

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION



ASESOR: LICENCIADA ARACELLY MÉRIDA

Guatemala, agosto de 2003.

D2
16
+(325)

DIRECTOR

Doctor Wangner Diaz Chosco

COMISIÓN DIRECTIVA PARITARIA

Representantes Docentes

Dr. Wangner Diaz

Lic. Douglas Barillas

Lic. Hugo Gálvez

Representantes Estudiantiles

Marco Julio Ochoa

Julio Cèsar Pivaral

Walter Mauricio Orozco

Representante de Egresados

Lic. Marcel Arèvalo

SECRETARIO

Lic. Elpidio Guillén

TRIBUNAL EXAMINADOR

M.A Licda. Aracelly Mérida (Presidenta-Asesora)

Lic. Cesar Paiz

Lic. José María Torres

Licda. Lesvia Morales

Lic. Otto Lorenzana

Lic. Samuel López (suplente)



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 19 de septiembre de 2003
ECC-936-03

Señor (a)(ita)
Rudy Armando Coxaj López
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimado (a) Señor (a)(ita):

Para su conocimiento y efectos me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 14.6 del Punto DECIMO CUARTO, del Acta No. 20-03 de sesión celebrada el 08-09-03.

"DECIMO CUARTO:....14.6...

Comisión Directiva Paritaria ACUERDA: a) Aprobar el trabajo de tesis titulado: **PERFIL DEL DIRECTOR DE RADIO EN UNA COORPORACION**, presentado por el (la) estudiante **RUDY ARMANDO COXAJ LOPEZ**, Carné No. 8918502, con base en el dictamen favorable del comité de tesis nombrado para el efecto; b) Se autoriza la impresión de dicho trabajo de tesis; c) se nombra a los profesionales: Licda. Lesvia Morales y Lic. Otto Lorenzana (titulares), Lic. Samuel López (suplente), para que con los miembros del Comité de Tesis, Licda. Aracelly Mérida (Presidente), Lic. César Paiz y Lic. José María Torres, para que integren el Tribunal Examinador y d) Se autoriza a la Dirección de la Escuela para que fije la fecha del examen de graduación."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Elpidio Guillén
Secretario



EG/kdp

Por una Escuela con luz propia



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

DICTAMEN TERNA REVISORA DE TESIS

Guatemala,

de

Señores,
Comision Directiva Paritaria,
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio.

Distinguidos Señores:

Por este medio informamos a ustedes que el (la)
estudiante EUD* ARMANDO COXAJ LOPIZ
Carné 2918502 ha realizado las correcciones y recomendaciones
a su trabajo de tesis PERFIL DEL DIRECTOR DE RADIO EN UNA
CORPORACION

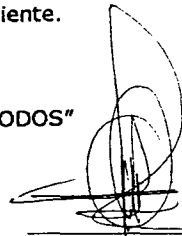
En virtud de lo anterior se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que
pueda continuar con él trámite correspondiente.

Atentamente,




Miembro Comisión Revisora

"DIGNIDAD Y ENSEÑANZA A TODOS"



Miembro Comisión Revisora



Presidente Comisión Revisora

c.c. estudiante
archivo
correlativo

POR UNA ESCUELA CON LUZ PROPIA



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 25 de marzo de 2003
ECC-274-03

Señor
Rudy Armando Coxaj López
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimado señor:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 11.3, del Punto DECIMO PRIMERO, del Acta No. 5-03 de sesión celebrada el 17-03-2003.

"DECIMO PRIMERO:...11.3:... Comisión Directiva Paritaria, con base en el dictamen favorable y lo preceptuado en la Norma Séptima de las Normas Generales Provisionales para la Elaboración de Tesis y Examen Final de Graduación vigente, ACUERDA: 1) Nombrar a los profesionales Licda. Aracelly Mérida (presidenta), Licenciados José María Torres y César Paiz para que integren el Comité de Tesis que habrá de analizar el trabajo de tesis del (a) estudiante Rudy Armando Coxaj López, carné 8918502, cuyo título es: PERFIL OCUPACIONAL DEL DIRECTOR DE RADIO EN UNA CORPORACIÓN RADIAL. 2) El comité contará con quince días calendario a partir de la fecha de recepción del proyecto, para dictaminar acerca del trabajo."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Elpidio Guillén
Secretario



