a las condiciones de la empresa. Particularmente, la duda sobre esos sistemas se refirió a si eran lo suficientemente flexibles para facilitar que los recursos financieros pudieran reunirse en un solo fondo a partir del cual dirigir los recursos de conformidad con las necesidades y los cambios en la estrategia. Esto es particularmente importante en el caso de una empresa que, como la radiofónica, está sujeta a las preferencias del público, las cuales pueden provocar que los esfuerzos se desplacen de un programa o de una estación a otra. Pero también es importante porque las condiciones financieras de la empresa -independientemente de lo que suceda en el entorno económico nacional- demandan de una administración más imaginativa con la cual se puedan resolver los problemas cambiantes de un medio con la dinámica de la radio, en medio de una situación precaria.

Como se pudo observar en el capítulo 5, la *producción*, a partir de 1995, realizó cambios sustanciales en la programación en todos sus "campus", mediante la participación de profesionales de la comunicación de alto nivel y arraigo en el público. Se constituyó el Centro de Producción y el de

Documentación y se inició el programa para la generación formal de recursos técnicos, administrativos y de operación.

Para el caso de las estaciones que conforman Sistema Radiópolis, tener una imagen propia que las identifique como emisoras con características particulares es asunto capital. Fue con este espíritu que en la XEX AM se buscó crear una estación con perfil definido y personalidad propia, distintos de la imagen que tenía como "Frecuencia libre", que se asociaba con la programación de televisión. Es por ello que se modificó su identificación como estación a: "La opción 730", queriendo comprender en ello la nueva programación tanto deportiva y de noticias como de espectáculos y cultural.

Algo semejante ocurrió en la radiodifusora XEW AM, donde se necesitaba reforzar una imagen más apropiada, y que ya se había iniciado con el regreso a su identificación original de "La voz de la América Latina desde México". Para favorecer esa imagen se inició el programa "Estrellas", con Paco Stanley, con el propósito de retomar una vieja tradición de la estación

que consistía en la emisión de un programa donde los principales protagonistas fueran el público mismo a través de su participación como aficionado en un concurso que intenta encontrar nuevos talentos.

Otro cambio importante en esta última estación es el inicio de un programa donde el radioescucha de escasos recursos y poca preparación tuviere oportunidad de ganar dinero a través de concursos sencillos; éste fue el caso del programa "La hora de la suerte", conducido por el comediante Sergio Corona.

No menos interesante resulta la transformación que se hizo de la XEQ AM. Esta estación no tenía una programación musical definida; su barra consistía en dos o tres grandes bloques cuya falta de consistencia era por demás obvia. El reto fue proporcionar a los radioescuchas una opción más amplia de programas musicales donde personas de distintas edades y preparación pudieran encontrar algo que fuera de su gusto. Así, varios comunicadores de gran nivel aceptaron participar en la nueva programación y aportar su enorme experiencia en géneros tan diversos como el rock, el bolero, la canción nortea o la balada internacional. Estos logros solo fueron posibles gracias al enorme entusiasmo de esos comunicadores a quienes Radiópolis invitó y cuya confianza en la comunicación radiofónica llevó a materializar en programas de distinto tipo y duración.

Los cambios en la *programación* y los ajustes en el personal de profesionistas de la comunicación arrojaron los siguientes resultados que llevaron a un alto *posicionamiento*, en el plazo de octubre de 1994 a mayo de 1995.

1. Aumento de un 55% en la audición de la clase D.
2. Aumento de 6% en el auditorio infantil.
3. Aumento de un 17% del auditorio masculino.
4. Incremento en el "rating" de todo el sistema Radiópolis en un 50%.
5. Se *posicionó* en el primer lugar de la banda FM a la XEQ-FM, muy lejos de su competidor más importante.
6. Se consolidó la imagen de las radiodifusoras y facilitó su identificación y la de sus conductores en forma inmediata y constante.

Otro de los efectos que ha tenido la nueva orientación practicada es que la *producción* de programas se ha aumentado entre enero y mayo de 1995 en

un 51%, al pasar de 1543 a 2333 horas. Asimismo, destaca la realización de programas musicales en vivo en dos de las estaciones de Radiópolis, lo cual hacía aproximadamente 20 años que no sucedía; con ello, además de retomar uno de los pilares de nuestra empresa, se quiso ofrecer al auditorio una programación fresca en donde el público pudiere participar con su asistencia o sus llamadas.

En cuanto a la *promoción y la publicidad*, se logró que el público aceptara la imagen de calidad de los productos que ofrece y que se sintiera atraído por su publicidad. Asimismo, se consiguió que las empresas contrataran paquetes muy interesantes, tanto para el productor como para la institución, para publicitar sus productos. Se consiguió impresionar al público mediante estrategias publicitarias contundentes, para mantener latente en el radioescucha a nuestras estaciones. Algunas de estas estrategias fueron la entrega de productos útiles que están presentes y en uso en su vida diaria. Se cuidó también la imagen de calidad para el público clase D.

Respecto a la publicidad, se creó una plataforma creativa para cada estación y se consiguió que el público la identificara; asimismo, con el cambio de programación que buscó también una elevación del nivel cultural, se atrajo a un nuevo público mediante la acertada publicidad de estos programas.

Existía interés en que nuestra radio llegara más allá de nuestras fronteras y, al mismo tiempo, ser canal de transmisión de lo que sucede en otros países en el ámbito de la música y el espectáculo; a ese interés corresponde el programa *En Contacto Latino*, el cual enlaza en vivo con distintos países de América Latina. Algo semejante es el programa *Marcha México-España*, que se produce conjuntamente y a partes iguales con este último país.

La información es parte vital de la radio. En lo que va del año 1995, se han generado distintos servicios para los productores y conductores de programas, tales como resúmenes sobre la economía nacional, Inferradio, Agenda Pública, Infovisa y Carta de Noticias. El proyecto de sistematización de información dio inicio y la Base de Datos, que formara parte del Centro de Información y de Documentación, empezó a alimentarse para que en breve pueda proporcionar servicio a todas las áreas de producción y cabinas de radio. Igualmente ha sido instalado el Server al que se conectarán los servicios de información por CD Rom y por Internet, lo cual ampliará sustancialmente la infraestructura informática.

Siguiendo esta línea, la Fonoteca de Radiópolis se modernizó y ha iniciado la sistematización de los títulos de las canciones, cantantes y autores de los temas musicales contenidos en el material con que se cuenta.

Se logró un aumento en el presupuesto para *tecnología* con la finalidad de conseguir a corto y largo plazos un mejoramiento efectivo de equipo técnico, sobre todo la adquisición de transmisores para tres estaciones que nos ha permitido mejorar la calidad, el control de la comercialización y la continuidad: un transmisor nuevo se destinó a la XEW-AM, lo cual permitió que dos de los transmisores que ocupaba esta estación fueran instalados, uno en la estación de la ciudad de Guadalajara y el otro en la XEX-AM.

Uno de los grandes aciertos del proceso de cambio administrativo fue la racionalización de los *recursos humanos*, al crear áreas corporativas que apoyaran a las estaciones en conjunto, dejando de ser islas, distribuyendo y redefiniendo el trabajo administrativo para simplificar las operaciones.

Al cambiar y mejorar los *objetivos por estación* se consiguieron los logros arriba mencionados, en cuanto a la producción, el rating y el posicionamiento. Logros que, aunque nos satisfacen en alto grado, podremos, por el camino trazado, superar en buena escala, a pesar de la crisis por la que atraviesa el país.

En materia de *ventas*, se ha ampliado la cobertura de algunos de los programas diarios y semanales, así como eventos especiales y radionovelas al negociar, bajo un costo determinado, con radiodifusoras del interior del país y el extranjero, generando, de esta manera, ingresos para Radiópolis.

El gran reto de los medios de comunicación en general y de la radio en particular es el convertirse en auténticos, claros y eficientes interlocutores de la sociedad. Los medios son resultado de esta sociedad y de sus procesos de cambio; son también catalizadores de nuevas propuestas y deben abrirse a ideologías que propongan valores para la sociedad. Nosotros debemos ya transitar por esos cambios.

7. BIBLIOGRAFIA

Adorno, TW. *Televisión y cultura de masas*, Córdoba Argentina, Editorial Universitaria de Córdoba, 1966.

Andersen, K.E. *Introduction to communication: Theory and practice*, California, Cummings, 1972.

Aranguren, J.L. *La comunicación humana*, Madrid, Guadarrama, 1967.

Austin, L.M. y Bruns, J.R. *Management Science*, New York, Macmillan, 1985.

Auwebach, A.J. *Corporate takeovers: Causes and consequences*, Chicago, University of Chicago, 1988.

Berelson, Bernard, Paul F. Lazarsfeld y William McPhee. *A study of opinion formation in a presidential campaign*, Chicago, University of Chicago Press, 1954.

Byars, L.L. *Concepts of strategic management*, New York, Harper & Row, 1984.

Campo, Jorge del. *Breve historia de la XEW, XEQ y XEX*, México, Radiópolis, 1985 (Boletines internos s/n)

- Clark, P. *New models in communication research*, Beverly Hills, Sage, 1979.
- Copeland, T.E. *Valuation*, New York, Mc Kinsey Publishing, 1993.
- Curran, D. *Principles of corporate finance*, New York, Dryden, 1989.
- Chandler, Alfred. *Strategy and Structure. Chapters in the history of the american industries enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1962
- *The essential Alfred Chandler: Essay toward a historical theory of big business*, Boston, Harvard Bussiness School, 1988.
- DeFleur, M.L. y Ball Rokeach D. *Theories of mass communication*, New York, David McKay Co., 1975.
- Dexter, L.A. y White, D.M. *People, society and mass communication*, Glencoe, Free Press, 1964.
- Diebold, J. *The role of business in society*, New York, Amacom, 1982.
- Flynche, P. *Las multinacionales del audiovisual*, Barcelona, Gustavo Gili, 1982.
- Freeman, E. *Strategic management: A stockholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Garza, Ramiro. *La radio actual. Qué es y cómo se realiza*, México, Edamex, 1995.
- González Seara, L. *Opinión pública y comunicación de masas*, Barcelona, Ariel, 1975.
- Hamelik, P. *La aldea transaccional*, Barcelona, Gustavo Gili, 1981 Hubert, G.P. *Managerial decision making*, Glenview, Scott Foresman, 1980.
- Kappler, J.T. *The effects of mass communication*, New York, Free Press, 1960.
- Kornhauser, William. *The politics of mass society*, Glencoe, Illinois, Free Press, 1959.
- Kraus, Sidney and Dennis Davis. *The efects of mass communication on political behavior*, London, The Pennsylvania State University Press, 1980.

Lippman, Walter. *Public opinion*, New York, Macmillan Publishing Company, 1922.

Mc Combs, M.E. *Elaborating the agenda-setting influence of mass communication*, Tokyo, Instituto de Investigaciones de la Comunicación, Universidad de Keiko, 1976.

_____ *The news an public response: Three hypotheses on Agenda-Setting*, University of North Carolina, Chapel Hill, 1973.

McLuhan M. H. *La comprensión de los medios como extensiones del hombre*, México, Diana, 1972.

Mejía Barquera Fernando. *La industria de la radio y la televisión y la política del Estado Mexicano (1926-1960)* México, ECO, 195pp.

Mintzberg, H. *The structuring of organization*, Englewood, Prentice Hall, 1979.

- _____ "Strategy making in three modes" in *Public Administration Review* 16, New York, núm. 2, 1973.

Mills, Writht C. *Power elite*, New York, Oxford University Press, 1956.

Mockler, R.J. *Business and society*, New York, Harper & Row, 1973

Moragas M. *Sociología de la comunicación de masas*, Barcelona, Gustavo Gili, 1979.

_____ *Teoría de la comunicación*, Barcelona, Gustavo Gili, 1980.

Powdermaker, Hortense. *Hollywood. The dream factory*, New York, Macmillan Publishing Company, 1956.

Schramm, W y Roberts, D.F. *The process and effects of mass communication*, Urbana, University of Illinois Press, 1981.

Smythe, Dallas. "Communications: Blindspot of western marxism" in *Canadian Journal of Political and Social Theory*, Ottawa, Otoño, 1977.

Stoner, James A. and Charles Wankel. *Administración*, México, Prentice Hall, 1987.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

58
2EJ
T.H

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN. ENCUENTRO EN UN CASO PRÁCTICO: RADIÓPOLIS 1994-1995

II

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
presenta

RICARDO ROCHA REYNAGA

ASESOR DEL SEMINARIO:
LIC. MANUEL SUÁREZ Y SANTOYO

México, D.F. FALLA DE ORIGEN 1995

8. APÉNDICES

8.1 Principales escuelas, teorías y modelos sobre los efectos de los medios de comunicación y el papel del emisor

8.1.1 Teorías de la Escuela Americana

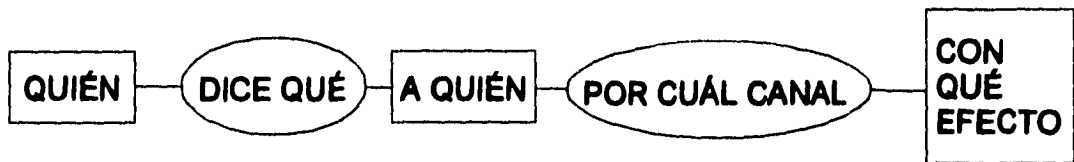
La Escuela Americana de comunicación, refiriéndonos en este caso a la de los Estados Unidos de Norteamérica, comienza a desarrollarse propiamente como un cuerpo de conocimientos con personalidad propia a partir de los años treinta del presente siglo. Las condiciones imperantes previas al estallido de la Segunda Guerra Mundial, tal vez, motivaron un inusitado interés en los alcances que la comunicación de masas y, en especial, los que la propaganda de guerra podrían tener en el ánimo de pueblos enteros, tal como el fenómeno propagandístico de Hitler lo demostraba.

Los inicios.

Desde el principio, la Escuela Americana se caracterizó por sustentar sus teorías con soporte cuantitativo estadístico, a través de investigaciones. Cualquier teoría, por tanto, debe ser probada en, por lo menos, una investigación que aporte datos estadísticos que confirmen lo que en ella se propone. Prácticamente no hay cabida al pensamiento especulativo puro. Las teorías deben corresponder con la realidad, cuando menos con alguna realidad surtida de un muestreo aleatorio, donde las muestras sean repre-

sentativas de la población bajo estudio. Esta característica de la Escuela Americana, no está sólo presente en el contexto de la comunicación de masas sino también en toda la ciencia Americana, y perdura hasta nuestros días.

La primera teoría de la comunicación de masas de la Escuela Americana, propiamente presentada como tal, se conoce con el nombre de "Paradigma de Lasswell". Lasswell fue profesor de la Universidad de Yale, fue Director de la Experimental Division for the Study of Wartime Communications, y su pensamiento se enmarca dentro del funcionalismo. En su artículo titulado "Teoría de la Comunicación",¹ se presenta el Paradigma que lo ha hecho famoso.



En conclusión, podemos decir que su teoría asigna a la comunicación de masas el papel de generar cohesión en los movimientos y entre las clases sociales. El Paradigma de Lasswell puede considerarse como la primera piedra de la ciencia de la comunicación en los Estados Unidos; sin embargo, debido a que el trabajo de Lasswell no está apoyado por investigaciones empíricas, éstas han ido destruyendo poco a poco el planteamiento más bien primitivo del Paradigma en cuanto a la influencia directa que se atribuye a los medios de comunicación sobre la conducta de los individuos.

La Teoría de la Opinión Pública.

Bajo este concepto se engloban las ideas de diversos autores, la mayoría sociólogos funcionalistas, respecto a los efectos que los medios de comunicación tienen simultáneamente sobre muchos individuos, mismos que en conjunto forman la "Opinión Pública", y ésta a su vez determina o refleja el comportamiento de la mayoría de los individuos. Así se presenta una relación funcional Medios>Individuos>Opinión>Pública>Conducta.

Paul Lazarsfeld y Berelson,² inician la corriente de estudios empíricos, en la década de los cuarenta, con un interés particular sobre los efectos de la comunicación de masas sobre la decisión de voto del público. La base del pensamiento de ambos autores se encuentra en un trabajo escrito en 1941, bajo el título *People's Choice. How the Voter Makes Up his mind in the Presidential Campaign*, y que reporta los resultados de un estudio realizado en el poblado de Erie, Ohio.

Del estudio antes mencionado, Lazarsfeld toma la base para desarrollar otros estudios que dan surgimiento al Modelo de Flujo de Dos Pasos, que presentaremos más adelante. Los principales hallazgos del People's Choice pueden resumirse en los siguientes puntos :

La decisión de voto es resultado de la interacción con el grupo de referencia del individuo y no de la influencia directa del mensaje.

Los mensajes persuasivos que se emiten en una campaña política tienden a reforzar las actitudes ya existentes, y no logran generar un cambio de actitud. Esto echaba por tierra la idea conductista del efecto directo de los medios sobre los receptores.

Existe una gran influencia de los contactos personales y relaciones grupales en la conducta política del individuo.

Teóricamente, los otros estudios de Lazarsfeld llegan a la idea de que dentro de cada grupo de referencia del individuo existen sujetos que tienen más contacto con los medios, que están mejor informados, y a quienes el resto del grupo otorga inconscientemente la regulación de las comunicaciones internas del grupo o a quienes se acude para formarse una opinión; es decir, los efectos de la comunicación de masas no pueden ser directos pues tienen frente a sí a un líder de opinión que regula los resultados de un mensaje.

Robert K. Merton desarrolla su trabajo muy cercanamente al del Lazarsfeld, pero tiene la particularidad de tener más clara la importancia de los medios de comunicación dentro de las estructuras sociales. El planteamiento funcionalista de Merton puede resumirse en los siguientes puntos:

- Los medios de comunicación de masas categorizan y resaltan ciertas personalidades, asuntos y problemas ante la gran masa de la población, mismos que ella comparte.
- Los medios de comunicación de masas imponen ciertas normas sociales y formas comunes de percibir las cosas.
- Los medios de comunicación de masas pueden llegar a propiciar en el individuo un estado de inactividad, debido a la idea falaz de que estar bien informado es sinónimo de actuar en la sociedad.

Sin embargo, el propio Merton deja en claro que no es posible estudiar las funciones de los medios de comunicación de masas fuera de la estructura

y funciones de la sociedad, y por tanto, no puede entenderse a la comunicación de masas fuera del momento histórico que impulsa su desarrollo.

A raíz del énfasis que la Teoría de la Opinión Pública ponía en los efectos de los medios, es lógico suponer que se debió gestar la inquietud por conocer cómo se materializaban esos efectos. Se forma así la idea de que los efectos tienen origen en el contenido de los medios. Nace entonces el "Content Analysis", que más que una teoría en sí es una herramienta de análisis dentro de la Teoría de la Opinión Pública. El Análisis de Contenido o "Content Analysis" considera que los mensajes están compuestos por secuencias de elementos aislados, que es posible identificar y cuantificar, para luego someter a procesos estadísticos, que determinen sistemáticamente qué se dice en un mensaje. Debido a que en los medios existe una cantidad enorme de mensajes, el análisis de contenido puede ser un buen instrumento para tratar de identificar algunos contenidos manejados o compartidos por todos los mensajes y entonces definir el efecto de esos contenidos. Es importante indicar que los autores y teóricos del Análisis de Contenido son los mismos que participan en el desarrollo de la Teoría de la Opinión Pública.