EG/C

Por una Escuela con luz propia

**Para efectos legales
únicamente el autor
es el responsable del contenido
de este trabajo**

Indice

	Página
Resumen	1
Introducción	3
Capítulo I Las Corporaciones	
1.1 ¿Qué es una corporación?	6
1.2 Las corporaciones de radio en Guatemala	7
1.3 Una definición más concreta de corporación radial aplicada a nuestro medio.	9
1.4 En Radio, ¿Cómo se Inician las Corporaciones?	10
1.4.1 Emisoras Unidas de Guatemala, Su historia.	10
1.4.2 Radio Corporación Nacional, Su historia.	12
1.4.3 Grupo Radial "El Tajín", Su historia	14
1.4.4 Central de Radio S.A., Su historia	15
1.4.5 Radio Grupo Alius, Su historia	17
1.4.6 Circuito Radio Rumbos, Su historia	19
Capítulo II Las Radiodifusoras	
2.1 ¿Qué es una radiodifusora?	21
2.1.1 El Departamento de Producción	23
2.1.2 El Departamento de Programación	23
2.1.3 El Departamento de Tráfico	23
2.1.4 El Departamento de Locución	24
2.2 La Globalización y la Segmentación de Los Mercados en Guatemala	25
2.3 La Planificación en Radio	27
Capítulo III La Industria Radial	
3.1 La Radio Como Un Negocio	32
3.1.1 ¿Cómo se establece el nivel de ganancia?	33
3.2 La Radio Como Producto	34
3.3 ¿Cuál es la mejor radio?	37
3.4 Características de una radio exitosa	39
Capítulo IV Los Directores de Radio	
4.1 ¿Qué es un director de radio en una corporación?	40
4.2 La Misión de un director	41

5.2.5.1	Características	85
5.2.6	Perfil Profesional Real	85
5.2.6.1	Características	85
5.2.7	Perfil Profesional Ideal	86
5.2.7.1	Características	86
5.3	Estudios para determinar el perfil profesional	86
5.3.1	Inventario de Rasgos Profesionales	87
5.3.1.1	Area Cognoscitiva	87
5.3.1.2	Area Afectiva	87
5.3.1.3	Area Psicomotriz	88
5.3.2	Análisis Actual del Mercado de Trabajo	88
5.3.2.1	Lo que la empresa solicita	88
5.3.2.2	Lo que la empresa ofrece	88
Capítulo VI Metodología		
6.1	Planteamiento del Problema	89
6.2	Tipo de investigación	89
6.3	Objetivos	89
6.3.1	Objetivo General	89
6.3.2	Objetivos Específicos	89
6.4	Universo	89
6.5	Muestra	90
6.6	Técnica utilizada	90
6.7	Instrumentos	90
6.8	Procesamiento de la Información	90
Capítulo VII Resultados		
7.1	Gráficas con análisis e interpretación de resultados	91
Capítulo VIII Planteamiento del Perfil		
8.1	Perfil Ocupacional del Director de Radio en Una Corporación Radial	104
Conclusiones		112
Recomendaciones		113
Referencias Bibliográficas		114

4.3	Los Valores de un Director	44
4.4	La Comunicación como Motivación	45
4.5	Los círculos de influencia de un director	46
4.6	¿Qué es Dirigir?	52
4.6.1	¿De qué Forma Dirigir?	53
4.6.2	¿Cómo sobreponerse a los problemas?	54
4.7	¿Cómo controlar el presupuesto anual?	56
4.8	El director y la proyección de ventas	59
4.8.1	El Manejo de Cash Flow	60
4.9	¿Qué hacer cuando hay pérdidas?	62
4.10	Promociones a bajo costo y exitosas	63
4.10.1	Características de promociones efectivas	67
4.11	¿De quién es el problema si una radio no vende?	69
4.11.1	¿Cómo generar ventas para la emisora?	70
4.12	¿Cómo interpretar encuestas y estudios de mercado?	71
4.12.1	¿Cómo se influye en las encuestas?	74
4.12.2	Los dos bandos de las encuestas	77
4.12.3	El problema más grande de las encuestas	78
Capitulo V Los Diferentes Perfiles		
5.1	¿Qué es un perfil laboral?	82
5.2	Tipos de Perfiles	83
5.2.1	Perfil de Personalidad	83
5.2.2	Perfil Ocupacional	83
5.2.3	Perfil Prospectivo	83
5.2.4	Perfil Profesional	84
5.2.5	Perfil Ocupacional Real	85

Resumen

Nombre:	El Perfil del Director de Radio en Guatemala
Autor:	Rudy Armando Coxaj López
Problema Investigado:	¿Cuál es el perfil ocupacional del director de radio cuando esta pertenece a una corporación?
Instrumentos:	Fichas Bibliográficas Encuestas

Procedimiento:

La investigación se inició con una recopilación bibliográfica acerca del tema en las universidades del país: Universidad del Istmo, Universidad Rafael Landívar, Universidad Mariano Galvez, Universidad Mesoamericana, Universidad del Valle y Universidad San Carlos de Guatemala. Adicionalmente, se consultó vía Internet en los sitios "Web" dedicados a la radio. Seguidamente, se encuestó a treinta directores de radio pertenecientes a las seis corporaciones más importantes de Guatemala (Emisoras Unidas de Guatemala, Radio Corporación Nacional, Radio Grupo Alius, Circuito Radio Rumbos, Central de Radio y Grupo Radial el Tajín).

Se elaboró un análisis de datos a través de gráficas y comparaciones con lo cual se le dio la interpretación reflejada en la parte inferior de cada una de ellas. Para hacer más interesante la investigación, el autor combinó 15 años de experiencia en radio con la teoría académica. La información es importante porque se documenta con la investigación participante y experiencial. Esta será de mucha utilidad para quienes aspiren al cargo o para quienes ya estén en funciones.