Como era de esperarse, el Análisis de contenido se topó rápidamente con limitaciones tanto metodológicas como de fondo, que lo relegaron al lugar en que debe estar, esto es, a ser una herramienta auxiliar en el estudio de los efectos de los medios de comunicación de masas. En este sentido, el paso lógico siguiente era tratar de descubrir cuáles eran las técnicas empleadas en la elaboración de mensajes que daban resultado, independientemente del contenido puntual de los mismos. Esta corriente dentro de la Teoría de la Opinión Pública tiene su origen en la Universidad de Yale, y en la persona de Carl I. Hovland como exponente principal. De nueva cuenta, el trabajo de Hovland tiene origen en la preocupación de los efectos de los medios en el entorno de la Segunda Guerra Mundial.

Hovland puede ser categorizado como el mejor representante de la Psicología de los Efectos de los medios de comunicación de masas en la sociedad. Ésta es una corriente preocupada por determinar la efectividad de los mensajes. Representa una evolución hacia la determinación de las condiciones bajo las cuales un mensaje puede ser efectivo al lograr que la gente se comporte de cierta manera o asuma ciertas actitudes o ideas. Por tanto, tiene un énfasis en la rentabilidad de los mensajes, dejando a un lado la idea de conocer cómo actúa el medio sobre la población; ahora interesa cómo actúa la estructura y el contenido del mensaje sobre la población.

La Teoría Global de los Medios de Comunicación de Masas.

Ya en la década de los sesenta, se presentan las condiciones necesarias, en cuanto a la consolidación de los grandes centros de estudio norteamericanos, para poder amalgamar todo el conocimiento existente sobre los grandes temas de la comunicación de masas y generar teorías concentradoras. El trabajo de Wilbur Schramm se da en ese contexto, y representa un intento por esquematizar todos los elementos que intervienen en el proceso comunicativo para interpretarlo en su totalidad. El esquema que presenta Schramm, conocido popularmente como "La Tuba de Schramm" tiene un mérito innegable en cuanto a integrar todo el conocimiento existente hasta entonces sobre los medios de comunicación de masas, y la interacción entre éstos, el individuo y la sociedad. Después de su teoría y esquema, ningún otro autor se atrevería a enfocar su posición desde una perspectiva que considerara al emisor, mensaje, medio y receptor aisladamente. La teoría de Schramm puede resumirse en los siguientes puntos:

- El receptor no es un individuo aislado, está sujeto a una gran variedad de influencias comunicativas, tanto interpersonales, grupales y masivas.
- El receptor tiene posibilidad de influir, tanto en forma directa como indirecta, en las decisiones de los emisores del proceso de comunicación de masas. Los emisores están inmunes a la influencia de los receptores.
- De la misma forma en que la recepción del mensaje de los medios masivos se da en un contexto de no aislamiento, la emisión del mensaje también involucra a un grupo de personas, no a un solo individuo.

8.1.1.1. Modelos de la Escuela Americana.

En el marco de las dos teorías que hemos presentado, se fueron dando sucesivamente distintos modelos de comunicación de masas, cada uno presentando una evolución más hacia un modelo más completo y representativo de la realidad, en cuanto a la influencia de los medios en los receptores y al papel del emisor en el proceso. Cronológicamente éstos modelos son :

- *El Modelo Hipodérmico.*

Dentro de la Teoría de la Opinión Pública, el primer modelo desarrollado fue el Hipodérmico o de la "Aguja Hipodérmica". El modelo asume que los mensajes de los medios de comunicación masiva tienen un impacto directo

sobre la mente del receptor que inevitablemente produce comportamientos predecibles. El flujo de la comunicación era de un sólo paso del Emisor al receptor. El receptor tiene un poder total sobre los receptores, y éstos no tienen forma de influir en el emisor.

- *El Modelo de Influencia Social.*

También dentro de la Teoría de la Opinión Pública, se desarrolló el modelo de Influencia Social, en el cual se contemplaba la existencia de varios factores que moderaban o prevenían el impacto directo de los mensajes de los medios en la conducta del individuo. Este modelo es resultado directo del estudio de Lazarsfeld y Berelson en la localidad de Erie (ya mencionado). Los factores que influyen en la percepción del mensaje eran identificados como :

La adecuación del mensaje a las normas del grupo de referencia del individuo.

La exposición selectiva de los individuos hacia cierto tipo de mensajes.

De allí el nombre del modelo, pues la conducta que sigue a la recepción del mensaje se ve influida por el entorno social del individuo.

- *El Modelo del Flujo de Dos Pasos.*

Partiendo del modelo de Influencia Social, Katz y Lazarsfeld realizaron una investigación en Decatur, Illinois, que confirmó en parte el modelo de Influencia social, pero que produjo un modelo nuevo, más razonado y robusto: el modelo de Flujo de Dos Pasos. En él, existen líderes de opinión que regulan el flujo de comunicación hacia los otros miembros de la masa. Los líderes son necesarios para garantizar una transmisión de información efectiva de los medios al público general. Los resultados de la investigación de Katz y Lazarsfeld confirmaban el modelo de manera indirecta; no pudieron aportar evidencia sustancial que apoyara sus conclusiones. Los emisores de los medios de comunicación de masas, bajo estas presunciones, deberían entonces buscar que sus mensajes apelaran al líder de opinión para que éste los transmitiera a su vez al resto de su grupo de referencia.

- *El Modelo de Exposición Selectiva.*

Mientras que los sociólogos de la década de los cincuenta apoyaban al modelo de Flujo de dos pasos, los psicólogos de la misma década evaluaban el modelo de Exposición Selectiva. En este modelo, se presume la existencia de preferencias psicológicas inconscientes, que llevan al individuo a ex-

ponerse a mensajes que tienen un contenido que refuerza los puntos de vista, actitudes y creencias ya existentes en el individuo. Así, los emisores de un mensaje masivo no tendrían éxito en introducir ideas nuevas o cambiar las percepciones existentes, y, por tanto, tendrían necesariamente que adecuar sus mensajes a las ideas de los públicos objetivo a los que se dirigían para que su mensaje tuviera algún éxito.

- *El Modelo de Difusión.*

Desarrollado a lo largo de las décadas de los sesenta y setenta, el modelo es concurrente con el de Influencia Social. Sin embargo, en el modelo de Difusión se afirma que bajo ciertas condiciones de acceso a los medios, para relaciones sociales particulares y para ciertos tipos de información, la transmisión de mensajes en los medios de comunicación de masas tendrán un impacto directo sobre los individuos y pueden generar cambios en el conocimiento, las actitudes o la conducta de los individuos. Dado que ha habido mucha investigación que ha tomado como base a este modelo, existe un cuerpo de conocimientos bastante amplio respecto a las barreras potenciales a la comunicación o a estrategias útiles para precipitar consecuencias deseadas, pero no se puede predecir con certeza el momento o el grado en que estas estrategias van a ser exitosas. El papel del emisor, en los medios de comunicación de masas, queda relegado en este modelo a desempeñar una actividad de "prueba y error", hasta descubrir cuáles son las condiciones en que cierto tipo de mensaje es efectivo para producir una conducta deseada. Por tanto, es de esperarse que el emisor tenga éxito en su intento algunas veces, y que falle en otras, o que, inclusive, sea totalmente incapaz de generar algún efecto en otras tantas.

- *El Modelo Transaccional.*

En este modelo, el flujo de influencias no se mueve hacia abajo desde la fuente de los medios de comunicación de masas. Los mensajes de estas fuentes son sólo parte del proceso. La influencia tiene origen también en situaciones sociales. Estas situaciones enseñan al individuo el valor de realizar ciertas transacciones con los medios de comunicación de masas, y aún hasta reconocer las recompensas de estas transacciones. La influencia de los medios puede crearse o destruirse tanto desde el emisor como desde el receptor. Bauer (1964), afirma que el modelo Transaccional proporciona la perspectiva más útil para entender la influencia que sobre el receptor tienen los medios de comunicación de masas. El modelo Transaccional tiene sustento en dos tendencias en el estudio de los medios de comunicación de masas: la del Establecimiento de la Agenda y la de Usos y Gratificaciones.

8.1.2 Teorías de la Escuela Europea.

La Escuela Europea tiene características muy distintas a la Escuela Americana. En principio podemos decir que en la Escuela Europea no existe la obsesión por sustentar todas las teorías en investigaciones empíricas que reafirmen las proposiciones planteadas. Sin embargo, encontramos que la Escuela Europea ha sido menos prolífica en el planteamiento de teorías y modelos de comunicación de masas, tal vez debido a esa ausencia de soporte empírico o tal vez porque el desarrollo de los medios de comunicación de masas ha sido mucho más lento en Europa, donde los medios masivos electrónicos estuvieron durante muchos años bajo el control exclusivo del Estado, aun en países democráticos, que en América (Estados Unidos de América), donde los medios han estado en manos de la iniciativa privada.

La Teoría de la Ecología de la Comunicación.

Esta teoría fue creada por Abraham A. Moles, profesor de Psicología de la Universidad de Estrasburgo, quien fuera uno de los pensadores especulativos más prolíficos en el campo de los medios de comunicación de masas.

Moles afirmaba que los problemas de la comunicación de masas deben plantearse dentro del marco más amplio de la ecología de la comunicación, en la cual los medios de comunicación masivos son un modelo más dentro de la compleja red de modelos comunicativos. "La ecología de la comunicación será la ciencia, en desarrollo, de las relaciones e interacciones existentes entre las diferentes actividades de comunicación en el interior de un conjunto social disperso en un territorio dado : empresa, ciudad, estado, globo terrestre, etc." En este sentido, la Teoría de la Ecología de la comunicación va un paso más allá de la Teoría Global de los Medios de Comunicación de Masas de la Escuela americana, al considerar al conjunto de la sociedad como una estructura comunicativa, donde los medios masivos tienen un papel importante, pero no preponderante.

La Teoría Semiótica de la Comunicación.

El representante más importante de esta teoría es sin duda Umberto Eco. En contra de las teorías de la Escuela Americana, la Teoría Semiótica no nace supeditada al servicio de la producción de mensajes, sino a la interpretación de mensajes, es decir nace más bien para el receptor que para el emisor, y es en cierta medida un instrumento de lucha contra la dominación. En la Teoría Semiótica se propone que el receptor es capaz de distinguir dentro del vehículo de los medios de comunicación de masas el mensaje, el texto, el discurso y el código. Así, en cada situación particular de recepción de un mensaje, se obtendrá un resultado distinto cuando se

apliquen distintos códigos. En general, podemos decir que la teoría semiótica contempla al receptor como un ente activo, que influye en el mismo mensaje. Una gran aportación de la Teoría Semiótica al campo de la comunicación de masas ha sido la de permitir que los estudios sobre radionovelas, historietas y mensajes publicitarios dejen de ser vistos como algo de calidad científicamente inferior, y se coloquen en el mismo nivel que los estudios sobre piezas de comunicación en campañas políticas.

8.1.3 Teorías de la Escuela Latinoamericana.

La Escuela Latinoamericana se ha caracterizado por presentar una oposición bastante virulenta a las teorías de comunicación propuestas desde los Estados Unidos de América, por inclinarse más hacia la escuela Europea, y por no proponer teorías alternativas interesantes o importantes. Existen grandes pensadores latinoamericanos en el campo de la comunicación de masas, pero sus esfuerzos parecen haberse centrado en demostrar que los medios de comunicación, bajo el esquema norteamericano, son un instrumento de dominación ideológica y de culturización. En esencia, esa parece ser la teoría de la Escuela Latinoamericana. La primer tarea de pensadores investigadores latinoamericanos críticos, como Luis Ramiro Beltrán y Armand Mattelart, fue la de rechazar los puntos de vista impuestos por el funcionalismo y empirismo de la sociología norteamericana de la comunicación, para no permitir un dominio de la ciencia foránea, que sólo es un instrumento de manejo, un instrumento que ayuda a los proyectos políticos, culturales y económicos de penetración imperialista. Pero, ¿qué se propone como alternativa? Casi nada, o muy poco, como el esfuerzo liderado por Eliseo Verón para conseguir una síntesis teórica entre psicoanálisis, marxismo y lingüística estructural, que encontró gran resonancia en toda América Latina, pero que no obtuvo resultados significativos.

Es triste notar que se haya desperdiciado tanto talento en atacar teorías, que perduran hoy en día, y que no se haya buscado proponer alternativas interesantes, utilizando las mismas herramientas que sustentan lo que se pretende atacar, el conocimiento empírico y no el conocimiento especulativo.

Notas Bibliográficas

1. Lasswell F.. "Teoría de la comunicación" en *Wartime Communication*, Yale, University of Yale Press, 1950.
2. Berelson, B., Lazarsfeld, P. & McPhee, William. *A study of opinion formation in presidential campaign*, Chicago, University of Chicago Press, 1954.

8.2 Principales escuelas, teorías y modelos de administración por cronología histórica

Las tres principales escuelas de la administración son : La Clásica (administración científica y teoría de las organizaciones), la de las Ciencias del comportamiento y la de la Ciencia Administrativa. Los esfuerzos por organizar el campo de conocimientos de la administración en teorías o principios son recientes, si los comparamos con el desarrollo de la humanidad. Comenzaron en el siglo XIX, bajo la fuerte presión heredada del siglo XVIII, cuando comienza la revolución industrial. Los trabajos que anteriormente se hacían a mano o empleando máquinas movidas manualmente, y los productos hechos por una persona de principio a fin, se sustituyeron por trabajos en los que se operaba una máquina y por productos en los que los individuos se encargaban de una parte pequeña del proceso de producción. A la demanda de materias primas respondió una oferta consecuente, y se inició la concentración de establecimientos fabriles en las grandes ciudades. La cantidad de productos terminados también creció, y del manejo administrativo sencillo de los talleres artesanales, se pasó al complicado manejo de muchos obreros, de diversas materias primas y de la venta y distribución de los variados productos. No era ya posible encarar la administración sin una guía.

8.2.1 Siglo XIX. La administración científica.

A la administración científica se debe el haber preparado el terreno para que la administración se considerara como un campo profesional particular y distinto a todos los demás. Las tres principales aportaciones de la administración científica son : la creación de las técnicas de eficiencia, la selección y capacitación de los empleados, y la división y diseño de las tareas.

Sin embargo, la administración científica no pudo lograr que se aceptaran sus propuestas en lo referente a las condiciones laborales y a la consideración del trabajador como un individuo que además de una remuneración económica necesita otro tipo de satisfacción a través de su trabajo. Se adoptaron entonces las propuestas de la administración científica en el área de la tecnología administrativa, pero no en el manejo de personal.

8.2.1.1. Robert Owen (1771-1858)

Director de fábricas de hilados en Escocia. Su trabajo fue reformador y se enfocó a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, proporcionando lugares adecuados para vivir, reduciendo la jornada laboral de catorce a diez y media horas como máximo. Otra aportación de Owen fue la evaluación

pública de la calidad del trabajo de un empleado. Su atención se centró en el trabajador en lugar de en los procedimientos técnicos. Owen aplicó su pensamiento a la actividad práctica, logrando importantes incrementos en la productividad de las fábricas que manejó. Owen fue un precursor de la administración científica.

8.2.1.2 Charles Babbage (1792-1871)

Profesor de matemáticas en Inglaterra. Nació en 1792 y murió en 1871. Su trabajo estuvo enfocado al estudio de los procesos de fabricación, con la idea de descubrir los cambios posibles que los harían más eficientes. Su técnica consistió en aislar cada una de las fases de producción y estudiar completamente todos los pasos necesarios en su ejecución. Esto permitió que a cada trabajador se le adiestrara en la forma de hacer todos esos pasos, y la práctica diaria haría el resto, para mejorar la eficiencia del trabajador. Babbage fue el primer defensor de la división del trabajo.

8.2.1.3 Frederick W. Taylor (1856-1915)

Ingeniero y consultor privado de empresas americano. Fue el principal exponente de la administración científica, tanto por sus ideas como por la forma en que las integró y aplicó en su vida profesional y por que los dejó asentados en dos libros *Shop Management* y *The Principles of Scientific Management*. El sistema administrativo de Taylor se fundamentó en el estudio de los tiempos en la línea de producción. Aún en las situaciones donde otros no habían podido introducir mejoras, la técnica de análisis de Taylor dio resultados sorprendentes. Muchas de sus innovaciones se reflejaron en incrementos en la productividad, pero encontraron fuerte oposición en los trabajadores, por increíble que esto nos pueda parecer hoy en día. El temor de los trabajadores radicaba en que pensaban que, al hacer más rápido su trabajo, se acortaría su jornada y recibirían menos sueldo. Realmente Taylor introdujo un sistema de tarifas diferenciales, donde ganaba más el que producía la cantidad establecida como objetivo con la calidad requerida. La oposición contra las técnicas de Taylor creció tanto que el Congreso de los EE.UU. solicitó su comparecencia para exponer sus ideas. La filosofía de Taylor tenía cuatro principios básicos :

- Desarrollo de una ciencia administrativa.
- Selección del personal óptimo para cada puesto.
- Educación y capacitación del trabajador.

- Cooperación entre trabajadores y gerentes.

La parte que no llegó a aplicarse de la filosofía de Taylor era la que sugería un cambio total de actitud mental tanto en gerentes como en empleados, para que enfocaran todo su esfuerzo hacia elevar la productividad, con lo cual aumentarían las utilidades, y quedaría remanente de sobra para que gerentes y empleados mejoraran su nivel de ingresos.

8.2.1.4 Henry L. Gantt (1861-1919)

Ingeniero industrial y consultor de empresas americano. Fue colaborador de Taylor en las empresas Midvale Steel, Simonds Rolling Machines y Bethlehem Steel. En vez de utilizar el sistema de remuneraciones diferenciales, Gantt introdujo el concepto del "Bono de Productividad", el cual consistía en 50¢ de dólar para cada trabajador que llegara a su cuota de producción. Los supervisores también recibían bonos de acuerdo al número de trabajadores que completaban su cuota, y uno adicional si todos los hacían. Por otra parte, Gantt retomó la idea de Owen de las evaluaciones públicas, para lo cual diseñó una gráfica de barras individuales donde se medía el logro de cada trabajador. A partir del sistema de evaluación, Gantt inventó la gráfica que lleva su nombre, que lo hizo famoso en el campo de la administración y que inclusive se utiliza actualmente. En esa gráfica, siguiendo el sistema de barras, Gantt programaba toda la producción de una empresa.

8.2.1.5 Frank B. (1868-1924) y Lillian M. Gilberth (1878-1972)

Frank B. Gilberth realizó una carrera profesional que lo llevó de albañil a gerente. Lillian M. Gilberth, su esposa, realizó estudios de psicología. Ambos americanos. El matrimonio Gilberth se caracterizó por trabajar en equipo y centrar su atención en los movimientos y la fatiga del proceso productivo. Utilizando técnicas nunca antes empleadas, como la filmación cinematográfica de los trabajadores desarrollando sus tareas, llegaron a la conclusión de que cada movimiento producía fatiga, la cual se iba acumulando. Al eliminar los movimientos innecesarios y emplear sólo los más económicos, se podría reducir la fatiga y, por ende, incrementar la capacidad de producción.

El matrimonio Gilberth también introdujo la idea del desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa. Idearon un sistema de tres posiciones, en el cual cada trabajador siempre estaría en una situación en la que simultáneamente fuera experto en el trabajo que desarrollaba, estuviera enseñando a un posible sucesor y estuviera aprendiendo de un maestro, cuyo

puesto podría ocupar. Así, un trabajador era al mismo tiempo aprendiz, experto y maestro, y estaría listo para ascender en el escalafón organizacional en el momento que se presentara la oportunidad.

Lillian M. Gilberth, por su parte, demostró particular interés por el bienestar de los trabajadores, puesto que pensaba que la administración científica tenía la obligación de poner al alcance del trabajador los medios para que éste alcanzara una realización personal plena. La tesis doctoral de Lillian M. Gilberth fue publicada bajo el título de *The psychology of management*.

Como podemos observar en la exposición de las principales ideas de los exponentes de la administración científica, sus esfuerzos se enfocaban a tres ideas: incrementar la productividad del trabajador, hacer más eficiente el proceso productivo, y mejorar las condiciones generales de vida del trabajador.

Estas ideas respondían a la situación contextual, por una parte, los trabajadores eran a menudo explotados, y las condiciones laborales y de vida eran deplorables; por otra parte, las administraciones se orientaban ya a buscar mayor eficiencia y productividad. En ese momento, no se tuvo la visión suficiente para poder integrar las dos posiciones y descubrir que una y la otra estaban interrelacionadas.

8.2.2 Siglo XX

Al cambio de siglo, sobreviene también un cambio en el planteamiento de la función que debía desarrollar la administración como un cuerpo de conocimientos organizados. Aunque el hincapié en la productividad siguió estando presente en las teorías administrativas de principio del siglo XX, los principales exponentes de cada una de las escuelas que se desarrollaron en este siglo comienzan a prestar atención a temas más globales, a incluir en sus ideas la concepción actual de la administración y a tratar de realizar propuestas que integraran todos los aspectos del manejo de las organizaciones.

8.2.2.1 Teoría clásica de la organización. Henri Fayol (1841-1925)

Henri Fayol fue ingeniero de minas, nacido en Francia. Desarrolló su carrera profesional en la empresa minera CommentryFourchambault, de la cual llegó a ser director hasta su jubilación en 1918, con un ascenso meteórico desde su ingreso como ejecutivo en 1860. Fayol es reconocido por diversos autores como el fundador de la otra rama de la administración clásica, la

teoría clásica de las organizaciones. Esta no respondía ya a la necesidad de incrementar la productividad, sino a la necesidad de administrar empresas complejas, y Fayol fue el primer en sistematizar el manejo de las empresas en el nivel gerencial.

Como principio de su teoría, Fayol dividió en seis a las actividades de la empresa:

- Técnicas. Fabricación o producción.
- Comerciales. Adquisición de insumos y venta de los productos finales.
- Financieras. Fondos y aplicación del capital.
- De seguridad. Protección de los empleados y del equipo.
- Contables. Registros contables y estadísticas.
- Administrativas. Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

No es casualidad que las seis actividades dentro de la empresa descritas por Fayol sean las mismas que expusimos en el capítulo 2, punto 2.2: Perspectivas de la Administración, puesto que sus planteamientos siguen siendo válidos hoy en día, y son a la vez un pilar de las teorías modernas de administración. Fayol también enumeró catorce principios de la administración:

- División de tareas
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Prevalencia del bien común
- Remuneración justa

- Centralización
- Jerarquías definidas
- Orden
- Equidad
- Permanencia del personal
- Iniciativa
- Trabajo en equipo

Es mérito de la teoría de Fayol el ser de las más aceptadas entre las personas que se enfrentan en la práctica a las tareas administrativas. Sin embargo, hoy en día puede tener ciertas limitaciones ante la complejidad de las organizaciones modernas.

8.2.2.2 Teorías de transición. Mary Parker Follet. Chester I. Barnard.

Mary Parker Follet (1868-1933). Fue una teórica y práctica de la administración. Su línea de pensamiento seguía el principio de Taylor referente a la unidad de metas que deben tener trabajadores y gerentes, extendiendo esta idea a la de realización personal a través de la pertenencia a un grupo. Intuitivamente, Mary Parker Follet anticipó lo que posteriormente aparecería en los estudios de Mayo, de allí su importancia en el contexto de la administración.

Chester I. Barnard. (1886-1961) Fue presidente de la empresa New Jersey Bell. Su principal aportación giró en torno a la vida organizacional. Su tesis principal mencionaba que para que una empresa pudiera perdurar, era necesario lograr que los objetivos institucionales y los objetivos de los empleados concordaran.

Estos pensadores representan el principio de la preocupación de la administración por el personal que forma parte de la organización, y que daría pie al surgimiento de las corrientes que se exponen a continuación.

8.2.2.3 Psicología Industrial. Hugo Münsterberg (1863-1916)

Hugo Münsterberg fue un psicólogo dedicado a mejorar la productividad. Su principal aportación a la administración, misma que hoy está vigente en el área de recursos humanos de las empresas, fue la creación de pruebas psicológicas de aptitud para desempeñar puestos específicos. La obra escrita principal de Münsterberg, titulada *Psychology and Industrial Efficiency*, afirmaba que existen tres maneras de incrementar la productividad en una empresa: Seleccionar a la persona más capaz para realizar cada tarea, diseñar el mejor trabajo posible y motivar psicológicamente a los empleados.

8.2.2.4 Movimiento de las relaciones humanas. Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo fue profesor de la Universidad de Harvard. Su idea central fue la propuesta de sustituir el concepto que se tenía del trabajador como individuo racional motivado exclusivamente por la búsqueda de la satisfacción de necesidades primarias, mediante la remuneración económica obtenida como contraprestación al trabajo realizado, por la de un individuo social, motivado importantemente por las relaciones sociales establecidas dentro del grupo del trabajo, mismo que influía sobre él más que los rigurosos controles administrativos.

Mayo participó en el grupo que llevó a cabo los experimentos en la planta de Hawthorne de la General Electric en el estado de Illinois. Las principales conclusiones de estos experimentos fueron que los incentivos económicos no eran la causa primordial de los incrementos en productividad, sino que los trabajadores pondrían más empeño en incrementar la productividad cuando percibían que la gerencia se preocupaba por ellos y las cadenas de mando les prestaban atención particular. Esto se conoce como el Efecto Hawthorne. También concluyeron que la presión del grupo al que pertenece el individuo dentro de la organización (el grupo de referencia informal) influía más en el aumento de la productividad que la presión de la gerencia.

Mayo motivó que la administración considerara las destrezas que un buen administrador debía tener en lo referente a su capacidad para establecer buenas relaciones humanas con los integrantes de la organización, a fin de motivar la productividad. Los trabajos de investigación de Mayo tienen serias limitaciones metodológicas, pero fueron un punto de partida importante para sistematizar el diagnóstico dentro de las organizaciones fabriles.

Interesante resulta ver cómo en puntos distintos de su evolución, tanto las teorías de comunicación como las de la administración caen en la cuenta de la importancia del grupo de pertenencia del individuo para marcar ciertos aspectos de su conducta.

8.2.2.5 Escuela cuantitativa. Investigación de operaciones. Ciencia Administrativa. Enfoque de sistemas. Enfoque de contingencias.

A mediados del siglo XX convergieron una serie de situaciones para proyectar a la administración hacia un nivel superior entre los temas que ocupan el conocimiento humano. Los avances de las ciencias exactas y de las ciencias sociales se aplicaron por primera vez a la administración con resultados sorprendentes.

La Investigación de operaciones. Debido a los nuevos problemas que presentó la Segunda Guerra Mundial, los ingleses formaron equipos multidisciplinarios formados por matemáticos, físicos, ingenieros y otros expertos con el fin expreso de estudiar y resolver problemas específicos. Estos equipos recibieron el nombre de unidades de investigación de operaciones. En la actualidad, la investigación de operaciones se aplica a la solución de problemas en las organizaciones, mediante un procedimiento en el cual se plantea en forma abstracta una ecuación matemática donde se incluyen todos los factores involucrados en el problema. Se hace cambiar de valor a las distintas variables, hasta que se llega a una solución; generalmente la solución es resultado de maximizar o minimizar algo sujeto a ciertas restricciones.

La investigación de operaciones funciona muy bien en los aspectos técnicos o logísticos de la operación de una empresa, pero no ha podido todavía brindar soluciones a los problemas de relaciones humanas dentro de las empresas.

La ciencia administrativa. Ésta proporciona técnicas específicas de solución de problemas presentes en el manejo de una empresa, tal como la programación de producción, la elaboración de presupuestos, el manejo del flujo de efectivo, niveles de inventario adecuados y demás. La ciencia administrativa no ha logrado todavía proporcionar técnicas aplicables a la toma de decisiones, por lo cual muchos prácticos de la administración piensan que las soluciones que aporta a los problemas antes mencionados pierden efectividad al no contar con un marco para la toma de decisiones.

Enfoque de sistemas. La teoría administrativa sigue evolucionando hoy en día. El enfoque de sistemas es uno de los resultados de esta evolución. En él se define a la organización como un conjunto de partes interrelacionados

que conforman un sistema unitario y específico. El enfoque de sistemas tiene seis conceptos fundamentales :

- **Subsistemas.** Son las partes que forman el sistema principal.
- **Sinergia.** Es el resultado de la interacción de todos los departamentos de una empresa, que en conjunto logran más que si cada uno actuara en forma separada.
- **Apertura del sistema.** Los sistemas tienen necesariamente que interactuar con su entorno, con su medio ambiente, sin embargo, lo hacen en distintos grados. La apertura define qué tanta relación hay entre el sistema y su entorno.
- **Frontera del sistema.** La frontera define el punto que separa al sistema del entorno. Mientras mayor apertura tenga el sistema, mayor flexibilidad tendrán sus fronteras.
- **Flujo.** Dentro de un sistema se dan flujos de materiales y de información. Los materiales y la información entran al sistema desde el entorno, se transforman en los subsistemas, y salen en forma de productos o servicios.
- **Retroalimentación.** Las operaciones que se llevan a cabo dentro del sistema y sus resultados son reportados a través de información que llega a los gerentes. La retroalimentación es la base para el control y corrección de la operación.

En síntesis, el enfoque de sistemas propone un marco de referencia dentro del cual se puede planear, organizar, dirigir y controlar, anticipando todos los posibles resultados de cada acción y manteniendo siempre presente las relaciones entre los distintos departamentos de una organización.

El enfoque de contingencias

Fue desarrollado por prácticos de la administración que aplicaban los conceptos de las grandes escuelas a sus tareas cotidianas. Muy pronto descubrieron que la aplicación sistemática de los mismos métodos no daba siempre los mismos resultados, aun dentro de una misma empresa. Comenzaron a cuestionarse el por qué de esta situación y llegaron a la conclusión de que ciertas técnicas funcionan en un momento particular ante cierta situación, pero, si cambia el momento o la situación, la misma técnica puede dar resultados muy distintos.

Lo que se debe buscar entonces es la creación de un inventario de "momentos" y "situaciones" en las cuales funcionan ciertas técnicas, para poder aplicarlas de nuevo cuando se dé la combinación particular de momento y situación.

El enfoque de contingencias tiene mucha relación con la Teoría de Difusión presentada en el capítulo 8.1 de esta tesis, pues en ella también se afirma que en ciertas condiciones, ciertos mensajes con ciertos contenidos tendrán el resultado esperado en el comportamiento de los individuos. En esencia, lo mismo que afirma el enfoque de contingencias.

9. ANEXOS

9.1 Marco conceptual de cada estación en la actualidad

SISTEMA RADIÓPOLIS
ESTRATEGIA 1995

La

Q **940**
AM
ESTÉREO

¡PARA COMÉRSELA A BESOS!

INTRODUCCIÓN

La música popular es una de las expresiones artísticas más conmovedoras creadas por el hombre, pues representa con rasgos sumamente interesantes, sus inquietudes más plenas. Esta manifestación cultural nos revela la manera de pensar, actuar y vivir de diferentes generaciones ante distintas circunstancias, a través de un juego de imágenes auditivas que se enlazan para exaltar costumbres, anhelos, sufrimientos, esperanzas y alegrías, hasta convertirse en melodía.

Así han surgido una amplia gama de movimientos musicales, cuya carga emotiva nos identifica, ya que transmiten fielmente una atmósfera que forma parte de nuestras vidas, dignificando, incluso, el deseo por asimilar y elevar en canciones, a esos personajes anónimos que con su vida, pasiones y fracasos, le cantan al amor y a sus tristezas, con un lenguaje que, aunque sencillo, es rico en vivencias, porque describe con estremecedora fidelidad momentos que, de una o de otra forma, se convierten en experiencias inolvidables no sólo para quien las vivió sino incluso para quien sólo requiere de sensibilidad para estremecerse de emoción y convertir en suyo esas emociones que se han convertido en canto.

La música popular se constituye de esta manera en auténtico reflejo de las inquietudes de una sociedad en un marco histórico específico. De ahí el valor de rescatar y dar a conocer de manera fiel el bagaje musical de una nación que sabe cantarle como nadie a sus más íntimas pasiones y alegrías.

LA Q 940 AM ESTÉREO

¡Para comérsela a besos!

Desde su inauguración, el 31 de octubre de 1938, **La Q** se ha caracterizado por impulsar a los grandes valores de la música mexicana. En 1995, **La Q 940 AM Estéreo** cambia radicalmente para ofrecerle a su auditorio la programación más completa de la radio, con un formato en el que el público podrá escuchar, las 24 horas del día, las canciones que han sido parte de su vida. Todo ello, para *seducir sus sentidos* y lograr que, al referirse a nuestra estación, exclamen: *¡Para comérsela a besos!*

En **La Q 940 AM Estéreo**, el radioescucha encontrará, de lunes a domingo, sólo los grandes éxitos y las melodías más memorables de todos los tiempos. Cantará al son del mariachi. Bailará, de punta y tacón, con la música del puritito norte. Revivirá momentos imborrables a arrullo de las baladas más emotivas. Recordará los días en que las faldas largas y las calcetas giraban, acompañadas de las chamarras de cuero, a ritmo de rock. Disfrutará de los temas internacionales en la voz de extraordinarios exponentes. Apoyará a sus ídolos en los más emotivos enfrentamientos musicales. Se dejará envolver con las voces femeninas más apasionadas. Dejará fluir sus emociones, al sacar del archivo de los recuerdos, aquellos amores que aún hacen palpar su corazón. Quedará atrapado entre las notas de tres voces y tres guitarras. Y gozará como nadie de la música afroantillana, para finalmente deleitarse con las noches bohemias.

La Q 940 AM Estéreo ha reunido el más impresionante catálogo musical, con los géneros más representativos de todas las épocas, el cual llegará a los oídos de nuestro auditorio con el sonido impecable de la más avanzada tecnología digital y la producción de los más talentosos profesionales de la radio, en un recorrido en el que brotarán la nostalgia, las vivencias, las emociones, los sentimientos y las pasiones, desde el momento mismo en que prenda la radio y se deje seducir por el bagaje musical de un país, cuya cultura y tradiciones se verá reflejada en las melodías de la única estación que seducirá los sentidos de su auditorio y le hará decir:

La Q 940 AM Estéreo... ¡Para comérsela a besos!

06:00 - 07:00

Cantares de mi tierra

¡Con todo el sentimiento de nuestra música!

La música ranchera tiene sus raíces en la canción campirana originada en el siglo xix, caracterizada por un evidente nacionalismo, que se ha ido transformando en lo que es hoy: un producto ciudadano con olor a tierra mojada.

Así se crearon temas inolvidables como *Adiós Mariquita linda*, *Allá en el rancho grande*, *Albur de amor*, *¡Ay, Jalisco no te rajes!*, *La tequilera*, *El muchacho alegre*, *Cartas marcadas*, *Que me toquen las golondrinas* y *Cucurrucucú paloma*, sin faltar las grandes composiciones de José Alfredo Jiménez como *Un mundo raro*, *Te solté la rienda*, *Amanecí en tus brazos* y *El rey*. Melodías que se han afianzado definitivamente con intérpretes de la talla de Jorge Negrete, Lucha Reyes, Tito Guízar, Miguel Aceves Mejía, Luis Aguilar, Francisco Charro Avitia, Javier Solís, Juan Záizar, Lucha Villa, Lola Beltrán y, por supuesto, el inolvidable Pedro Infante.

Y es precisamente el género ranchero el gran protagonista de una emisión con todo el sentimiento de nuestra música: **Cantares de mi tierra**, donde a lo largo de una hora se realizará un recorrido musical a través de las canciones más representativas, desde las surgidas en la Revolución Mexicana hasta nuestros días, las cuales reflejan nitidamente el estado de ánimo, los anhelos y las esperanzas de nuestro pueblo, alcanzando gran significación y distinción en todo el mundo por su originalidad, mezcla magistral de profunda melancolía y desenfadada alegría, constituyéndose, en conjunto, en un género que nos identifica y que plasma el colorido y la esencia nacional... *¡Con todo el sentimiento de nuestra música!*

07:00 - 08:00

Puro norte

¡Un programa sin fronteras!

La música nortea es un género nacido en la frontera de nuestro país que abarca los estados de Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora y Sinaloa, franja conformada por una mezcla de estilos y elementos de diferente procedencia, adjudicados principalmente a hechos históricos y a diversas influencias, dando por resultado un género que, con la redova, la guitarra, el bajo y el acordeón, transmite toda la carga emotiva que identifica al norte de nuestro país.

Aún cuando la música nortea se identifica más por sus rasgos festivos, donde las parejas bailan con el típico zapateado nortea de punta y talón, o *taconazo*, el contenido de sus canciones también ofrece una visión franca de los sentimientos, las pasiones y los sufrimientos de una población que ama a su tierra como pocos, lo que la ha convertido en un impresionante vínculo de expresión que ha trascendido al centro del país y en el sur de los Estados Unidos.

Por ello surge un espacio radiofónico dedicado a dar a conocer la esencia de esta música, con aquellos exponentes que se han convertido en los más relevantes de una música que nos identifica a nivel internacional: **Puro Norte... Un programa sin fronteras**, donde el auditorio podrá disfrutar y sorprenderse con intérpretes de gran arraigo como *Los Relámpagos*, *Los Alegres de Terán*, *Eulalio González Piporro*, *Las Potranquitas del Norte*, *Los Broncos de Reinos* y *Carlos y José*, por mencionar sólo algunos de ellos, a quienes se debe que la música nortea se haya difundido en toda la República Mexicana.

08:00 - 10:00

Baladas reinas

¡Un sentimiento que jamás se olvida!