Anexos	
A. Ejemplo de encuesta Opion Meter, Niveles de Audiencia	117
B. Ejemplo de un presupuesto anual de gastos para radio	118
C. Ejemplo de una proyección anual de ventas en radio	119
D. Ejemplo de encuesta Multivex en niveles de audiencia	120
E. Modelo de cuestionario utilizado para la obtención de la Información de campo	122

Introducción

Los directores de radiodifusoras en Guatemala están pasando por una especie de actualización. Los medios de comunicación al formar corporaciones se han vuelto más exigentes con las características que un director debe reunir. Algunas corporaciones han optado por capacitar a los actuales. Sin embargo, otras han decidido reemplazarlos por directores más capacitados. Los expertos han manifestado que a una empresa le resulta más oneroso capacitar a su personal que contratar a un trabajador ya capacitado. En esa vía, es necesario actualizar el perfil que un director de radio debe tener y con mayor razón si esta pertenece a una corporación.

En esta investigación se consultó a los directores de radio que actualmente laboran dentro de una corporación radial, acerca de las habilidades, conocimientos y actitudes que deben reunir quienes están o aspiran a ese cargo. Para esto se realizaron entrevistas cara a cara, utilizando un formato de encuesta. Después de haber analizado los datos obtenidos, se sugiere el perfil que debe tener un director de radio, pero más específicamente cuando ésta pertenece a una corporación.

Para su presentación, la investigación se estructuró en capítulos, los cuales se definen a continuación:

El primer capítulo describe los conceptos de corporación en los diferentes ámbitos y su relación en el área guatemalteca. Lo complementa la definición de las corporaciones de radio y la historia de las seis más importantes del país.

Resultados y Conclusiones:

Con base en la investigación y en la experiencia, se plantea el perfil que el director de radio debe tener cuando esta pertenece a una corporación. En este perfil del director de radio ideal, se enumeran las diferentes habilidades, conocimientos y actitudes que deben tener o adquirir.

Finalmente, Según los directores entrevistados, las principales características del perfil que un director de radio debe tener son: Tres años de experiencia en radio, liderazgo, Proactivo, conocer como interpretar estudios de mercado, saber de planificación, dirección y control.

OBJETIVOS

General

Determinar el Perfil del Director de Radio en Una Corporación.

Específicos

1. Encuestar a los directores de radio de las distintas corporaciones radiales de la ciudad capital de Guatemala para conocer el perfil actual y poder proyectarlo a futuro.
2. Determinar a través de la encuesta, las habilidades, conocimientos y actitudes del director en el desempeño de sus funciones dentro de la corporación.
3. Sugerir, sobre la base de la investigación, el nuevo perfil del director de radio en este siglo.

El segundo capítulo describe a la radio, los departamentos que la diferencian de otras empresas y su función específica.

El tercer capítulo define las razones de ser de la radio, un medio de comunicación en si y un negocio por medio del cual, los empresarios obtienen utilidades y las mantienen al aire.

En el cuarto capítulo, se incluyen las funciones y algunas características generales que un director de radio debe tener y conocer.

El capítulo cinco está referido a los diferentes perfiles que existen, según varios autores especialistas en el tema.

El capítulo seis contiene la metodología utilizada para alcanzar los propósitos de la investigación por medio del cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

En el capítulo siete se consignan las gráficas y resultados de la investigación de campo con los directores de treinta radiodifusoras.

En el capítulo ocho se presenta el perfil ideal que un director de radio debe tener especialmente si la radio pertenece a una corporación.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones de la investigación, seguido de las referencias bibliográficas. Los anexos cierran la presentación de esta tesis.

Capítulo I

Las Corporaciones

Capítulo I

1.1 ¿Qué Es Una Corporación?

La palabra "Corporation", tomada del idioma Inglés, no tiene traducción literal al Español, en cuanto a alcance y significado. Se utiliza la palabra "Corporación" como sinónimo pero en realidad la connotación es mucho más amplia en los Estados Unidos de Norteamérica. Razón por la cual, en Latinoamérica se habla de Sociedad Anónima, de empresa, de compañía o su equivalente. El término corporación es utilizado constantemente en distintos libros y por diferentes autores, por ejemplo Harold Koontz (1998, p.131), cuando dice que *"es una entidad legal que opera autorizado por un estado u otro organismo político autónomo, que aprueba la escritura o reglamento de fundación de la compañía."* En este sentido, Carlos Gisper (1999, p.20), opina que corporación es *"La forma predominante de organización de negocios en cuanto a consecución de ingresos y utilidades netas... implica una idea de organización y la constitución de colectividades superpuestas a los individuos, así como el disfrute de especiales prerrogativas, cuando no de privilegios consagrados por la ley"*.