¿Quién no ha sido protagonista de una historia de amor? ¿De ese momento mágico en el que los sentimientos fluyen con tal intensidad, que llegan a provocar, en quien lo experimenta, la alegría más intensa, cuando se es correspondido, o la más profunda nostalgia cuando el ser querido nos rechaza o se ha ido de nuestro lado? Y es tan fuerte la necesidad de expresar los más profundos anhelos, que se convierten en historias plenas de romanticismo, las cuales logran su mayor exaltación cuando el público las hace **Baladas reinas**.

Baladas reinas es una emisión dedicada a esas melodías que nos hablan de las emociones más intensas, de esas experiencias grabadas en el corazón, las cuales son interpretadas por los máximos exponentes de la balada romántica como José José, Juan Gabriel, Roberto Carlos, Marco Antonio Muñoz, Napoleón, Lupita D'Alessio, Dulce, Ana Gabriel, Rocío Jurado, Guadalupe Pineda, Raphael, Rocío Dúrcal, Armando Manzanero, Emmanuel, Camilo Sesto, Dyango, José Luis Rodríguez *El puma*, José Luis Perales, Amanda Miguel, Mijares, Tania Libertad, Alberto Cortés, Vicky Carr, Gloria Estefan, Camilo Sesto, Daniela Romo, Lucero y Luis Miguel.

A largo de dos horas, el radioescucha volverá a disfrutar, en una atmósfera intensamente romántica, de esas historias hechas canción con las que todos se identifican, de una u otra manera, porque describen a la perfección los momentos más intensos de nuestra vida, hechos canción: **Baladas reinas... Un sentimiento que jamás se olvida.**

10:00 - 12:00

Awop Bop Aloo Bop Awop Bam Boom!
¡La euforia continúa!

A mediados de la década de los cincuenta, los músicos blancos de los Estados Unidos hicieron suyo el *beat* del *rhythm and blues* negro, para dar forma, no sólo a un nuevo ritmo, sino al surgimiento de un movimiento social impresionante que marcaría a varias generaciones para siempre: el *rock and roll*.

En México, como en otras partes del mundo, el *rock and roll* se convirtió en la respuesta de miles y miles de jóvenes sedientos de manifestarse y expresar con desenfado, a través de la música y el baile, su alegría de vivir y su imperiosa necesidad de romper con las esquemas establecidos y sentirse libres. Así surgieron, a finales de los 50, los primeros grupos de rock en México, como *Los locos del ritmo*, *Los Crazy Boys*, *Los camisas negras*, *Los rebeldes del rock* y *Los Teen Tops*; e intérpretes como César Costa, Alberto Vázquez, Angélica María, Julissa, Manolo Muñoz y, por supuesto, Enrique Guzmán.

Nuevamente, el espacio radiofónico se prende al ritmo de **Awop Bop Aloo Bop Awop Bam Boom!...** Una emisión conducida por **Rafael Acosta**, quien a lo largo de dos horas complacerá al auditorio con los grandes éxitos, creando el ambiente perfecto para que los rocanroleros de corazón, vuelvan a enloquecer al ritmo de *El rock de la cárcel*, *Confidente de secundaria*, *Rebelde sin causa*, *Presumida*, *Hiedra venenosa*, *Popotitos* y *Tutti Frutti*, en una emisión al compás de... **Awop Bop Aloo Bop Awop Bam Boom!**

12:00 - 14:00

Trópico caliente

¡Cadenciosamente inquietante!

(Repetición del programa que se transmite, el día anterior, a las 11 de la noche.)

14:00 - 15:00

Estrellas internacionales

¡Un encuentro espectacular!

Las emociones son universales y nos identifican como parte de la raza humana. La música tampoco conoce fronteras. Por ello, no importa dónde hayan nacido ni qué idioma hablen. Lo único importante es que nos conmuevan y nos hagan recordar esos momentos inolvidables en nuestras vidas. Hombres y mujeres de enorme talento, que se han convertido en auténticas... **Estrellas internacionales.**

Estrellas internacionales es un programa conducido por dos grandes de la música, **Gualberto Castro y Gilda Déneken**, quienes gracias a la magia de la radio nos invitan a formar parte de un encuentro espectacular con artistas de la talla de Domenico Modugno, Billie Holiday, Tommy Dorsey, Bing Crosby, Antonio Carlos Jobim, Louis Armstrong, Eddy Duchin, Everett Hoagland, Gonzalo Curiel, Pat Boone, Eddie Fisher, Johnny Mathis, Nat King Cole, Elis Regina, Glenn Miller, Edith Piaf, Billie Holiday, Judy Garland, Ray Conniff, Herb Alpert y, desde luego, *La voz*, el incomparable *Blue Eyes* Frank Sinatra.

A través de una deliciosa charla entre amigos, llena de anécdotas, recuerdos y vivencias, las grandes luminarias de la canción mundial irán desfilando en el único escenario radiofónico que brilla con la intensidad de las **Estrellas internacionales... Un encuentro espectacular.**

16:00 - 17:00

Frente a frente

¡Tu apoyo marca la diferencia!

Esta emisión es un reto que debe ser librado **Frente a frente**. Un programa donde la confrontación da por resultado un ambiente lleno de expectación y entusiasmo en el que el radioescucha apoyará a su intérprete favorito, a través de llamadas telefónicas.

Una emisión donde el gusto del público es quien decide el lugar de los ídolos de la música, porque con su apoyo las estrellas se reafirman en su lugar de privilegio. De igual manera, pueden ver disminuído el brillo que los mantiene vigentes en la preferencia de los radioescuchas. Una hora en la cual, dos grandes intérpretes del mismo género dejan escuchar lo mejor de su repertorio y lo ponen a prueba para que el auditorio decida quién es el mejor.

Una competencia musical donde el único ganador es el público que disfruta, en un mismo espacio, una exclusiva selección de melodías interpretadas por sus favoritos. Así, en uno de estos duelos, el radioescucha tiene la oportunidad de deleitarse con una confrontación entre Cristian y Luis Miguel, o entre Vicente Fernández y Antonio Aguilar, sin faltar el **Frente a frente** femenino en las grandes voces femeninas, como Dulce y Daniela Romo o Lupita D'Alessio y Paloma San Basilio.

Un mano a mano que engalana al cuadrante con lo mejor de los mejores, en una emisión donde el público es lo más importante, porque ellos los convierten en estrellas y se deleitan escuchándolos **Frente a frente...** *¡Tu apoyo marca la diferencia!*

17:00 - 18:00

Voz de mujer

¡Entre la pasión y el olvido!

Sólo el corazón de una mujer es capaz de expresar los sentimientos que se llevan en un rincón del alma, para estremecer las fibras más sensibles de quien le escucha, porque en ella, el concepto del amor, el perdón, el olvido, el rencor y el desprecio, se convierten en una explosión de estados de ánimo que no pueden callarse más y que se transforman en un volcán de emociones que sólo pueden fluir libremente a través de una canción.

Voz de mujer es una muestra palpable de que hay emociones que se quedan grabadas en el recuerdo y que son atesoradas con el más profundo celo, donde se mezclan la dulzura y el coraje en un intento por relegar en el olvido un amor que alguna vez nos hizo daño o para atreverse a confesar que la pasión se ha apoderado de nuestra voluntad.

Por ello la sensibilidad femenina tiene un lugar muy especial dentro de la programación de **La Q 940 AM Estéreo**, donde las grandes intérpretes de todos los tiempos tienen un espacio para cantarle a la vida y al amor, cuando la tarde comienza a ocultarse en el horizonte y los sentidos se preparan a disfrutar el sonido acariciante de una **Voz de mujer** como la de Manoella Torres, Isabel Pantoja, Rocío Jurado, Betsy Pecanins, Eugenia León, Dulce, Lupita D'Alessio, Angela Carrasco, Ana Gabriel, Rocío Banquells, María Sorté, Yuri, Angeles Ochoa, Lola Beltrán y Guadalupe Pineda, entre muchas otras que penetran en la intimidad hasta quedar suspendidas en el sutil espacio que permanece... *¡Entre la pasión y el olvido!*

18:00 - 19:00

Contigo aprendí

¡Para quienes aman intensamente!

Es indudable que el romanticismo es una de las expresiones más bellas que el ser humano puede experimentar, pues a través del mismo logra proyectar sus anhelos más intensos, sus pasiones, la necesidad de manifestar su amor hacia el ser que le quita el sueño y que, sobre todo, le ha enseñado a descubrir un mundo de sensaciones que lo llevan a la plenitud y lo hacen ver la vida de otra manera, con una perspectiva increíblemente hermosa, donde la naturaleza, la gente y su propia existencia se convierten en un gran motivo para cantarle a la vida.

Con el fluir de este sentimiento surge **Contigo aprendí**, una emisión sólo para románticos, donde a través de melodías tan significativas como *Te extraño, No, Gracias a la vida, Motivos, Adiós princesa, Solamente una vez, Cuando vuelva a tu lado, Si Dios me quita la vida, Amor de mujer, Amor eterno, Detalles, Concavo y convexo, Contigo en la distancia* y, por supuesto, *Contigo aprendí*, por mencionar sólo algunos de estos memorables temas, el radioescucha proyecta con la más absoluta sinceridad, una nota de agradecimiento a esa persona que la hizo vibrar con su presencia o la que, después de alejarse de su lado, le dejó un recuerdo que modificó radicalmente su visión de sí mismo, para encontrar la felicidad.

Contigo aprendí es un programa que se convierte en una experiencia verdaderamente emotiva, porque descubre los nuevos caminos del amor, en una atmósfera plena de romanticismo, especialmente diseñada... *¡Para quienes aman intensamente!*

19:00 - 20:00

De amor y dolor

¡Cuando llorar no es suficiente!

En la vida millones de hombres y mujeres, existe un sentimiento capaz de llevarlos a los más fervientes extremos de la emoción, elevándolos a los actos más sublimes de su existencia o conduciéndolos por los tortuosos senderos del rechazo y el desamor.

Y es en este vaivén de sensaciones donde surge el canto que se expresa para llegar a lo más profundo del alma de quien nos robó el aliento y confesarle cuánto duele la soledad y cómo hace sufrir el desengaño, porque sólo a través de la música es posible desahogar las emociones que se llevan grabadas con fuego en el corazón.

De amor y dolor es un programa donde todas las pasiones humanas se ponen de manifiesto, a través de las llamadas telefónicas por medio de las cuales el público solicita la canción que quiere hacer llegar a los oídos de la persona con quien comparte su felicidad. O bien hacerle saber a quien hace tiempo le dio un nuevo significado a su vida y que ahora sólo forma parte de sus recuerdos más dolorosos.

Canciones como *A la que vive contigo*, *¿Y cómo es él?*, *Mentiras*, *Voy*, *La Nave del Olvido*, *Al final*, *Como yo te amé*, y *Todo se derrumbó*, son la expresión exacta del desamor, y del engaño, de ese angustiante y atormentador contraste *cuando llorar no es suficiente...* Porque se habla... **¡De amor y dolor!**

20:00 - 21:00

Siempre tríos

¡Tres armonías, un romance!

Los enamorados de siempre jamás olvidarán el año de 1948, fecha en que debutó en el cabaret *El patio* el trío más famoso de México: *Los Panchos*, cuyo impresionante éxito marcaría el inicio de una época inolvidable en el ámbito de la música romántica en nuestro país, al imponer un nuevo estilo de expresar los sentimientos más profundos, con la maestría de las guitarras y las voces que, ineludiblemente, nos remiten a los años en los que se hicieron realidad los más intensos romances, se cantaron las más dolorosas separaciones y se lloró por los amores que nunca pudieron ser. Todo ello, cobijados por la luz de la luna.

Con *Los Panchos* surgieron una cantidad impresionante de tríos como *Los Tres Ases*, *Los dandys*, *Los fantasmas*, *Los duques*, *Los príncipes*, *Los tres diamantes*, *Los tres caballeros* y *Los tecolines*, entre otros que, en 1995, vuelven a reunirse para deleitar a los corazones más sensibles de hoy y siempre, a través de **Siempre tríos**, una emisión con lo más selecto de este género, donde, en un ambiente de absoluto romanticismo, el radioescucha volverá a soñar con temas como *Sabrás que te quiero*, *Reloj*, *Gema*, *Sinti*, *Tres regalos*, *La gloria eres tú*, *Te quiero dijiste*, *Chacha*, *Sin un amor* y *Rayito de Luna*, entre muchísimas otras.

Siempre tríos es una extraordinaria oportunidad de revivir un fragmento de nuestra historia sentimental, para disfrutarse en un día lluvioso, recorriendo los lugares donde los sorprendió el amor; o dejando que ruede esa lágrima solitaria por aquel amor imposible que nunca podrá. **Siempre Tríos... Tres armonías, un romance.**

21:00 - 23:00

Trópico caliente

¡Cadenciosamente inquietante!

En México, *música tropical* es el término que se utiliza para designar a los ritmos bailables, en los cuales predomina la influencia caribeña, cuya riqueza armónica, abundante en expresiones rítmicas, alcanza su más clara consumación a través de géneros tan deliciosamente excitantes como *Mambo, Cha cha chá, Cumbia, Salsa, Merengue* y, en general, toda la música afroantillana.

Trópico caliente es un programa conducido por una super estrella de la música afroantillana, en la que estarán presentes todas sus manifestaciones, para que el radioescucha se deleite con el virtuosismo de sus grandes exponentes, cuyo talento y maestría han convertido a este género en un extraordinario suceso en el apasionante mundo de la música.

Trópico Caliente presentará material de catálogo, así como los grandes éxitos del momento, para que el público presente en nuestros estudios en Ayuntamiento 52, en el Centro Histórico de la Ciudad de México, así como los radioescuchas gocen intensamente con la vitalidad y la frescura de la música tropical del más alto nivel, con sus máximos exponentes, quienes invadirán el espacio radiofónico con la sensualidad de **¡Trópico Caliente!...** En un programa... *¡Cadenciosamente excitante!*

23:00 - 04:00

La noche de Fredy Noriega

¡El embriagante sonido de la sensibilidad!

Cuando la ciudad se viste con el velo invisible de la seducción, se escucha la voz acariciante y profunda de un hombre, quien a través de una charla deliciosa y las melodías más emotivas, logra extasiar los sentidos del radioescucha, hasta hacerlo formar parte de... **La noche de Fredy Noriega**, el anfitrión perfecto de un programa que se disfruta en la intimidad y provoca que el auditorio deje aflorar sus emociones y su sensibilidad hasta que ambas inunden el espacio radiofónico con *el embriagante sonido de la sensibilidad*.

En **La noche de Fredy Noriega** las emociones se desbordan hasta convertirse en notas musicales, cuyo oleaje es capaz de descubrir deseos y sensaciones que se convierten en una marea de inspiración, que hace vibrar a los radioescuchas con melodías en las que el exquisito contenido de sus letras, las interpretaciones más apasionadas y la música más sugerente, crean el ambiente perfecto para expresar lo que esconde el alma y el corazón.

La noche de Fredy Noriega es una emisión que hará que la noche cobre otro significado, con las canciones más bellas, en la voz de sus intérpretes más emotivos, para acompañar cada noche a quienes les gusta disfrutar de una velada inolvidable envueltos por la magia acariciante y romántica de **La noche de Fredy Noriega... El embriagante sonido de la sensibilidad**.

04:00 - 06:00

Música al amanecer

¡Melodías para seguir soñando!

Cuando los ángeles se disponen a dormir y la naturaleza se alista para vestirse con los colores del alba, el aire se impregna con las armonías que despiertan los sentidos e invitan a iniciar el día con el ánimo renovado y el espíritu dispuesto a aventurarse nuevamente en la vida.

Para los hombres y mujeres que sienten y aman profundamente, despertar cada mañana es volver a nacer y tener la oportunidad de reencontrarse con uno mismo, rehacer los caminos andados o modificar radicalmente la propia existencia, con el único fin de intentar ser mejores cada día.

Aquellos que disfrutan intensamente el placer de observar al sol saliendo de su letargo matutino, poseen también la sensibilidad para apropiarse de una emisión que ha sido creada con los sonidos de la vida y los colores de la esperanza. **Música al amanecer**, es una cuidadosa selección de melodías que irrumpen el silencio que la noche ha dejado a su paso, para llenar el espacio radiofónico con la fuerza de las más profundas emociones y vivencias.

Música al amanecer... es la compañía perfecta para las almas que disfrutan de la aurora y gozan el privilegio de quedar suspendidos en el instante mágico del diario renacer, a través del poder infinito de la música que nos invita a soñar, vivir y amar intensamente, haciendo de cada momento el instante perfecto para escuchar estas... *Melodías para seguir soñando.*

X 730

LA OPCIÓN

XEX 730 AM RADIO

SURGE UNA NUEVA X

A lo largo del día, la radio en México inunda el espacio saturando el cuadrante con información sobre los más diversos temas, comentarios y música, lo que obliga al radioescucha a cambiar frecuentemente de estación, en busca de una sola emisora donde pueda encontrar todo lo que necesita saber acerca de lo que ocurre en nuestro país y en el mundo, así como disfrutar de un entretenimiento novedoso, una orientación eficaz y una información ágil y objetiva.

Los radioescuchas de la gran ciudad están en una búsqueda constante de un espacio único donde los temas más diversos se analicen desde un punto de vista humano y comprometido, a través de una programación que abarque los ámbitos de mayor interés para la población, en la voz de los comentaristas más especializados y reconocidos.

Hoy, el talento y el profesionalismo hacen posible romper la barrera de la incomunicación que impera en los medios actuales, a través del surgimiento de un concepto radiofónico integral, **X 730...**
¡La opción!

X 730... ¡LA OPCIÓN!

Ubicada en los 730 kilohertz de amplitud modulada, **X 730** es una estación primordialmente informativa que nace con la premisa básica de la comunicación integral, porque la radio ya no es simplemente una voz lejana que se escucha para hacer compañía, es un medio que provoca la reflexión y el análisis, a través de una interacción con todos aquellos que están del otro lado del aparato.

Para todos ellos, **X 730** es la radio que los informa veraz y objetivamente acerca de todo lo que sucede, así como el impacto que las complejas situaciones por las que atraviesa nuestro país y el mundo entero tienen sobre nuestra propia vida.

X 730 es un canal de comunicación verdadera que se preocupa por los radioescuchas y les brinda diariamente, las 24 horas del día, el contenido que ellos desean escuchar, de una manera sencilla, profunda y, por supuesto, agradable.

La variada programación de **X 730** abarca con objetividad y precisión tres rubros de suma importancia en el amplio espectro de la comunicación radial: información, entretenimiento y análisis.

La información de México y el mundo llega hasta sus oídos a través de los noticieros de **X 730**, ubicados en los horarios más adecuados para no perder detalle de los sucesos de mayor relevancia en todo el planeta.

El entretenimiento encuentra su lugar en los programas de música, espectáculos y comentarios, en los cuales el auditorio disfruta momentos muy agradables, al tiempo que reflexiona y opina sobre los tópicos de interés que afectan a todos los mexicanos.

El análisis, para comprender los cambios a los que diariamente nos enfrentamos, detectar sus consecuencias y saber cómo nos afectan.