En Guatemala, Julio Gómez (1989, p.173), define como *"corporación a un grupo de empresas que dependen de una matriz. Empresas que son propiedad de los mismos dueños que, aunque están organizados como unidades económicas independientes, se integran en una unidad de mando y toma de decisiones única"*. En este sentido es lógico que tener empresas dispersas sin control central, produce mucho desperdicio económico y esfuerzo humano.

frecuencias. El procedimiento era el siguiente: en la Dirección General de Radiodifusión el interesado presentaba la solicitud. Él debía demostrar que poseía los medios, la experiencia y los estudios para operar una radio. Después, esperaba seis meses para obtener una respuesta. Si no calificaba le devolvían la papelería. Si el resultado era positivo, debía esperar a que un comité volviera a revisar el expediente y aprobara la frecuencia. Hay muchas historias de corrupción alrededor de la obtención de la frecuencia radial. Al principio se pagaba un supuesto soborno de quince mil quetzales, la frecuencia era asignada en ocho meses. Si pagaban diez mil, la autorizaban en un año. Si tenía mucha influencia no pagaba nada y obtenía en cuatro meses. La cantidad del pago ilegal fue creciendo, hubo periodos en que exigían desde setenta mil hasta cien mil quetzales. Hay testimonios de ex trabajadores que afirman el procedimiento por medio del cual algunas secretarías y administradoras de esa Dirección General se auto-adjudicaron frecuencias que posteriormente rentaron a grandes corporaciones de radio del país.

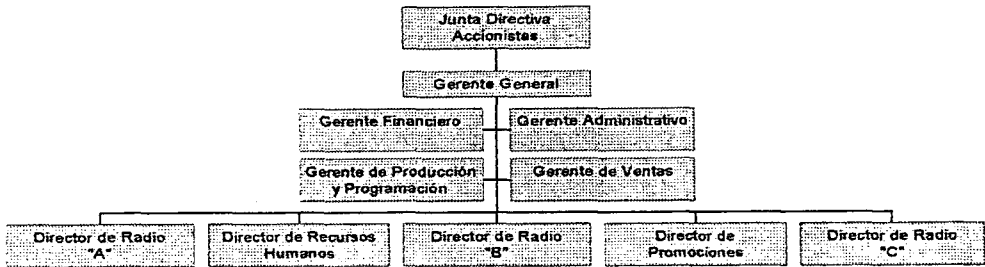
Cuando se creó la Superintendencia de Telecomunicaciones, se oficializó la venta a través de subasta de frecuencias, y fue cuando las empresas observaron el valor real de la radio. A partir de entonces las empresas compraron frecuencias de radios en los municipios, departamentos y en la capital de Guatemala. Hubo un crecimiento de corporaciones por dos razones: la primera, por lo que ya mencionamos, la compra de frecuencias en subastas y la segunda por la compra

1.2 Las Corporaciones de Radio en Guatemala

En Guatemala las corporaciones radiales se han venido desarrollando a partir de la década de los noventa y consolidando en el nuevo siglo. Por esa razón, hoy se cuenta con agrupaciones de radios muy exitosas como Emisoras Unidas, Radio Corporación Nacional, Central de Radio, Grupo Radial El Tajín, Radio Grupo Alius y Circuito Radio Rumbos. Estos grupos iniciaron con una o dos radios propias, pero debido al éxito que obtuvieron, varias radios independientes se les fueron asociando para facilitar la comercialización. Como ejemplo, hace 12 años, en un departamento, la radio sobrevivía con anuncios de su región, pero cuando una agencia de publicidad le enviaba un anuncio, le pagaba hasta cinco veces lo que cobraba por un anuncio local. Cada radio del interior del país no podía pagar un vendedor en la capital para motivar la venta. La manera práctica que encontraron fue la de asociarse a un grupo radial de la capital. Esta corporación les cobraba el 25% de comisión sobre las ventas. El procedimiento aseguró que muchas radios continuaran funcionando con éxito. En la capital, la corporación ofrecía estas radios como parte de su grupo. En las agencias de publicidad, la contratación de los medios se facilitó ya que sólo escogían un grupo y con este tenían cobertura en todo el país. Anteriormente, debían contratar radio por radio y enviar los anuncios por correo.

Con relación a la obtención de las frecuencias radiofónicas, una década atrás, para conseguir un permiso de uso de frecuencia de radio, se debía tener mucha influencia política o tener cierta amistad con los que autorizaban las

ESTRUCTURA DE CORPORACIONES DE RADIO



1.4 En Radio, ¿Cómo se Inician las Corporaciones Guatemaltecas?

No se debe hablar de corporaciones de radio, sin antes hacer una recopilación histórica de cómo se iniciaron estos seis grupos de radio. Hacemos énfasis en que, según la empresa de investigación de mercados Multivex, de diciembre 2002, de estas seis corporaciones es de donde sale el 94% de lo que los guatemaltecos escuchan diariamente.

1.4.1 Emisoras Unidas (Su Historia)

Una mañana de 1964, caminaba Doña Mercedes Archila por el Portal del Comercio, de pronto una vendedora de billetes de lotería se le acercó, ella viendo la necesidad de la señora, le compró un décimo de lotería. A la semana siguiente, se sintió un poco indispuesta y le pidió a su hijo Gustavo Archila que le fuera a cambiar un cheque y que de paso viera su número de lotería para salir de la duda. La gran sorpresa para su hijo fue que el premio mayor coincidía con el billete que llevaba, inmediatamente llamó a su hermano Edgar Archila y juntos le llevaron la sorpresa a Doña Mercedes.

de las radios ya establecidas pero que estaban atravesando problemas económicos.