Todo ello es posible gracias al profesionalismo, el talento y la inteligencia de las voces más experimentadas de la radio, amalgamadas para dar forma a un caleidoscopio de comunicadores comprometidos con su labor y, sobre todo, con el público receptor.

En **X 730**, todos los temas tienen un espacio y todos los gustos encuentran una respuesta clara y contundente. Amas de casa, estudiantes, profesionistas o comerciantes, descubren en **X 730** una estación que los entienden, voces confiables y honestas que se preocupan por su bienestar y, lo más importante, una radio humana.

Por todo ello, **X 730** se constituye en... *¡La opción!*

ESTOS SON LOS PROGRAMAS DE LA X

AL ALBA

¡Una forma excitante de recibir el día!

Conducen: Beatriz Arias y Stassia de la Garza.

Lunes a viernes * 06:00 a 07:00

La luz que rompe la oscuridad y marca el inicio de un nuevo despertar, nos invita a abrir los ojos a la existencia misma y llenar nuestra vida de los instantes que van forjando nuestra historia.

Por ello, nada hay más placentero que iniciar cada día una nueva aventura, en compañía del talento y las voces invitantes de *Beatriz Arias* y *Stassia de la Garza*, quienes a través de una charla amena, donde siempre tienen cabida los comentarios, las noticias, las anécdotas y las entrevistas, inician al radioescucha en el difícil arte de mantenerse al tanto de todo lo que está sucediendo, antes de que amanezca.

Al alba es la mejor manera de iniciar el día, para conocer los retos de cada día y comenzar la jornada con una actitud completamente renovada, hasta convertir el diario despertar en...

Una forma excitante de recibir el día.

DETRÁS DE LA NOTICIA

¡Exactamente lo que quiere saber!

Conducen: Alberto Barranco Chavarría, Beatriz Arias, Alejandra Encinas y Gerardo Liceaga.

Lunes a viernes * 07:00 a 09:00

La mejor manera de permanecer bien informado en el caos que vivimos diariamente, consiste en saber lo que se oculta *Detrás de la noticia*, para profundizar en los sucesos, conocer a sus protagonistas y oír, de viva voz, la verdad sobre lo que está ocurriendo cuando la ciudad ha despertado.

Detrás de la noticia informa acerca de las noticias nacionales e internacionales, cubiertas por un experto equipo de reporteros y corresponsales, que son comentadas por un maestro del periodismo, *Alberto Barranco Chavarría*, quien junto con *Beatriz Arias, Alejandra Encinas y Gerardo Liceaga* lo mantienen enterado y le dicen *exactamente lo que quiere saber* sobre política, economía, deportes y todos los ámbitos de interés nacional, con un enfoque profundo y certero.

Detrás de la noticia es el programa noticioso donde la voz de los actores de la historia nos dan su punto de vista, a través de entrevistas incisivas e interesantes, en donde el público cuestiona a las grandes personalidades invitadas, en un espacio abierto a la crítica y el análisis, al origen de los problemas y a la búsqueda de las respuestas sobre los aspectos que afectan a nuestro país.

EL VALEDOR

¡Para expresarse sin prejuicios!

Conduce: Tomás Mojarro.

Lunes a viernes * 09:00 a 10:00

Cuando el silencio en el cuadrante es tan innecesario que podría quebrarse como el cristal, surge una voz crítica y realista que se atreve a decir las cosas como son y que conoce a la perfección cuanto irritan las injusticias: ***Tomás Mojarro... El Valedor.***

El Valedor es una emisión que analiza los sucesos tal y como lo ven nuestros ojos, poniéndose en el papel de todas las personas, hasta constituirse en su voz.

Día con día, ***El Valedor*** se hace presente para poner el dedo en la llaga sobre aquellas noticias que nos afectan y, al mismo tiempo, nos hacen reírnos de la vida y sus absurdos, en un continuo afán de un comunicador mordaz que provoca la reacción de aquellos que lo escuchan, para mantenerlos en la delgada línea de las contradicciones, con la palabra incisiva de ***El Valedor.***

El Valedor es un programa que lo lleva del escalofrío a la carcajada, obligando al auditorio a profundizar acerca de lo que ayer parecía cotidiano y hoy es motivo de inquietantes reflexiones.

EL VIEJERÍO

¡Irresistiblemente extravagante!

*Conducen: Jazmín Alessandrini, Paty Campos, Wendy Coss, Ethel Krauze, Pita Ojeda,
Anabel Ochoa, Lucy Romero y Rosa Salazar.*

Lunes a viernes * 10:00 a 11:00

Para transmitir la forma de sentir y pensar de un grupo de mujeres brillantes y simpáticas, basta sintonizar el único programa que se adentra en una plática femenina que posee todos los elementos necesarios para descubrir la magia de ser mujer... ***El viejerío.***

Ocho mujeres y un objetivo primordial: expresar a los cuatro vientos el punto de vista femenino acerca de tópicos tan contrastantes y diversos como la sexualidad, la literatura, la moda o las finanzas. Por ello, se reúnen todos los días para entablar una deliciosa plática salpicada de buen humor, con el fin de señalar la enorme importancia que la presencia femenina mujer tiene en la actualidad.

El viejerío es el espacio ideal para dialogar entre amigas, un lugar para conocer, descubrir y sorprenderse, en un programa radiofónico hecho por mujeres, para un público heterogéneo que gusta del comentario inteligente y la nota divertida, más allá del simple y mundano chismorreo.

DE REVISTA

¡Un programa extraordinario

Conduce: Marta Susana

Lunes a viernes * 11:00 a 12:30

Este es, definitivamente, un programa estelar que nos invita a penetrar en el fascinante mundo del espectáculo, con entrevistas en cabina a las grandes estrellas, en una emisión donde el auditorio descubre aspectos desconocidos sobre la vida, los anhelos, la forma de ser y de pensar, los proyectos y la trayectoria de los artistas a quienes el público ha convertido en verdaderos ídolos.

Martha Susana es una periodista de gran experiencia tanto en radio como en los medios impresos, donde ha dirigido diversas publicaciones de gran éxito, de ahí su profundo conocimiento acerca del deslumbrante universo de las luces y las bambalinas. Una mujer inteligente que a su impactante presencia y simpatía arrolladora, auna el comentario siempre incisivo y apasionado de la comunicadora que tiene sólo un compromiso: su público.

De revista es un programa siempre interesante, en el que las más de las veces los invitados se sorprenden al darse cuenta que se han despojado del atuendo exterior, para permitirle al auditorio descubrir al ser humano, con sus grandes virtudes y sus pocos o muchos defectos, con sus inolvidables triunfos y sus dolorosos fracasos, con sus sueños imposibles y sus realidades concretas. Una experiencia única para quienes hasta ahora sólo conocen la parte más publicitada de las grandes estrellas, quienes se transforman en la cabina de **X 730... La opción**, al ser entrevistados por una estrella: *Martha Susana*.

DETRÁS DE LA NOTICIA

¡Extiende su visión de los hechos!

Conducen: Julieta Lujambio y Rodolfo Guzmán.

Lunes a viernes * 13:00 a 14:00

Una vez que la mayor parte de la vorágine de los acontecimientos informativos se ha suscitado, llega el momento de profundizar en aquellas noticias que tienen un impacto trascendente y que no pueden quedarse en el tintero por la importancia que revisten, para seguir... ***Detrás de la noticia.***

Julieta Lujambio y Rodolfo Guzmán conocen la relevancia de ir al fondo de los hechos. Por tal motivo, apoyados con un experimentado equipo de reporteros y colaboradores, se adentran en el porqué de los sucesos, a través de reportajes profundos y sorprendentes, para conocer a fondo los problemas que a diario nos aquejan.

Detrás de la noticia, emisión vespertina. es un noticiero que va más allá de lo que puede observarse a simple vista, analizando, con un enfoque objetivo y crítico, el acontecer diario de las noticias que afectan al hombre de este tiempo.

Detrás de la noticia informa al gran público acerca de los hechos que mañana serán noticia de 8 columnas y que día a día van conformando la historia de nuestro tiempo.

LA HORA DEL CAMBIO

¡El análisis en su máxima expresión!

Conducen: Federico Reyes Heróles y Ricardo Rocha.

Lunes a viernes * 14:00 a 15:00

Cada segundo que transcurre, nuestro planeta se convulsiona y la humanidad escribe una nueva página, cuya trascendencia define el sentido de la historia.

Los acontecimientos políticos, económicos y sociales que a diario se suscitan en el México de hoy, nos obligan a analizar las circunstancias, enfrentar la realidad, tomar acciones concretas y ser partícipes de un momento crucial para todos los que habitamos este gran país, cuyo desarrollo se ha visto envuelto en infinidad de conflictos y crisis económicas.

Por tal motivo, *Federico Reyes Heróles y Ricardo Rocha*, apoyados por el más completo equipo de especialistas, dan forma a un programa radiofónico que integra, por primera vez, a las voces de la comunidad intelectual en un esfuerzo común: analizar a profundidad la realidad de un México en constante evolución, a través de un diálogo abierto, claro y profundo, en el que se realiza una reflexión perfectamente documentada, buscando la participación del auditorio para establecer, con una visión aguda, el origen y las consecuencias de los hechos que forman parte de la realidad de todos los días, para quienes viven *La hora del cambio*.

FINANZAS 730

¡Una excelente decisión!

Conducen: Luis Acevedo y Claudio Guzmán

Lunes a viernes * 15:00 a 16:00

Desde que el trueque desapareció de la historia humana, las cuestiones monetarias se han desarrollado de una forma tan impresionante, que en la actualidad el lenguaje de los economistas se ha convertido en un idioma incomprensible para la mayor parte de las personas, aislándolas por completo de uno de los aspectos fundamentales de la vida nacional.

Comprender fácilmente la dinámica especulativa del mercado accionario, donde el mercado primario, secundario y cambiario se aclaran para cada radioescucha, es el objetivo primordial de *Finanzas 730*, el único espacio radiofónico donde los números dejan de ser complicados y se vuelven parte de la vida del auditorio, en un programa donde la economía más importante es la de todos y cada uno de los radioescuchas.

En *Finanzas 730* la información es completa y sin complicaciones, en la voz experta de *Luis Acevedo y Claudio Guzmán*, quienes conocen a la perfección el mundo de las finanzas y saben cuál es el impacto que los cambios económicos tienen en el bolsillo del público, en una emisión donde la información, los consejos y los comentarios siempre están a la alza.

PASIÓN DEPORTIVA

¡Los expertos están forcejeando!

Conducen Alfonso Morales y Enrique Bermúdez.

Lunes a viernes * 16:00 a 17:00

La experiencia del deporte en toda su magnitud sólo puede vivirse con ***Pasión deportiva***, un programa con la fuerza que mantendrá a los radioescuchas al filo de la butaca, para llevar hasta sus oídos lo más relevante de la acción.

Una confrontación entre dos especialistas, *Alfonso Morales* en México y *Enrique Bermúdez* en Guadalajara, que se enlazan para compartir con el auditorio lo que sucede en el impactante mundo del deporte, a través de una charla donde la polémica, y el comentario hacen tremendas anotaciones a favor del auditorio.

El fútbol, el béisbol, la natación, el tenis, el fútbol americano y todas las disciplinas deportivas tienen cabida en este programa donde la adrenalina fluye a 730 por hora. Un espacio con la fuerza y superioridad de un equipo de profesionales que realiza las mejores entrevistas, con las figuras de mayor impacto y renombre, con la cobertura de los eventos más importantes y la información actualizada y dinámica sobre todo lo que ocurre en el fascinante mundo del deporte. Todo con... ***Pasión deportiva.***

¡QUÉ BÁRBARA!... FERRÉ
¡Una experiencia fascinante!

Conduce: Bárbara Ferré.

Lunes a viernes * 17:00 a 18:00

Ella es una mujer capaz de seducir con sus encantos a las estrellas para que, sin darse cuenta, expresen al aire sus más celosos secretos. Por eso, ella es la indicada para descubrirle al público todo lo que desea saber sobre sus artistas favoritos, con un estilo verdaderamente admirable...

¡Qué Bárbara!... Ferré.

¡Qué Bárbara!... Ferré atrapa diariamente en sus redes de simpatía y desenfado a las más diversas personalidades del mundo de la radio, el cine, la televisión y la música, en un programa donde, además de ofrecer la información más completa sobre lo que ocurre tras bambalinas, se puede dar el lujo de descubrir el lado humano de las figuras que provocan el suspiro del público.

A través de una charla deliciosa y sumamente agradable, en donde siempre surge el comentario divertido y pícaro, ***¡Qué Bárbara!... Ferré*** nos adentra en las profundidades de los grandes ídolos, para que el radioescucha los conozca y los disfrute, desde otro punto de vista, envueltos con la magia de las estrellas, en compañía de una mujer que no tiene comparación.

QUÉ TANTO ES TANTITO

¡El simple placer de existir!

Conduce: Armando Ramírez.

Lunes a viernes * 18:00 a 18:15

Una presencia gigantesca e impresionante se yergue en el pasado de todos y cada uno de nosotros, marcando nuestras vivencias, nuestros sinsabores y alegrías... La Ciudad de México.

Sin embargo, son tan pocas las ocasiones en que la prisa y la angustia nos permiten disfrutarla en todo su esplendor, que esos momentos de contemplación se vuelven, hoy en día, cada vez más necesarios.

Armando Ramírez la conoce a la perfección y disfruta como nadie adentrarse en sus callejones, para conocer a la gente que la habita y charlar con ellos, rescatando sus historias, conociendo su entorno y redescubriendo al radioescucha esos espacios que transitamos a diario sin detenernos en su extraordinaria belleza o en sus inquietantes historias, a la voz de... ***¿Qué tanto es tantito?***

A través de su charla desenfadada, *Armando Ramírez* realiza diariamente una exploración del México antiguo y el de hoy, a través del testimonio de los personajes que lo habitan, que viven y sienten cada uno en sus venas a la ciudad, de una manera diferente. Total... ***¿Qué tanto es tantito?***

DETRÁS DE LA NOTICIA

¡Sin necesidad de exaltarse!

Lunes a viernes * 19:00 a 21:00

No hay nada más reconfortante que llegar a casa, dejar atrás las presiones del día y disfrutar de una charla interesante y amena, para mantenerse perfectamente bien informado y seguir ***Detrás de la noticia***. Un noticiario completo, con la información precisa y veraz sobre todo cuanto ocurre en el mundo actual.

Detrás de la noticia es la oportunidad de conocer a fondo los hechos, de una manera agradable y relajada, con la experiencia de un equipo de versátiles periodistas que dan salida a sus inquietudes por medio de su trabajo profesional, desde las primeras horas, hasta el final del día.

Detrás de la noticia, tercera emisión, la más completa información, a la hora en la que el estrés se quedó en la oficina.

EN SÍNTESIS

¡Extrayendo lo mejor de la noticia!

Conducen: Mario Nader y Guadalupe Flores.

Lunes a viernes * 12:30 a 13:00

Vivimos con la prisa y el estrés de las grandes ciudades, apenas con el tiempo mínimo para ocuparnos de las labores diarias. Sin embargo, tenemos necesidad de estar bien informados y conocer lo que pasa a nuestro alrededor... ***En síntesis.***

En síntesis ofrece un dinámico extracto de las noticias que suceden a cada instante en nuestro país y en el mundo entero, así como un punto de vista joven sobre hechos de candente actualidad, con el estilo ágil de *Mario Nader y Guadalupe Flores.*

Un rápido repaso por la primera plana, las columnas más importantes y las notas destacadas en los periódicos de mayor circulación.

Un programa noticioso con el ritmo vertiginoso de nuestro tiempo.

Así que... ¿Qué más se puede decir cuando lo esencial está dicho?... ***En síntesis.***

NOCHE TRAS NOCHE

¡El dulce sabor del exceso!

Conduce: Luis Carbajo

Lunes a viernes * 21:00 a 24:00

La luna es la cómplice perfecto del único grupo de amigos que cada noche se reúne para compartir con los habitantes de nuestra gran ciudad la música y la bohemia de los amantes de la oscuridad, para disfrutar, ***Noche tras Noche, ¡el dulce sabor del exceso!***

Luis Carbajo es el responsable de que el público radioescucha cierre el día con broche de oro, con las mejores melodías de ayer y hoy, los comentarios más diversos y amenos sobre temas de interés para todos, las entrevistas con especialistas sobre tópicos profundamente delicados, que sólo pueden tratarse en la intimidad de la noche, sin faltar, por supuesto, la nota divertida y picaresca que hará estallar la carcajada del auditorio.

Noche tras noche es un programa donde el humor es el invitado de honor, compartiendo un espacio de privilegio con la cultura, los espectáculos, los deportes y los temas más diversos en secciones como *Los que se fueron*, dedicado a los famosos que ya no están entre nosotros; *Mis hijas*, un espacio para que los artistas nos hablen de sus obras; *La semana de...* con reportajes sobre los problemas e inquietudes que pueden aquejar a cualquiera de los millones de desvelados, para que disfruten... *El dulce sabor del exceso.*

LOS REYES DEL CAMINO

¡Exclusivo para solitarios!

Conducen: Francisco Herrera y Jesús Ugalde.

Lunes a viernes * 24:00 a 06:00

Gracias al trabajo y el esfuerzo constante de esos hombres que tras el volante hacen posible el crecimiento de México, las ciudades y los pueblos entran en actividad. Por tal motivo, se creó un programa pensando en ellos... *Los reyes del camino.*

Los reyes del camino es un espacio pleno de misterios y aventuras, que sólo puede compartirse con amigos alegres y divertidos como *Francisco Herrera* y *Jesús Ugalde*, dos hombres que trabajan toda la noche para llevar compañía, buena música y comentarios hasta las cabinas de los transportistas, a través de secciones tan variadas y divertidas como *El legado de Tomás Vereda*, *Las radiopruebas*, *Las defensas de Reina*, *La llamada pasajera* y *La rodada*.

Seis horas de melodías emotivas y llegadoras para recordar aquel amor que se dejó en algún poblado lejano, una noche entera para mantener despierto el ánimo y las ganas de llegar en el espacio donde *Los reyes del camino* pueden sentirse a sus anchas.

LA CONCRECIÓN DE UN IDEAL... X 730, ¡LA OPCIÓN!

La búsqueda afanosa de un espacio radiofónico humano y comprometido llega a su plenitud con el surgimiento de **X 730... ¡La opción!**

Un concepto diferente, que refleja el espíritu de la radio del nuevo siglo, un medio de comunicación real, capaz de comprender y satisfacer las necesidades, las inquietudes y los gustos de un auditorio crítico, cambiante e inteligente, que no se conforma con la voz que acompaña o la música que divierte, porque sabe que hoy más que nunca la radio debe establecer una interacción total, persona a persona.

Sólo una estación en México está consciente de esta exigencia del público radioescucha. Por ello, diariamente la radio adquiere un sentido completamente diferente en **X 730... ¡La opción!**

ESTÉREO 102

***LA MÚSICA EN ESPAÑOL ADQUIERE UN NUEVO SENTIDO EN...
¡ESTÉREO 102!***

Sólo la música en español es capaz de provocar en nosotros el deseo incontrolable de expresar nuestras más fervientes inquietudes o nuestros más callados anhelos, porque únicamente nuestro idioma, pleno de historia y romanticismo, puede transportarnos al territorio del amor y la alegría.

Y a través de la música moderna en español, los jóvenes mexicanos se identifican totalmente, porque es el ritmo que los invita a soñar y a divertirse, con el desenfado natural que ellos poseen.

REGRESA ESTÉREO 102

El rumor se extendió a lo largo y ancho del cuadrante, poniendo a temblar el mundo de la música en español, en espera de un acontecimiento sin precedente.

Durante mucho tiempo, los seguidores de la música moderna en nuestro idioma y los conceptos más novedosos de información y entretenimiento, buscaron un espacio radiofónico que pudiera satisfacer por completo sus gustos y necesidades. Hoy, la espera termina con la aparición en el cuadrante de la estrella más esperada: **Estéreo 102**.

Estéreo 102 es el concepto radiofónico más novedoso y completo, porque conjuga los más recientes y exitosos lanzamientos del mundo de la música, con las noticias más frescas sobre todo lo que sucede con los ídolos de la balada, las emisiones en vivo a lo largo de todo el día, los programas más atractivos, las voces más reconocidas e impactantes de todas las frecuencias y la más avanzada producción, para dar forma a la única estación de radio que vibra al ritmo de la juventud mexicana.

Poseedora de un extenso público que oscila entre los 18 y los 25 años de edad, **Estéreo 102** sabe que la mayor parte de su auditorio está compuesto por mujeres. Por ello, se ha propuesto deleitarlas, durante las 24 horas de su programación, con 4 voces masculinas que las conquistarán de inmediato por su galantería y alto poder de seducción: *Marco Antonio Regil, Ricky Luis, Pepe Anzures, y Julio César Ramírez.* Cuatro personalidades que harán las delicias de las jovencitas que reconocen, en ellos, a sus conductores favoritos. Sin embargo, para el público masculino, **Estéreo 102** tiene también una sorpresa en la voz glamorosa y sensual de *Bárbara Ferré*, quien da el toque femenino que cierra a la perfección el círculo de los mejores comunicadores de la radio.

Llegar al gusto de un público tan exigente, requiere de una forma totalmente diferente de hacer radio. Por ello, además de contar con las mejores voces, **Estéreo 102** ha diseñado una programación novedosa, pensando totalmente en sus radioescuchas, en ese público que ha sido fiel seguidor de sus innovaciones y conceptos. La barra programática de **Estéreo 102** tiene una filosofía básica: establecer una comunicación estrecha, un diálogo persona a persona con los jóvenes, para permitirles expresarse sin trabas ni prejuicios, en un espacio donde puedan sentirse en casa, descubrirse a sí mismos y dejar que los demás conozcan sus deseos, sus contradicciones y su muy particular manera de ver la vida.

México es un país de jóvenes. Y para todos ellos regresa a su sitio de privilegio en el cuadrante... **Estéreo 102.**

A 102 POR HORA

¡Un programa vertiginosamente divertido!

07:00 - 09:00 * Lunes a viernes

Conducción: Ricky Luis

Este es el único programa radiofónico que alcanza velocidades inimaginables, la mejor manera de empezar al día con las locuras y el buen humor de *Ricky Luis*, quien todas las mañanas, a las siete en punto, abre la puerta del cuadrante para dejar que el público se llene con la simpatía y el gran ánimo, indispensables para iniciar el día.

Desde los horóscopos hasta el reporte del tráfico, pasando por las novedades de la música, el mundo del espectáculo y los chispazos noticiosos que mantienen bien informados a los jóvenes que, desde temprano, se ponen las pilas en compañía de *Ricky Luis*, para inyectar cada mañana esa dosis de energía básica para *despegar la pestaña*.

Con la ayuda de personajes divertidos y contrastantes, como *La conciencia* y *El agente ñero ñero siete*, este espacio radiofónico se transforma en la única emisión donde todo puede suceder.

ENTREGA INMEDIATA

Tu música... ¡Al instante!

09:00 - 11:00 * Lunes a viernes

Conducción: Pepe Anzures

Un programa que comienza a *toda máquina* para complacer los gustos de la juventud que ansía escuchar sus canciones favoritas en la voz de los consagrados.

En esta emisión, la música es la estrella que acompaña el inicio de las actividades del público de la ciudad más grande del mundo.

A lo largo de 2 horas, los radioescuchas podrán solicitar, vía telefónica, sus temas preferidos, mismos que estarán al aire de inmediato, para que puedan disfrutar la música que más les gusta en la dinámica compañía de *Pepe Anzures*, un joven comunicador cuya experiencia y talento se hacen presentes a lo largo de 120 minutos que se pasan sin sentir, con la programación musical más variada y contrastante de la radio, porque aquí... ¡El público es el que manda!

BARBARA EN ESTÉREO

¡El sonido seductor del espectáculo!

11:00 - 13:00 * Lunes a viernes

Conducción: Bárbara Ferré

La presencia seductora e impactante de *Bárbara Ferré* ilumina el cuadrante todos los días, a las 11 de la mañana, para deleitar al público más prendido de la ciudad, con comentarios novedosos y exclusivos sobre lo que está sucediendo en el fascinante mundo de la música y el espectáculo, tanto en México como a nivel internacional, con el estilo carismático y la conducción profesional de una luminaria del micrófono.

En esta emisión, *Bárbara Ferré* tiene siempre las entrevistas exclusivas con los artistas y cantantes que se encuentran en los primeros lugares de popularidad, además de los estrenos discográficos, los mejores *remixes* y los lanzamientos que hacen vibrar los oídos de los jóvenes mexicanos, ansiosos de llenar sus mejores momentos con la música más fresca.

Bárbara en Estéreo es una aventura diaria, en compañía de una mujer cuya personalidad y talento para conducir, estremecen la frecuencia de **Estéreo 102**.

CON TRASTES 102

¡Un programa para cocinar al mejor ritmo!

13:00 - 14:00 * Lunes a viernes

Conducción: Pepe Anzures

La más suculenta forma de empezar a planear la hora de la comida, desde el muy peculiar punto de vista masculino, está en *Con trastes 102*, una sabrosa sugerencia para las mujeres jóvenes, las amas de casa o, inclusive, los hombres solteros que apenas se inician en el delicado arte de la cocina.

Un programa conducido con el profesionalismo y la voz siempre agradable de *Pepe Anzures*, el chef de la radio, quien sabe a la perfección como sazonar sus consejos culinarios y las recetas más deliciosas, con divertidos comentarios y las melodías capaces de satisfacer los apetitos más voraces y hacer posible una emisión deliciosa.

La cocina de **Estéreo 102** se abre todos los días, en punto de la una de la tarde, inundando la Ciudad de México con el exquisito aroma de la energía musical.

LA HORA DE LA PAPA

¡Un programa naturalmente saludable!

14:00 - 16:00 * Lunes a viernes

Conducción: Ricky Luis

Este es, sin duda alguna, el programa donde todo puede suceder, en compañía de un auténtico hombre espectáculo: *Ricky Luis*, conductor, compositor, intérprete y comediante, que a lo largo de 120 minutos logra integrar el buen humor, la música en vivo y los comentarios acertados, en una emisión que tiene por objeto olvidar el stress y la *mala vibra*, mientras se disfruta de los alimentos, en compañía de la familia.

Las 2 de la tarde marca el momento de la risa incontrolable, al descubrir que la vida puede no tomarse tan en serio y que, con una sonrisa, todo es posible. *Ricky Luis* es el encargado de proporcionar este remedio auditivo al público, quien disfruta de una manera sumamente original y divertida, *La hora de la papa*, para continuar lo que resta del día, con las pilas bien puestas.

CLUB DE CLUBES

¡Un programa para verdaderos fans!

16:00 - 17:00 * Lunes a viernes

Conducción: Julio César Ramírez

Para inscribirse a este club, sólo se necesita ser fiel admiradora de los artistas consagrados del momento, porque éste es el programa que reúne a todas las fans de la ciudad de México, en una sola frecuencia. Un contacto directo con los clubes de admiradoras que desean ver de cerca a sus favoritos, intercambiar sus posters o autógrafos; o simplemente saber que cada día que pasa, el número de seguidoras va en aumento.

Club de Clubes, conducido por *Julio César Ramírez*, la voz que las jóvenes adoran, proporcionará todos los datos que ellas deben tener a la mano para no perder la pista de sus ídolos. Telefonemas, correspondencia, convivios, promociones, interacción e inscripciones, son sólo algunos de los servicios que *Club de clubes* otorgará a sus afiliadas.

Club de Clubes es una emisión única en la radio mexicana, a través de la cual **Estéreo 102** complace una vez más la exigencia del público juvenil.

ESTELAR 102

¡Un programa que se ve en estéreo!

17:00 - 19:00 * Lunes a viernes

14:00 - 17:00 * Sábados

Conducción: Marco Antonio Regil

Al caer la tarde, sólo existe un hombre capaz de darle a ese trayecto toda la frescura y animosidad que se creía perdida: *Marco Antonio Regil*, la voz más carismática de la radio, quien nos lleva de la mano a través del fascinante universo de las estrellas, entrevistas exclusivas con los grandes de la pantalla y del firmamento musical juvenil, siempre acompañado con la mejor sonrisa y el buen humor que hace falta para terminar la jornada.

Estelar 102 es un programa diferente, que además logra algo único: ver la televisión en estéreo, a través de una mecánica que invita a los radioescuchas para que contesten acertadamente diversas preguntas sobre lo que ocurre en ese momento en los programas televisivos y así poder acercarlos a sus artistas preferidos, en su mismo lugar de trabajo: los foros.

120 minutos que se convierten en la oportunidad perfecta para relajarse y disfrutar, de una manera sumamente espectacular, todo lo que ocurre del otro lado de la pantalla, con la fuerza y el dinamismo de *Estelar 102*.

UNA TÚ Y UNA YO

¡La mejor combinación radiofónica!

19:00 - 20:00 * Lunes a viernes

Conducción: Bárbara Ferré y Ricky Luis

Estéreo 102 ha descubierto que mezclar talento, diversión, dinamismo y sensualidad, sólo pueden dar un resultado: el programa más explosivo de la radio, *Una tú y una yo*.

60 minutos de excelentes comentarios y la mejor selección de música, en compañía de dos voces tan contrastantes como espectaculares, *Bárbara Ferré* y *Ricky Luis*, quienes hacen posible que el tiempo pase sin sentirse, al ritmo de la más original combinación radiofónica.

Una tú y una yo es una inolvidable experiencia diaria, con dos puntos de vista que marcan la diferencia y convierten cada momento en un motivo para disfrutarse.

ENCUENTROS NOCTURNOS

¡Un programa para inspirar a tu imaginación!

20:00 - 22:00 * Lunes a viernes

Conducción: Julio César Ramírez

Las sombras de la noche se hacen presentes en **Estéreo 102**, para trasladar al radioescucha a esos lugares enigmáticos y fascinantes que sólo pueden ser alcanzados a través de la imaginación, en el único espacio del éter que conjuga lo mejor de la música en español con la magia envolvente de la noche y la voz enigmática de *Julio César Ramírez*.

Música para soñar y relajarse. disfrutar al lado del ser querido o en la soledad absoluta que invita a la reflexión y al recuerdo de aquellos momentos memorables en la historia de cada ser humano.

Encuentros nocturnos... Noches que desbordan armonías y ritmos a la luz de la luna, conjugados con la brillantez de las estrellas.

ENCUENTROS NOCTURNOS

¡Un programa para inspirar a tu imaginación!

20:00 - 22:00 * Lunes a viernes

Conducción: Julio César Ramírez

Las sombras de la noche se hacen presentes en **Estéreo 102**, para trasladar al radioescucha a esos lugares enigmáticos y fascinantes que sólo pueden ser alcanzados a través de la imaginación, en el único espacio del éter que conjuga lo mejor de la música en español con la magia envolvente de la noche y la voz enigmática de *Julio César Ramírez*.

Música para soñar y relajarse, disfrutar al lado del ser querido o en la soledad absoluta que invita a la reflexión y al recuerdo de aquellos momentos memorables en la historia de cada ser humano.

Encuentros nocturnos... Noches que desbordan armonías y ritmos a la luz de la luna, conjugados con la brillantez de las estrellas.

CON TACTO LATINO

13:00 - 14:00 * Sábados

Conducción: Bárbara Ferré y Pepe Anzures

Con tacto latino, un programa con mucho tacto, 60 minutos semanales con las novedades dentro del pop rock de América Latina, el sur de Estados Unidos y España. Los temas en español que apenas inician su carrera hacia las listas de popularidad.

Conducido por *Bárbara Ferré y Pepe Anzures*, ágil y juvenil, *Con tacto latino* incluye diferentes secciones como: *Con tacto atmosférico*, las noticias más frescas del ambiente artístico latino, en un formato muy divertido, *Con tacto acústico*, los temas de mayor éxito, con los grupos y solistas más reconocidos, en versiones acústicas exclusivas de **Estéreo 102**, *Con tacto internacional*, los reportes vía telefónica, desde la cabina de las emisoras juveniles más importantes de habla hispana, presentando la lista de popularidad, *Con tacto ancestral*, cada semana un tema clásico, *Con tacto en contacto*, la entrevista y *Corto circuito*, las versiones musicales más inusuales, en la voz de los famosos.

CORRE LA VOZ... ;REGRESÓ ESTÉREO 102!

Con una programación fresca, dinámica y absolutamente juvenil, **Estéreo 102** es la única estación en frecuencia modulada que integra la experiencia, las mejores voces de la radio, los conceptos más novedosos de programación y la producción más depurada, con la forma de ser de los jóvenes del siglo 21.

XEQ-FM

KE BUENA

92.9 FM RADIO

LLEGÓ LA MÚSICA GRUPERA

Hace algunos años surgió un impresionante movimiento, en el ámbito de la música popular, que se extendió inicialmente en el norte de nuestro país y en el sur de los Estados Unidos y que paulatinamente se convirtió en un acontecimiento a todo lo largo del territorio nacional: *la música grupera*.

La fuerza y el sorprendente impulso que ha alcanzado este movimiento ha trascendido hasta ser parte sustancial en la programación de las radiodifusoras más importantes en la Unión Americana y, por supuesto, en nuestro país. A tal grado, que existen varias estaciones que dedican gran parte de su programación a este género musical, propiciando el constante surgimiento de nuevos grupos.

México se convirtió en el máximo escenario de la música grupera, a través de una estación radiodifusora única en su género, ubicada en el 92.9 de la banda en frecuencia modulada, la **Ke buena FM**, la cual ha propiciado que este extraordinario movimiento musical cada día sea más y más importante, al deleitar a su auditorio con la música grupera en sus versiones de balada romántica yailable, así como sus variantes en cumbia y banda.

CÓMO ES LA KE BUENA FM

La **Ke Buena FM** transmite en vivo las 24 horas del día y cuenta con comunicadores jóvenes, versátiles y talentosos, quienes con gran entusiasmo y profesionalismo le han dado, con sus voces, un estilo y una personalidad únicas a la mejor estación gruperera de México.

En cuanto a su programación, cada una de las emisiones son realizadas con el máximo nivel de calidad, apoyadas en la más alta tecnología en la radio, con la fidelidad y la pureza del sonido digital, integradas creativamente para dar forma al más completo y novedoso concepto radiofónico, con la música de los grandes grupos, para que el auditorio disfrute intensamente sus temas preferidos. Todo ello, en un ambiente pleno de emotividad, con el que el radioescucha se identifica plenamente.

Para lograr un contundente éxito y satisfacer las inquietudes de los amantes de este género musical, la **Ke Buena FM**, ofrece a su auditorio la mejor y más completa información *comprobada*, antes que nadie, sobre lo más nuevo de los super grupos, sus giras, sus conciertos, sus presentaciones, sus más recientes producciones discográficas, sus éxitos y, por supuesto, la vida y los proyectos de los ídolos gruperos, a lo largo de una programación repleta de hits, lo que ubica a la **Ke Buena FM** a la vanguardia, como la máxima promotora de este arrollador movimiento.

La **Ke Buena FM** realiza un incesante trabajo de campo para penetrar en los lugares más recónditos del Distrito Federal y el área metropolitana con las mejores promociones, para que el auditorio pueda convivir con sus grandes estrellas e incluso con la posibilidad de ganar una camioneta último modelo. Todo ello, apoyado en las más eficaces e impactantes campañas publicitarias, en los medios de comunicación más importantes del país.

ASÍ SUENA LA KE BUENA FM

EMISORA:	NEQ-FM
FRECUENCIA:	92.9 MEGAHERTZ
TIPO DE PROGRAMACIÓN:	MUSICAL 100 POR CIENTO
BALANCE:	70% GRUPOS 15% TROPICAL 10% BANDAS 05% SALSA
PERFIL DEL AUDITORIO:	60% PÚBLICO FEMENINO 40% PÚBLICO MASCULINO MAYORES DE 15 AÑOS CLASES C Y D
HORARIO DE TRANSMISIÓN:	24 HORAS CONTÍNUAS

COBERTURA:

**DISTRITO FEDERAL, ÁREA
METROPOLITANA, PUEBLA
Y QUERÉTARO**

SLOGAN:

¡AQUÍ SUENA LA KE BUENA!

IDENTIFICACIÓN:

KE BUENA FM

KE BUENA... PROGRAMACIÓN

LOS TIGRES DEL NORTE E INVITADOS

O5:00 - 06:00 * Lunes a sábado

Conducción: Federico Acosta

Los tigres del norte, definitivamente los *verdaderos ídolos del pueblo*, son hoy por hoy el grupo norteño más querido del ambiente grupero, cuyo impactante éxito se debe a la cantidad impresionante de éxitos con los que han trascendido las fronteras de México, hasta convertirse en un suceso musical arrollador en Centro y Sudamérica, así como en Estados Unidos.

Y son precisamente *Los tigres del norte e invitados* quienes se encargan de abrir la programación de la **Ke Buena FM**, a las 5 de la mañana, de lunes a sábado, logrando que el radioescucha reciba el día en compañía de los *incansables hermanos Hernández* y sus invitados, entre los que destacan *Ramón Ayala, Banda Macho's* y *Los caminantes*, entre muchos otros. Todo ello, para dar forma a una emisión con la contundencia y la espectacularidad al que el auditorio de la **Ke Buena** está acostumbrado, conducido con el dinamismo de *Federico Acosta*: **Los tigres del norte e invitados.**

KE BUENA ESTÁ LA MAÑANA

06:00 - 09:00 * Lunes a sábado

Conducción: Gabriel Escamilla y José Antonio Zambrano.