Se elevó tanto el precio de una radio que haciendo una comparación, se informó que antes se podía adquirir en cien mil quetzales. Hace dos años un empresario pagó tres millones de quetzales por una frecuencia en la capital. El resultado de toda esta compra es que existan corporaciones que son dueñas de hasta treinta y cinco frecuencias, otras que tienen diez, cinco, quince, etc.

Muchas empresas de radio han tenido que cambiar de instalaciones ante el crecimiento inesperado, el edificio fue insuficiente. Algunas optaron por tener pequeños grupos de radios en diferentes sectores de la capital, pero no tardaron en darse cuenta de los beneficios de agruparlas en un solo edificio.

1.3 Una definición más Concreta de Corporación Radial, Aplicada a Nuestro Medio

Las corporaciones de radio en Guatemala son sociedades anónimas, propietarias de varias radiodifusoras legalmente inscritas y autorizadas para funcionar en la capital y en el interior del país. Esta definición no está tomada de ningún libro, es el resultado de analizar desde varios puntos de vista, la forma en que estas están organizadas.

Cada corporación maneja una estructura de organización similar a las demás empresas. Claro está que tiene sus diferencias dependiendo de los líderes de la misma. En el siguiente organigrama proyectamos la forma en que la mayoría de corporaciones de radio están administrativamente conformadas.

El mérito más importante de los últimos tiempos, lo tiene la última de estas emisoras, con el programa matutino de mayor éxito en Guatemala "A Todo Dar" organizado con un formato revolucionario, actual y alegre. Con nueve años de transmisión continua, es el programa de radio más famoso de todos los tiempos en Guatemala. Se le podría llamar el Sábado Gigante de la Radio para los Chapines.

1.4.2 Radio Corporación Nacional (Su Historia)

El señor Guillermo Alcázar viajó a estudiar radiodifusión a Cancún, México, donde conoce a su esposa Minerva, al regresar a Guatemala, consiguió algunos aparatos usados con el que construyó un transmisor en Amplitud Modulada, con este inició Radio Indiana el 27 de enero de 1957. Con el paso de los años, adquirieron otras tres estaciones como la radio 620, Radio Frontera en Pajapita, San Marcos, Radio Occidental y Radio Verapaz. Como los hijos de esta pareja visionaria habían crecido y debían estudiar básicos o bachillerato, decidieron residir en la capital.

"El negocio de la radio aún no era tan importante como es hoy", narra Doña Minerva de Alcázar, pero al conocer la radio y vivir en la capital buscaron la oportunidad e incursionar en ella. Uniendo esfuerzos entre tres socios, inician radio Internacional AM, "después los otros socios deciden retirarse y nos dejan la radio, la pusimos en FM con el nombre de Stéreo Azul pero la programación era tipo instrumental", afirmó doña Minerva.

Fue Stero Azul finalmente la que adquiere el nombre de FM 95, al hacer el cambio, también se modificó la programación quedando en formato de música en

Con ese dinero se pudo montar todas las instalaciones técnicas y físicas de la primera radio. Ya se contaba con la frecuencia pero no con la infraestructura para funcionar. Doña Mercedes y sus dos hijos, Rolando y Edgar inician la sociedad que influiría en la historia de Guatemala. En octubre de ese mismo año, sale al aire en Retalhuleu La Voz de la Costa Sur, le siguieron Radio Campesina en Tiquisate, Radio Imperial en Alta Verapaz, Tacaná en San Marcos y La Voz del Trópico en Coatepeque. La primera oficina en la capital estuvo integrada por una pequeña sala de espera, una máquina de escribir y una línea telefónica. Contando con esta oficina en Guatemala, después de varias negociaciones, Radio Fabulosa y Radio Romántica pasan a formar parte de Emisoras Unidas. Estas sirvieron de estación piloto de la primera gran cadena nacional bautizada como Fabucadena de Emisoras Unidas. El éxito fue arrollador ya que en esa época los periódicos tardaban hasta ocho días en llegar a los departamentos y municipios.

Otro dato importante es que, inmediatamente después del terremoto de 1976 fue la única cadena noticiosa que logró salir al aire y mantener comunicada a Guatemala, Centroamérica y a todo el mundo. En la actualidad cuentan con cuarenta y una frecuencias a nivel nacional. En la capital tienen cinco estaciones: Fabuestereo "Música de Clase, Su Clase de Música", Kiss FM "The Real American Radio", Cadena Grande "Ritmo a Lo Grande", Atmósfera "En Tu Planeta" y Yo Si Sideral "Te Lleva a las Estrellas". La mayoría de estas radios están orientadas a los segmentos socioeconómicos "A", "B" y "C" grupos donde se encuentran las personas con mayor poder adquisitivo.

1.4.3 Grupo Radial El Tajín (Su Historia)

Este Grupo dinámico inició el 8 de febrero de 1986 con la primera emisora en que transmite música tropical continua, Radio Fiesta en Amplitud Modulada (AM). Sin embargo, debido a que el FM se estaba poniendo de moda, el 31 de diciembre de ese mismo año, salió también en Frecuencia Modulada. A esta emisora se le debe el auge de la música tropical en Guatemala y la proliferación de muchos grupos musicales del género. Al tener ese éxito, el 13 de noviembre de 1987 se agregó Radio Ranchera con un formato novedoso de bolero y corrido ranchero, salpicado con programas de tríos y marimba. La emisora continúa dirigida al adulto contemporáneo y a las amas de casa.

En ese mismo año, El Tajín, adquirió Radio Exitos de corte Grupero Mexicano. Este grupo radial, tuvo varios intentos en otros géneros que después abandonó, por ejemplo, Radio Club con temas en español del recuerdo y poemas, le siguió FM Máxima de corte salsero pero finalmente se convirtió en lo que hoy es FM Joya con formato del recuerdo con el eslogan "Para mantener viva la llama del amor". Recientemente, para el nororiente país, asociaron a Estéreo Solar en las frecuencias 98.3 y 101.5.

Grupo Radial el Tajín se ha distinguido porque casi siempre una o dos de sus estaciones permanecen entre los primeros cinco lugares de audiencia general en la ciudad capital. De hecho, desde el primer año de operaciones hasta 1992, Radio Fiesta cuando no era primer lugar en audiencia, era segundo o tercero. También, de todas las radios existentes, fue la única que a finales de los 80s y a

Inglés. Realmente la radio no estaba en la frecuencia 95 sino que en 94.9 pero se creyó que auditivamente sería mejor y se le dejó ese nombre. El éxito llegó cuando las empresas se dieron cuenta de la importancia de anunciarse en los diferentes medios de comunicación.

En la actualidad tienen las emisoras musicales: FM 95 "Your Super Station" Mía "Tu Radio es Mía", IFE "Creer sin Ver", FM Fama "Para Volverlo a Vivir", FM Globo "La Música de Ayer en la Radio de Hoy", YXY "No Te Compliques", Clásica "Ideal Para Recordar" y 106.1 "La Red Deportiva". Con treinta frecuencias en total, RCN se considera el grupo más influyente en la juventud de los 80s con su estación FM 95. Todo aquel que deseaba estar a la moda y conocer de artistas en idioma Inglés, escuchaba esta estación. FM 95 y otras radios del grupo fueron el punto de partida en la especialización de las radios. En aquella época, las radios incluían toda clase de música en programas o sin ellos. Estas radios escogieron un formato y no se apartaron de él.

Otro mérito importante de este Grupo fue que FM Globo se mantuvo, durante varios años, en el primer lugar de audiencia, sin necesidad de hacer promoción alguna. Finalmente, la Red Deportiva encontró un "nicho" (oportunidad de un espacio en el mercado que aún no ha sido ocupado) en la juventud que gustaba del deporte, ya que su competencia mítica había envejecido con sus oyentes.

tenían. Las estrategias eran: alianzas con organizadores de presentaciones artísticas internacionales, presencia de marca y de locutores en la animación de los conciertos, acuerdos de exclusividad con los mejores grupos nacionales y una serie de eventos obstaculizaban el logro de los primeros lugares a pesar de toda la campaña televisiva.

El Señor Fernando Villanueva, Vice-Presidente corporativo y cerebro estratégico de toda la empresa, utilizando como recurso los canales de televisión, logró realizar alianzas exclusivas con los empresarios de artistas internacionales y Guatemaltecos. Antes de su incursión en el mercado, las tres radios más importantes se disputaban por regalar boletos, transmitir eventos, tener imagen de marca y un locutor en el escenario antes de la presentación del artista principal. Con las negociaciones del señor Villanueva, las tabacaleras, las licoreras, las casas disqueras y todos los patrocinadores tenían un espacio casi gratuito en la televisión. La condición fue que ninguna otra radio ni siquiera regalara boletos todo era exclusividad de Central de Radios.

Para 1994, el bombardeo de anuncios de las radios a través de la televisión, la capacidad promocional instalada y las alianzas estratégicas, ubicaron escalonadamente a estas radios, desde el primero hasta el tercer lugar. Se calcula que en anuncios de televisión cada radio recibió un apoyo de cinco millones de quetzales mensuales.

Poco a poco adquirieron más frecuencias. En la actualidad, tienen en su haber un aproximado de cuarenta y seis frecuencias retransmitiendo a nivel

principios de los 90s se anunciaba en los canales de televisión a pesar que los canales tenían sus propias radios.

Desde el inicio hasta finales de 1993, este grupo radial perteneció al Licenciado Roberto Girón de Rubens, después de esa fecha vendió la mayoría de acciones a Radiotelevisión Guatemala S.A. y se quedó como socio minoritario.