La contaminación, el tráfico, la crisis y la impresionante actividad que se desarrolla día a día, puede resultar asfixiante. Sin embargo, la **Ke Buena** ha encontrado la fórmula perfecta para convertir la tediosa rutina en un inmejorable pretexto para recibir el día con el mejor entretenimiento, a través de una emisión definitivamente relajante: **Ke Buena está la mañana.**

Ke Buena está la mañana logra, a lo largo de 3 horas, despertar el buen humor del auditorio y crear, con interesantes y divertidos comentarios, un antídoto contra los problemas cotidianos, con la frescura y el talento de dos conductores con los que resulta imposible dejar de sonreír: *Gabriel Escamilla y José Antonio Zambrano*, quienes gracias a los infinitos recursos de la radio personifican desde el papel del esposo cornudo hasta el terrorista de la ETA, buscando provocar la risa y sin ningún afán de ofender a nadie.

Otra sección muy interesante dentro del programa es *La chancla vengadora*, en la que a través de llamadas telefónicas el radioescucha manifiesta sus quejas contra la novia, el amigo o hasta el marido, para que el público determine la inocencia o la culpabilidad del acusado. *Corazones solitarios* es la sección con la que se finaliza el programa y su objetivo es ayudar, al que lo solicite, para encontrar a su alma gemela.

KE BUENA MEMORIA

09:00 - 10:00 y 19:00 - 20:00 * Lunes a sábado

Conducción: Gabriel Escamilla.

Frente a la apertura comercial propiciada por el Tratado del Libre Comercio, la eliminación de los aranceles y la constante modernización del Sistema de Transporte Colectivo de la Ciudad de México, se abre un espacio para la nostalgia y el recuerdo... **Ke Buena memoria.**

Ke Buena memoria proyecta, de lunes a sábado, un espacio para el romanticismo, donde a través de un ambiente seductor e invitante se dan cita los precursores y pioneros del sentimiento grupero, para deleitar así a su público con baladas como *Falso amor*, *Lo que te queda* y *Dame un beso y dime adiós*, con las que el radioescucha deja fluir sus emociones y revive aquellos momentos inolvidables, llenos de nostalgia.

De esta manera, a la voz de... *Y tú, ¿te acuerdas?*, Gabriel Escamilla cita a figuras de la talla de *Los angeles negros*, *Los Baby's*, *Los Yonic's*, *La revolución de Emiliano Zapata* y un sinfín de estrellas románticas de colección, enriquecido con las llamadas del auditorio quien expresa sus vivencias y su forma de ser y de sentir.

LO MEJOR DE LA LUCHA QQQ

14:00 - 15:00 * Lunes a viernes

Conducción: Gabriel Escamilla y José Antonio Zambrano

La lucha libre, desde los tiempos del legendario *Santo*, *Mil Máscaras*, *Blue Demon* y *Tinieblas*, ha cautivado a toda la familia, hasta hacerla participe de un mundo mágico, lleno de misterio, donde el bien y el mal se confrontan en el cuadrilátero; y donde los gladiadores, técnicos o rudos, se batan en una lucha interminable con el único fin de aniquilar a su enemigo.

Ahora, estas mismas emociones se convierten en ondas radiofónicas, adquiriendo matices emotivos y expectantes con los grandes de la música gruperá, banda, salsa y cumbia, quienes se enfrentan en una lucha máscara contra cabellera. en una emisión donde el vencedor siempre es el público, con **Lo mejor de la lucha QQQ**.

El comentario sagaz del *Bello Escamilla*, apoyado por las atinadas apreciaciones del *Pelafustán Zambrano*, hacen que este programa tenga *tirabuzones* de emoción y *quebradoras* de alegría, en una confrontación musical donde los grandes ídolos gruperos logran poner fuera de combate al aburrimiento.

SALSACUMBIANDO

20:00 - 22:00 * Lunes a sábado

Conducción: Gabriel Jacobo

En la gran capital mexicana existen barrios de gran tradición e historia como Tepito, Santa Julia, Peralvillo, Tacuba y Bondoquito, cuya principal característica es el bravura de sus hombres y el orgullo de sus mujeres; y para quienes no hay nada más excitante que disfrutar bailando cumbia y salsa.

Y precisamente para ellos fue creada una emisión que su solo nombre lo dice todo...

Salsacumbiando, donde se dan cita maestros de la talla de *Héctor Lavoe, Oscar D'León y Celia Cruz*; músicos con sangre joven de todas las latitudes y lugares que vibran con el ritmo tropical, como *Rey Luis, Eddie Santiago y Luis Enrique*; y por supuesto, los conjuntos del nivel de *La Orquesta Guayacán, La Sonora Dinamita y Grupo Niche*, quienes todas las noches, de lunes a viernes, ponen a gozar al auditorio a ritmo de **Salsacumbiando**.

FURIA MUSICAL

22:00 - 23:00 * Lunes a jueves

Conducción: Blanca Martínez y Gabriel Jacobo.

Todos los días se suscitan las noticias en el mundo grupero y sólo la **Ke Buena** y la revista **Furia Musical** le ofrecen a su auditorio la más completa información en el lugar de los hechos. En Estados Unidos, cubriendo las giras de los famosos, mientras en Guadalajara *El Morro* mantiene bien informado a los gruperos de la *perla tapatía* y de la bella *sultana del norte*, Monterrey.

Furia musical cuenta con interesantes secciones como *Furia tropical*, *El rincón de Miss Elizalde*, *El baile furioso* y *¿De quién chón?* Y lo más importante: a través de la incomparable conducción de *Blanca Martínez y Gabriel Jacobo*, el radioescucha puede disfrutar las entrevistas en cabina de los máximos exponentes de la música grupera, quienes establecen un diálogo con sus seguidores, no sólo para complacerlos con sus temas favoritos, sino, además, para compartir con ellos sus inquietudes, su forma de pensar y de sentir, a través de una comunicación directa, complementada con *La llamada furiosa* de grandes personalidades relacionadas con este arrollador movimiento musical, como José Guadalupe Esperanza, Marco Antonio Solís y Verónica Castro.

EN LO OSCURITO... LOS BUKIS

23:00 - 24:00 * Lunes a sábado

Conducción: Gabriel Jacobo

Me volví a acordar de ti, Presiento que voy a llorar, ¿Cómo dejar de amarte?, ¿Cómo fui a enamorarme de ti?, Me haces falta, Loco por ti, Me siento solo, Mi deseo y Necesito una compañera, son algunos temas que conforman la impresionante producción musical de un grupo cuyo reconocimiento ha trascendido a nivel internacional; y quienes, gracias a la sensibilidad y el talento de *Marco Antonio Solís*, son considerados como los padres de la música grupera en el género de balada romántica, en nuestro país... **Los Bukis**.

Por tal motivo, la **Kc Buena FM** transmite una emisión donde *Gabriel Jacobo* se convierte en el cómplice perfecto para que miles y miles de románticos se deleiten con lo más selecto de la música de quienes se han convertido en verdaderos ídolos, para que el sentimiento fluya plenamente y cada noche, de lunes a viernes, se transforme en un momento inolvidable...

En lo oscuroito... En compañía de Los Bukis.

KE BUENA MÚSICA

Lunes a domingo

Conducción: Gabriel Roa y José Antonio Zambrano

A lo largo de toda la programación, de lunes a domingo y durante las 24 horas del día, el auditorio de la **Ke Buena** goza de la más completa selección musical de catálogo y, por supuesto, los grandes hits del momento a ritmo grupero y en sus diferentes géneros, en bloques ágiles, emotivos, de acuerdo al horario y respondiendo ampliamente a los gustos del auditorio que disfruta al máximo de su música favorita en la compañía de *Gabriel Roa y José Antonio Zambrano*.

EN MÚSICA GRUPERA, LA MEJOR... KE BUENA FM

Lo mejor de la música grupera, una programación integral, con emisiones realizadas con talento, creatividad y profesionalismo, además de la información más completa y actualizada, en la voz de los comunicadores más gruperos y entusiastas, con la presencia en vivo de sus grandes exponentes, lo que la convierte en la estación radiofónica más importante en su género, con mayor poder de penetración... **Ke Buena FM.**

XEW 900 RADIO

La voz de la América Latina desde México

MARCO CONCEPTUAL

Desde sus inicios, la radio se convirtió en un medio de comunicación único, en un vínculo entre la sociedad y sus necesidades, que le permitió dar a conocer, sin importar las distancias, la manera de pensar, sentir y actuar de millones y millones de personas que, en conjunto, expresan los intereses e inquietudes de un país en continuo desarrollo. Un hecho que la radio asimiló de inmediato, hasta lograr una identificación plena con el auditorio, quien la colocó en un lugar de privilegio.

Desde siempre, el objetivo primordial de la radio consistió en despertar el interés del público, convocarlo a la acción o a la fantasía y propiciar una participación activa en cada transmisión, lo cual es posible gracias a la magia que sólo este medio es capaz de ofrecer, por sus características, su versatilidad, su dinamismo, su gran penetración y, sobre todo, por la infinidad de recursos que posee.

Con los años, los gustos y necesidades del público se diversificaron enormemente, provocando con ello que se desencadenara una lucha sin cuartel para tratar de captar la atención del mayor número de personas.

En la actualidad, las estaciones que se ubican como las más importantes en audiencia, han concentrado sus esfuerzos en propiciar el intercambio de ideas y mensajes entre emisoras y radioescuchas, es decir, en lograr la estructura básica del proceso de comunicación, en un medio que ha sufrido una profunda y permanente transformación, debido principalmente a los sucesos, las circunstancias y los conflictos de carácter político, económico y social, que se suscitan a diario en las grandes ciudades, cada día más contrastantes y complejas.

Esta metamorfosis, que ha llamado poderosamente la atención de los medios, no se ha desarrollado al azar sino de acuerdo a las exigencias de la sociedad y a los hechos que la condicionan para que adopte un comportamiento específico.

Y para responder a dichas demandas, la radio en México ha enfocado sus esfuerzos para ofrecerle a su auditorio información, entretenimiento y orientación. Un esfuerzo diario, constante e inteligente que **XEW 900 Radio, *La voz de la América Latina desde México***, ha desarrollado en forma exitosa, al responder a dichas necesidades mediante una programación variada, dinámica y atractiva, para satisfacer diariamente a sus radioescuchas.

XEW 900 Radio, *La voz de la América Latina desde México*, le ofrece a su auditorio diferentes alternativas, que responden ampliamente a sus intereses prioritarios, porque sólo de esta manera la magia de la radio seguirá siendo el punto de encuentro en el que la palabra hablada une a todos, en un diálogo ininterrumpido, pleno y emotivo.

XEW 900 RADIO

La radio del siglo xxi es...

La voz de la América Latina desde México

Mujer. El otro lado de la moneda. La cara pocas veces conocida del éxito. Durante siglos, ser mujer consistía en resignarse a celebrar el triunfo a solas, oculta tras la sombra poderosa de una sociedad masculina que se ufanaba de sus logros, sin reconocer el importante rol que ella desempeñaba también en esa tarea.

Sin embargo, el sexo femenino decidió luchar hasta obtener el reconocimiento a los méritos que le correspondían y se propuso salir de su anonimato para enfrentar al mundo cara a cara, demostrando abiertamente y sin disfraces su sensualidad, su capacidad, su inteligencia, su sensibilidad y, sobre todo, su indiscutible importancia en la sociedad.

La radio en México ha detectado este cambio profundo. De ahí su preocupación por asimilar este renacimiento del sexo femenino. La radio ha sido el medio de comunicación que mayormente ha percibido esta metamorfosis, ya que, como señalamos con anterioridad, quienes más escuchan la radio son mujeres. Mujeres de distintos niveles sociales, de las más diversas edades, de indistintas educaciones y muy diferentes formas de pensar.

Pensando en ellas, **XEW 900 Radio**, *La voz de la América Latina desde México*, la estación con mayor tradición y experiencia, satisface sus deseos e inquietudes, en un espacio múltiple enfocado a la mujer integral, que se desenvuelve en armonía con ella misma, con su pareja, con su familia y con el mundo que la rodea, deseosa de comunicarse y hacer llegar su punto de vista a todos, para convertirse en la emisora con la magia y la calidez que son parte de la esencia femenina.

Manteniendo la mística que la ha caracterizado durante casi sesenta y cinco años, **XEW 900 Radio, *La voz de la América Latina desde México***, sale una vez más al encuentro de la mujer, llevando el micrófono hasta su hogar, su oficina o hasta cualquier lugar donde se desenvuelva, brindándole todo lo que le interesa, a través de una programación versátil, donde encontrará lo que la apasiona y la hace sentir orgullosa de ser mujer.

PROGRAMACIÓN LUNES A VIERNES

XEW 900 RADIO

La voz de la América Latina desde México

05:30 - 09:00	<i>Reloj musical W - Héctor Martínez Serrano</i>
09:00 - 11:00	<i>El mundo de la mujer actual - Janett Arceo</i>
11:00 - 12:00	<i>El reto de ser padres - Silvia Roche</i>
12:00 - 13:00	<i>Frente a la vida - Doctor Horacio Jaramillo</i>
13:00 - 14:00	<i>Estrellas W - Paco Stanley</i>
14:00 - 14:30	<i>24 Horas de la tarde - Abraham Zabudovsky</i>
14:30 - 15:30	<i>Aquí y ahora - Cristina Pacheco</i>
15:30 - 16:00	<i>Y ahora... ¿Qué hago? - Lucy Serrano</i>
16:00 - 17:00	<i>La hora de la suerte - Sergio Corona</i>
17:00 - 18:00	<i>Los grandes de W - Marco Tulio García</i>
18:00 - 20:00	<i>Piano bar 2 x 1 - Oscar Chávez</i>
20:00 - 21:00	<i>Muchas noticias - Lolita Ayala</i>
21:00 - 22:00	<i>Frente a la vida - (Repetición)</i>
22:00 - 22:30	<i>Salud total - Silvia Roche</i>
22:30 - 23:30	<i>24 Horas - Jacobo Zabudovsky</i>
23:30 - 05:30	<i>Tú y W - (Lunes a jueves)</i>
24:00 - 05:30	<i>En vivo - Ricardo Rocha (Viernes)</i>

05:30 - 09:00

Reloj musical W

¡Mucho más que simples palabras!

Conducido por *Héctor Martínez Serrano*, este programa es el preferido de quienes desean iniciar el día con optimismo, a través de una charla amable y un contenido muy bien equilibrado, que ofrece noticias, información, comentarios y entretenimiento, enmarcado con las melodías que han sido inolvidables en cada época.

Reloj musical W posee un formato único, en el que lo mismo se habla de problemas domésticos, que se tratan temas de carácter médico, avalados por la formación profesional de uno de los colaboradores habituales, quien en forma sencilla responde a las interrogantes -muchas de ellas angustiantes- de los radioescuchas.

Reloj musical W ha logrado crear una atmósfera de familiaridad y comprensión, donde el objetivo primordial es el de escuchar, entender y apoyar a quienes, a través de sus llamadas telefónicas, exponen su problemática, con la certeza de que recibirán orientación y/o una respuesta clara y concreta sobre aspectos legales, laborales, médicos y todos aquellos que se suscitan cotidianamente y que, en algunos casos, dificultan un desarrollo sano en el seno familiar y/o personal.

Héctor Martínez Serrano es un profesional talentoso, con una amplia trayectoria en la radio. Un nombre familiar para el gran público, quien lo reconoce de inmediato, con un estilo inigualable, que lo ha llevado a obtener el segundo lugar de *rating* en todo el cuadrante, muy por encima de los demás, sin que nadie le haga sombra desde hace más de una década.

Y podemos afirmar, sin ninguna exageración, que muy pocos comunicadores poseen la credibilidad y la confianza de la que goza *Héctor Martínez Serrano* desde hace muchos años, para hacer de *Reloj musical W* el favorito de miles y miles de personas, que permanecen fieles a este programa.

09:00 - 11:00

El mundo de la mujer actual

¡El verdadero sentido de la orientación!

Conducido por *Janett Arceo*, este programa está dedicado a informar y orientar, en el más puro sentido de la palabra, sobre los más variados temas, como sexualidad, ginecología, nutrición, pediatría, medicina en general, psicopedagogía, ecología, gastronomía, belleza, moda y maquillaje, entre muchos otros temas, para mantenerse en el segundo lugar general de rating casi desde sus inicios, hace ya 14 años.

Dichos temas se desarrollan en un ámbito de optimismo y motivación con una profunda seriedad, atendiendo a las necesidades específicas manifestadas por sus radioescuchas, en su inmensa mayoría mujeres, de acuerdo a la faceta que viven en ese momento: como madres, esposas o hijas. Así como de acuerdo a la actividad laboral o profesional que desempeñen.

El mundo de la mujer actual tiene una plantilla de colaboradores del más alto nivel en todas las áreas de interés de su enorme auditorio, los cuales no se limitan a exponer determinados temas, sino que también responden a infinidad de problemas planteados por el auditorio, los cuales muchas veces no son fáciles de solucionar, por lo complicado de los mismos.

Janett Arceo es una mujer inteligente, sensible y emotiva, que sabe proyectar confianza a través de sus palabras. Por esta razón, aborda con naturalidad infinidad de aspectos íntimos, que no pocas veces son muy complejos, o incluso delicados. Todo ello para analizarlo y entenderlo desde un punto de vista diferente y, lo más importante, con la perspectiva de vista de un especialista de reconocido prestigio.

El mundo de la mujer actual orienta e informa, partiendo de un criterio fundamental: apoyar a la mujer en todos los ámbitos en que se desenvuelve, para que mejore su autoestima, se valore, cuide su salud y viva intensamente el enorme privilegio de ser una mujer actual.

11:00 - 12:00

El reto de ser padres

Un compromiso para ser mejores

Uno de los más grandes anhelos en la vida de cualquier ser humano es el de dar vida y convertirse en padres. Sin embargo, este anhelo se ha convertido en todo un proyecto cuya complejidad exige, para quienes han asumido este compromiso, de una orientación eficaz y confiable que les permita afrontar la difícil tarea de educar a sus hijos.

Atendiendo a esta necesidad, *Silvia Roche* le da forma a un concepto radiofónico que, sin lugar a dudas, el auditorio de **XEW** estaba esperando... *El reto de ser padres*.

El reto de ser padres tiene como objetivos poner al alcance de los padres las más avanzadas técnicas de la pedagogía moderna y de la educación creativa, para motivar a los padres a ser mejores, en todos los aspectos, y sobre todo que se descubran como verdaderos educadores y forjadores de seres humanos íntegros.

Así mismo, se pretende ofrecer diversas alternativas para que los padres establezcan un vínculo de confianza y comunicación afectiva con sus hijos, en todas y cada una de las etapas de su desarrollo, en un marco de autoridad racional y de respeto mutuo.

Por la importancia que reviste tratar un tema tan delicado, *El reto de ser padres*, cuenta con la conducción de dos especialistas en la materia: *Silvia Roche* y el profesor *Salvador Toruño*, quienes a lo largo de una hora exponen de manera clara y objetiva todos los temas relacionados con la familia, buscando el mejor desenvolvimiento en todas las esferas que competen a cada uno de sus integrantes.

Al establecer un diálogo directo con los radioescuchas, a través de las llamadas telefónicas, se busca no sólo aclarar sus dudas, sino también enriquecer un programa donde el objetivo esencial es la superación de quienes han asumido... *El reto de ser padres*.

12:00 - 13:00

Frente a la vida

¡Una nueva esperanza, un nuevo horizonte!