1.4.4 Central de Radio S.A. (Su Historia)

Pertenciente al grupo Radiotelevisión Guatemala, inició en septiembre de 1987 bajo la gerencia del señor Ernesto Porras. Los estudios y cabinas de audio permanecieron alrededor de un año en el Cerro Alux, a un costado de la antena de transmisión. Fue un año después que sus oficinas fueron instaladas en el edificio de Canal 7, Vista Hermosa I. Las tres radios, Tropicálida 104.9, Galaxia 88.5 y Alfa 97.3, salieron al aire al mismo tiempo. Fueron conocidas con el slogan "Las Superpenetradoras" ya que el radio de acción de cada una era de largo alcance. Se recibían reportes de territorios cercanos a las fronteras de El Salvador, Honduras, México y Belice.

Pasaron los años y las emisoras, según la empresa Multivex, ocuparon puestos modestos y en ocasiones muy buenos. El éxito de la empresa se inició cuando en 1991 los directivos de Radiotelevisión Guatemala S.A. decidieron darle todo el apoyo televisivo necesario para lograr que las radios estuvieran en primer lugar. Un año después, los resultados eran buenos pero no los esperados, les faltaba una infraestructura promocional que otras corporaciones, como el Tajín, ya

y mexicanos permitió la retransmisión frecuencias vía satélite. La primera que utilizó fue Radio Activa del Grupo Caracol, luego de México, Furia Musical, La Ke Buena y Vox FM. Por alguna razón, el éxito de estas radios de retransmisión satelital no fue significativo en niveles de audiencia. En tal circunstancia han optado por volverlas locales con la transmisión de algunos programas grabados de la subsidiaria.

En la actualidad han tenido que cambiarle nombre a varias de sus radios y reorientar su grupo objetivo y estrategia comercial. En la capital han incrementado sus estaciones, pero su fortaleza sigue siendo el interior del país.

Este Grupo tiene el mérito visionario, de incluir una estación de corte cristiano evangélico al estilo moderno, con música actualizada en todos sus géneros. Otro mérito, fue el reunir en Radio Punto al talento periodístico más capacitado para transmitir noticias en con un formato actualizado. Esta emisora, al estilo de la interanacional Radio Única del grupo Telemundo, inició el 11 de septiembre del 2001 y a la fecha sus resultados están incrementándose. En total Radio Grupo Alius tiene seis estaciones que operan en la capital pero con una serie de repetidoras a nivel departamental y municipal: Radio Punto "Periodismo que da la cara", Radio Viva "Música que te llena", Plus 102 "Para sus sentidos", 92.5 "E-radical", Exa. "Música Exacta" y Ke Buena "Que Rica Suenan".

nacional sus siete estaciones de la capital. Estas son: Alfa 97.3 "La Radio Para Sentir", Tropicálida 104.9 "La Radio que Te Mueve", Extrema "Tu Reacción", 94 FM "La Marca", Galaxia "La Picoso", Status "92.9" y Sonora "Es La Noticia".

El éxito comercial y mérito de esta empresa es que por anunciarse en las radios le dan como bonificación, algunos anuncios en televisión. Ante esta ventaja competitiva, "cualquier" marca, artista, político, cliente o patrocinador los tiene como la mejor opción.

1.4.5 Radio Grupo Alius (Su Historia)

Esta corporación radial, también inició en el interior del país con el nombre de Organización Alius, pero a diferencia de los otros, nació en el oriente del país. La sede fue Chiquimula de la sierra, la radio fue inaugurada en 1964 con el nombre de Radio Perla de Oriente. El nombre tiene su origen en el eslogan de un país asiático. Pero coincidentemente fue apropiado y de mucho impacto, a tal grado que en esa época a Chiquimula también se le llamó "La Perla de Oriente".

El fundador y propietario, descendiente de chinos, don Alfonso Eduardo Liu y su esposa Ana Odeth, al conocer la importancia y potencial de la radio, desarrollaron estaciones en Izabal, Chiquimulilla, Zacapa y Jutiapa, desde donde obtienen el éxito radial y empresarial. El señor Liu, a través de sus mismas estaciones promocionó los negocios que estableció paralelos a la radio. Actualmente cuenta con cuarenta y cinco frecuencias entre AM y FM.

El mercado más difícil de incursionar era la capital y no fue hasta el año 1995 que obtienen ese logro. La asociación con empresarios radiales colombianos

sido alentadores, de sus 23 frecuencias 14 se encuentran en el primero, segundo o tercer lugar. A diferencia de otras corporaciones, esta tiene una programación local y solo encadena el mejor programa que se tiene en la capital.

Aparte de "La Sabrosona," Circuito Radio Rumbos adquirió, recientemente, otra estación en la capital, "La Caliente". Con esta pretenden conquistar a los amantes de la música tropical y otros géneros afines.

El mérito de este equipo, es prestarle atención al segmento de la población más grande de Guatemala, a pesar de ser los que tienen menor poder adquisitivo.

1.4.6 Circuito Radio Rumbos (Su Historia)

El señor Roberto Bocaletti, inició con Radio Rumbos en 1972. Cuando las radios en FM se pusieron de moda, él también adquirió una de esas frecuencias para enlazar la radio. Sin embargo, ésta no daba frutos en audiencia ni en utilidades. En esos días, en California, había una radio con música latina que estaba "pegando" muy fuerte en la población mexicana y centroamericana, su nombre, Estereo "X". El formato de esta radio era una mezcla de música popular del recuerdo, rancheras, Tex Mex y Cumbias. Ese estilo se copió y con el formato en mano se inauguró en Guatemala Estereo Alegre "La Sabrosoña". Después de seis meses, a los oyentes el nombre que más se les posicionó fue "La Sabrosoña".