Conducido por el *doctor Horacio Jaramillo Loya*, este programa tiene un propósito fundamental: orientar y ofrecer alternativas concretas a hombres y mujeres que, día con día, se esfuerzan por hacer de su existencia una realidad positiva, plena y trascendente, frente a situaciones que los atormentan y no les permiten afrontar con entereza la diaria experiencia de vivir.

Para tal efecto, el *doctor Horacio Jaramillo Loya*, un especialista del comportamiento humano, establece un diálogo, en cabina, con infinidad de personas que desean encontrar una salida a situaciones que los han afectado hasta hundirlos en la angustia, el dolor y la desesperanza, provocado por experiencias amargas. Y otros más que han sabido salir adelante, a pesar de todo, dándole un sentido positivo a su vida, convirtiéndose en admirables ejemplos de la capacidad del ser humano para aprender a vivir mejor.

Horacio Jaramillo Loya es un prestigiado psicoanalista, además de autor de gran éxito, que tiene siempre la palabra justa, el consejo inteligente y la tolerancia de quien comprende las debilidades del ser humano, lo que lo convierte en la persona idónea para canalizar todas las inquietudes de quienes anhelan encontrar *una nueva esperanza, un nuevo horizonte*.

A lo largo de una hora, los radioescuchas no sólo reciben las enseñanzas y las experiencias de vida que necesitan para afrontar sus problemas, sino que además logran encontrar la paz que les permitirá analizar con mayor objetividad sus circunstancias y, lo más importante, tomar acciones concretas que los lleven a revalorarse, darle un nuevo cauce a su existencia y mantener vivo el deseo de ser plenamente felices.

13:00 - 14:00

Estrellas W con Paco Stanley

Porque el talento se encuentra...

¡En cualquier parte!

México es un país que sabe cantarle como nadie a sus tristezas, sus angustias y sus alegrías. Y es tal la inquietud por cantar, que en nuestro país existe una impresionante cantidad de personas de enorme talento y calidad interpretativa, deseosos de triunfar y convertirse en grandes exponentes de nuestra música.

Por tal motivo, **XEW 900 RADIO** ha creado un programa que se transmite de lunes a sábado, donde los nuevos talentos son los protagonistas de una emisión conducida por un hombre espectáculo de gran simpatía, *Paco Stanley*, quien con su emotividad e innegable calidad humana, les ofrece la gran oportunidad a niños, jóvenes y adultos de ambos sexos, para que se conviertan en una de las ***Estrellas W***.

Para tal efecto, se ha diseñado un espectacular escenario en el *Estudio Azul y Plata* de Ayuntamiento 52, donde los aficionados a los diferentes géneros musicales, en las categorías *infantil (hasta 12 años)*, *folklórico*, *juvenil rock pop*, *balada romántica* y *bandas y grupos*, ponen a prueba sus aptitudes frente a un exigente jurado, el cual estará integrado por personalidades del ambiente artístico y, por supuesto, por los asistentes en el estudio. Asimismo, y para darle más colorido, ***Estrellas W***, cuenta con un *verdugo*, encargado de marcar el fin de cada interpretación si ésta no es del agrado del auditorio, haciendo sonar la insufrible *Campana de los estrellados*, con la que se marca la descalificación del concursante. Al término de cada programa, el jurado decidirá quién es el ganador del día, el cual participará en la final del mes, hasta calificar para participar en la Gran Final.

De esta manera, ***Estrellas W*** se constituye el gran foro para los nuevos valores, engalanado con el inigualable humor de *Paco Stanley* y *Benito Castro*, quienes se dan cita en la emisora que vio nacer a los grandes intérpretes de nuestra música: **XEW 900 RADIO**.

14:00 - 14:30

24 Horas

Una visión clara de los hechos...

¡Sin perder el tiempo!

Este noticiero, conducido por *Abraham Zabudovsky* y enlazado con **XEW TV Canal 2** de **Televisa**, le ofrece al público, de manera dinámica y objetiva, la información noticiosa más completa, acerca de lo ocurrido a lo largo de la mañana, con el mejor equipo de reporteros y corresponsales, distribuidos en las ciudades más importantes del mundo y presentes en el lugar preciso donde se genera la noticia, para mantener perfectamente informados a los radioescuchas, sin importar el lugar donde se encuentren.

Una emisión que, justo en los momentos de mayor actividad en la ciudad, le brinda una visión clara de los acontecimientos que se han convertido en tema de análisis.

Abraham Zabudovsky es un comentarista con un estilo directo, al que la gente reconoce y acepta, con la familiaridad que dan los años de entrar a millones de hogares en todo el país.

Con un ritmo vertiginoso y el apoyo logístico del *informóptero*, este noticiero se ha convertido en el favorito de quienes desean *una visión clara de los hechos, sin perder el tiempo*.

24 Horas con *Abraham Zabudovsky*, una emisión estelar de **XEW 900 RADIO**, para un auditorio que exige sólo lo mejor.

14.30 - 15:30

Aquí y ahora

¡Periodismo profundamente humano!

Lo más destacado de este programa, conducido por *Cristina Pacheco*, una periodista inteligente e incisiva, es que está orientado a informar y profundizar sobre aquellos hechos cuya trascendencia es de sumo interés para el individuo, la familia y la sociedad.

Para tal efecto, *Cristina Pacheco* establece un diálogo directo con las autoridades, siempre con un enfoque crítico, para aclarar al auditorio sus dudas sobre prácticamente cualquier tópico de carácter político, económico y social, analizando los hechos de actualidad que van definiendo el destino del ser humano, inmerso en pueblos y ciudades llenos de contrastes.

Cristina Pacheco es una periodista talentosa, analítica e irónica, que ha ejercido su profesión en los diferentes medios de comunicación, ganándose el respeto de todos. El suyo ha sido un largo y sinuoso camino, aunque lleno de grandes logros, principalmente por su convicción de rescatar lo que para muchos es desconocido, aquello que representa y define nuestra manera de ser, de actuar y de vivir.

Y todo ello se refleja, con la misma convicción apasionada, en este programa periodístico, profundamente humano. Porque nadie puede negar que ella convierte cualquier hecho en tema para sus diarias emisiones en **XEW 900 RADIO**, con inigualable habilidad.

Cristina Pacheco logra uno de los objetivos primordiales de la radiodifusión: acercarnos a todas aquellas personas cuyas circunstancias, problemas y alegrías nos permiten conocernos más a fondo, para entender con mayor claridad el mundo en el que vivimos, siempre con el afán de ser mejores, ***Aquí y ahora***.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

15:30 - 16:00

Y ahora... ¿Qué hago?

La mejor decisión... ¡Entre amigos!

El dolor, la angustia, el desamparo, la tristeza, la soledad e incluso los conflictos cotidianos que no se solucionan a tiempo, pueden convertir la existencia de infinidad de seres humanos en una serie interminable de frustraciones, que aunados a la desesperación y la incertidumbre, los afectan y los hacen sentirse perdidos en un laberinto del que no pueden salir. Es entonces cuando se preguntan... *Y ahora... ¿Qué hago?*

Es común que, al tratar de encontrar una salida, la mayor de las veces se produce un enfrentamiento entre lo que la lógica señala y lo que indican nuestros sentimientos. De ahí que, al no encontrar fácilmente una solución, nos preguntamos... *Y ahora... ¿Qué hago?*

Y es en estos casos donde la radio se convierte en la única opción para que el público manifieste sus conflictos, sus anhelos y sus dudas, tratando de encontrar alternativas concretas e inmediatas, que le permitan hacerle frente a sus problemas cotidianos, al saber que hay alguien como *Lucy Serrano*, que los entiende y se preocupa por ellos.

Y ahora... ¿Qué hago? presenta casos de impactante realismo, los cuales son dramatizados a partir de las cartas enviadas por el público, para ser analizados por los radioescuchas, quienes a través de sus llamadas telefónicas emiten su opinión para ayudar a quien se encuentra inmerso en un determinado problema, para que pueda poner en orden sus pensamientos y sus emociones, al sentir que alguien lo apoya, se pone en su lugar y le dice lo que haría si se encontrara en una situación similar.

Lucy Serrano es una estudiosa del comportamiento, con una gran experiencia en la radio. Una comunicadora de voz cálida y confiable, que entiende, como pocos, las flaquezas humanas. Una mujer sensible que antepone siempre la opinión de los radioescuchas a su personal punto de vista. Por ello, en su programa no cabe la crítica, sino que su fin es dialogar con el auditorio para que juntos encuentren una solución.

16:00 - 17:00

La hora de la suerte

Un programa muy afortunado

¿Quién no ha soñado alguna vez hacerse millonario, comprar un automóvil último modelo, darse una vida de rey y realizar sus más grandes sueños? En fin, lograr que la suerte siempre esté de su lado.

Pues bien, un hombre simpático y con un enorme talento, que además es un extraordinario comediante, el señor *Sergio Corona*, ha logrado que la fortuna esté de su lado y quiere compartirla con el auditorio de **XEW 900 RADIO**, a través de una emisión donde ganar no es un sueño sino una divertida realidad en... *La hora de la suerte*.

La hora de la suerte es un multifacético programa de concursos llenos de ingenio, diseñados para que participe toda la familia **XEW**, y así tenga la oportunidad de ganar fabulosos premios al instante o participar en inigualables sorteos, a lo largo de una hora absolutamente divertida.

La hora de la suerte se lleva a cabo en el *Estudio Verde y Oro* de **XEW 900 RADIO**, en Ayuntamiento 52, donde, como antaño, el público que lo desee puede asistir y ser parte del único programa donde la fortuna lo está esperando a... *La hora de la suerte*.

17:00 - 18:00

Los grandes de W
Un encuentro inolvidable

Las cinco de la tarde es la hora perfecta para invitar a la nostalgia a que se siente a nuestro lado e iniciar un extraordinario viaje por el pasado, evocando aquellos lugares que quedaron guardados para siempre en la memoria, a esas personas que vivirán eternamente en el recuerdo y, sobre todo, a las voces y los compositores que forjaron una época inolvidable, junto a los cuales crecieron una cantidad inimaginable de generaciones.

Por todo ello, estas figuras extraordinarias se han ganado un lugar privilegiado en el mundo artístico musical, hasta convertirse en leyendas, en... ***Los grandes de W.***

La voz acariciante de *Marco Tulio García*, transporta al público a un viaje por los rincones del ayer, de aquellos momentos que marcaron para siempre la vida de miles de radioescuchas de **XEW 900 RADIO.**

Los grandes de W es un reencuentro con el pasado, a través de la información más completa sobre la trayectoria artística y personal de las estrellas que engalanan a diario cada emisión.

Cuando el talento y el sentimiento logran trascender las barreras del tiempo, surgen las figuras que el auditorio jamás olvida y que se han convertido en... ***Los grandes de W.***

Intérpretes inigualables, compositores inmortales y canciones que ya son parte de la vida sentimental de millones y millones de personas, son los elementos que conforman un programa emotivo como pocos... ***Los grandes de W.***

18:00 - 20:00

Piano bar 2 x 1

Cuando canta el corazón

El amor posee una dualidad única que provoca, en quien lo experimenta, la alegría más intensa o la desdicha más devastadora. Quien ama se sorprende cuando se ve arrastrado por esa marea de contrastes, que van del entusiasmo más desbordante a la tristeza más infinita, de la angustia más dolorosa al placer más intenso, hasta dejarse arrastrar por los recuerdos y la ausencia.

Para él o para ella, es imposible esconder su dolor ante la pérdida del ser amado. Necesita gritar su dolor, mientras su alma se desgarran en un angustiante vaivén, que oscila entre la rabia y el perdón. Quiere decirle que no todo está perdido, que aún es tiempo de volver a encontrarse y que no soporta seguir viviendo así. Para todos ellos, **XEW** ha creado un programa pleno de emociones y música... ***Piano bar 2 x 1***.

Piano bar 2 x 1 es un espacio donde el radioescucha comparte sus sentimientos, sus vivencias y sus emociones más intensas, al solicitar su melodía favorita y recibir, además, una melodía muy parecida. Es decir, ***2 x 1***, creando una atmósfera donde a través de la música, los comentarios y las anécdotas de *Oscar Chávez*, *Rosa Salazar* y *Jaime Ortiz Pino*, y teniendo en el piano al maestro *Leo Corona*, deleitarán al auditorio, quien a través de cartas y llamadas telefónicas compartirá con ellos, su angustiante necesidad de decirle a esa persona tan especial todo lo que siente por ella.

Así es ***Piano bar 2 x 1***, el único lugar donde el sentimiento y la bohemia se unen bajo el influjo del amor, la nostalgia, los recuerdos, las vivencias y los placeres, enmarcados con las melodías que han dejado una huella imborrable en la vida de muchísimas personas que, al conjuro de unas notas musicales evocan los momentos más felices de un pasado reciente, que lo fue... ¡Todo!

20:00 - 21:00

Muchas noticias

Palabra por palabra...

¡Con la información más completa!

Conducido con la simpatía y la amabilidad de *Lolita Ayala*, este noticiero, enlazado con **XEQ TV Canal 9** de **Televisa**, ofrece al radioescucha lo más relevante de lo ocurrido a lo largo del día, principalmente en el ámbito nacional, en forma dinámica y objetiva, apoyada con el mejor equipo periodístico.

A las 8 de la noche, cuando la mayoría de las personas están de regreso de sus centros de trabajo, necesitan mantenerse informados con las noticias que se relacionan directamente con ellos y que tienen que ver con el lugar donde viven, la gente con la que a diario conviven y, sobre todo, los hechos de carácter económico, político y social que los afectan directamente, como habitantes de una ciudad tan compleja y contrastante como la nuestra.

Con esta misma dinámica, *Muchas noticias* dirige, con igual interés, su atención en todo lo que ocurre en el interior del país, siempre con un enfoque humano, profundo y serio.

21:00 - 22:00

Frente a la vida

¡Una nueva esperanza, un nuevo horizonte!

Repetición del programa transmitido, ese mismo día, a las 12 horas.

22:00 - 22:30

Salud total

¡El reencuentro con la plenitud!

Desde el principio de los tiempos, el hombre ha tratado de lograr el equilibrio entre el *cuero*, la obra magna de la naturaleza; la *mente*, ese enigma con que somos capaces de capturar el mundo que nos rodea y traducirlo en actos que conforman nuestra existencia; y el *alma*, el impulso vital que se expresa en voluntad, para conducir al ser humano más allá de su propia imaginación.

Y es precisamente esta sed de trascender lo que lo ha impulsado a conjuntar un impresionante bagaje de conocimientos, que se vierten en una emisión de *Silvia Roche... Salud total*.

Salud total tiene como objetivos esenciales poner a disposición de los radioescuchas la sabiduría de todos los tiempos, presentar una introducción sobre los avances de la ciencia moderna y de la medicina del nuevo milenio, dar a conocer las diferentes técnicas y terapias naturales, así como la información más completa acerca de las diversas corrientes de la medicina alternativa.

De esta manera y a lo largo de media hora, el radioescucha conocerá todo lo relacionado con temas como *naturopatía, medicina mente-cuerpo, curación cuántica-ayurveda, sabiduría ancestral, bioenergética, autoafirmación humana, kinesiología, psicocibernética, meditación trascendental, budismo tibetano, budismo zen, psicología transpersonal, psicobioterapia, yoga, reiki, feng-shui, chamanismo, ciencia del alma, hipnosis y autohipnosis*, para que el radioescucha aprenda a desarrollar su enorme potencial y, al adentrarse en las disciplinas del bienestar corporal, disfrute el placer de la perfecta armonía a través de *Salud total, ¡el reencuentro con la plenitud!*, un programa de **XEW 900 RADIO**.

22:30 - 23:30

24 horas

El poder de mantenerlo bien informado

Conducido por *Jacobo Zabudovsky* este noticiero, enlazado con el **Canal 2 de Televisa**, es el de mayor audiencia en las últimas tres décadas y le ofrece al auditorio la más completa información noticiosa, de lo acontecido en todo el planeta, gracias al profesionalismo del mejor equipo de reporteros y corresponsales, con el comentario, muchas veces irónico, de un profesional de la información, acerca de la trascendencia de los hechos ocurridos a lo largo del día, que van configurando la historia del mundo.

Ningún otro programa noticioso tiene tanta audiencia como el de *Jacobo Zabudovsky*, quien cada vez que sucede algún suceso inesperado o extraordinario, hace gala de su experiencia y la convierte en cátedra, ante la evidente falta de recursos de sus competidores.

Sin embargo, lo que convierte a **24 Horas** en el noticiario más importante del país, es que ha sabido evolucionar de acuerdo a las necesidades informativas a nivel mundial, en cuanto a tecnología, y cobertura. Y, principalmente, porque cuenta con un equipo periodístico del más alto nivel, en el que se conjuntan la experiencia y la juventud de quienes han convertido el oficio de informar en una actividad profesional incomparable, gracias a su talento y creatividad.

23:30 - 05:30

Tú y W

Para disfrutarse en la intimidad

En la noche, cuando todo está en silencio, la música, con su infinita gama de sonidos, nos transporta a lugares insospechados y nos enfrenta a nuestros recuerdos.

Otras veces, forma parte de un rito mágico bajo la luz de la luna, envuelto por el misterio de las emociones a flor de piel, por el milagro de quien busca trascender en el tiempo y el espacio.

La noche es cómplice y confidente de los amantes, quienes se dejan atrapar por la música creada especialmente para ellos. Música sensual, tierna o romántica. Música para acompañar esos momentos irrepetibles, en los que hombre y mujer son uno solo.

Tú y W es también la compañía ideal para quienes, por múltiples razones, se mantienen despiertos mientras la ciudad duerme, y que, con exquisitas y envolventes melodías que invitan a la reflexión, disfrutan de las sombras, la soledad y los recuerdos.

Seis horas con la mejor selección de música. Lo mejor del talento de infinidad de compositores de todos los tiempos, envueltos en un ambiente que incita a meditar y a estar en paz con uno mismo. En fin. Música... *Tú y W*

24:00 - 05:30

En vivo (Viernes)

Una noche espectacular... ¡Sin límites!

Conducido por *Ricardo Rocha*, se transmite enlazado con el **Canal 2 de Televisa**. Es un programa donde se amalgaman el espectáculo, la música, el arte, la literatura, el deporte y la cultura, para dar forma a una emisión donde la noche pasa sin sentirse.

Con un formato dinámico, interesante y perfectamente equilibrado, el público disfruta con la presencia de los máximos exponentes de la música en todos sus géneros; lo más destacado de los grandes pintores, escultores y escritores; la presentación de los actores más talentosos y de los cantantes de mayor éxito; los avances más importantes en las áreas del comportamiento humano; los temas de mayor relevancia, analizados por los especialistas en todos los ámbitos que competen al quehacer humano; todo ello, dosificado de tal forma que las horas pasan sin sentir, dejando siempre un agradable sabor de boca.

Ricardo Rocha es un periodista que mezcla con habilidad la claridad con la belleza en el lenguaje, a la vez que convierte en inusitado lo común y en fascinante lo cotidiano, en... *Una noche espectacular, sin límites.*