El éxito de esta radio fue inmediato, la música y todo su mercadeo fue dirigido al segmento socioeconómico "D" y "E". La radio se escuchaba en tortillerías, obras en construcción, comedores, restaurantes, camionetas, ruleteros, etc. Naturalmente que la programación se fue adaptando a la población guatemalteca. Han invertido esfuerzo en desarrollar buenos animadores y buenos programadores. El formato en síntesis, trata de reunir toda la música que le gusta a las personas de esos dos segmentos del mercado; realizar promociones y conciertos accesibles en las colonias y barrios.

Como es sabido, esos dos segmentos del mercado son los más abundantes, la radio saltó al primer lugar en los récords de audiencia y hasta la fecha se mantiene dentro de los primeros diez. Al notar este éxito, se adquirieron frecuencias en el interior del país, para imponer el formato. Los resultados han

Capítulo II

Las Radiodifusoras

CAPITULO II

2.1 ¿Qué es una radiodifusora?

Es el conjunto de elementos tangibles y no tangibles que por medio del uso de una frecuencia y sus respectivos aparatos técnicos permiten la difusión de mensajes en ondas radiofónicas. Los oyentes reconocen a este conjunto de elementos con un simple nombre comercial que le asignan y lo conceptualizan como parte de los medios de comunicación.

Algunos autores hacen otras definiciones coincidentes para diferenciar a un segmento de las radios, cómo por ejemplo lo que dice René Balon (1995, P.45) "Las emisoras de radio que ocupan la mayor parte de su tiempo en transmitir música, se les conoce como "musicales", "de música" o "radio tocadiscos" y "radio rockolas". En Guatemala también se le llama a este sistema de transmisión como *Radio Robots*. La tecnología y la programación computarizada permiten que algunas radios ya no cuenten con operadores y locutores en vivo. Las veinticuatro horas está siendo operada por el software de una computadora. Naturalmente que el trabajo aquí es más de pre-producción y de copias de seguridad. La utilidad de lo anterior está en situaciones críticas, como por ejemplo cuando se "caiga" el sistema. Al digitalizarse la música, los programas, las viñetas y los anuncios comerciales la radio adquirió un avance tecnológico impresionante. Los tiempos, los espacios adicionales y la programación son más exactos.

2.1.1 El Departamento de Producción

Es el que tiene la función principal de realizar los anuncios publicitarios, las identificaciones de la radio, los programas que se transmiten en diferido, escribir guiones, utilizar la creatividad en cada una de sus actividades y trasladarlo a mensaje auditivo para ser transmitido a través de la radio. Por lo regular y dependiendo de la estructura de la empresa, en el departamento hay un director de producción, varios creativos y un estudio de grabación. En la escala de mando, este departamento lo supervisa el Director de la Radio.

2.1.2 El Departamento de Programación

En esta área se incluye a un Director de Programación. Sin embargo, en la mayoría de casos, para bajar costos, se contrata a un programador. El programador o programadores tienen la función principal de organizar cada una de las canciones, segmentos y programas que se incluirán durante las horas de transmisión de la radio. Hay diferentes formatos de programación. Cada programador puede crear el propio, pero no debe ser tan complicado que el operador o el locutor de cabina radial no le entienda que quiere hacer. El Director de Programación le reporta al Director de Radio. En ocasiones el director de programación hace las veces de jefe de control de calidad o contenido de cada uno de los programas.

2.1.3 El Departamento de Tráfico

Es el encargado de recibir, distribuir y programar los anuncios publicitarios de los clientes o anunciantes. Este es un departamento que antes era incluido en

Es importante aclarar que el término radiodifusora tiene una apócope porque es más fácil identificarla. En la actualidad es la palabra "radio" la que identifica de manera formal o informal a radiodifusora o a estación de radio.

Warren (1996, p.23), se refiere a la radio como *"un medio de comunicación tan joven y actual como pueda serlo el cine y la televisión. Porque sus orígenes, en tiempo y técnica, son similares y a la vez, complementarios."* Así mismo, se refiere a sus programas y a la trascendencia e influencia sobre el público al indicar. *"Están presentes en nuestra vida cotidiana, de forma constante, a través de las ondas y actúan provocando diferentes acciones y reacciones en el comportamiento del hombre actual".*

Pero una definición poética de la radio, la da Geller (1996, p. 4) *"La radio es una mágica extensión del espíritu humano. Puede "gritar" y lograr que el oyente sienta, ría, piense o llore. La radio poderosa suena en verdad y provoca una reacción. También logra que los oyentes quieran seguir escuchando con el deseo que esa reacción se logre otra vez."*

La radio funciona como una empresa cualquiera, con sus departamentos administrativo, financiero-contable, recursos humanos, promociones y otros que para efectos de este estudio no los mencionaremos. Únicamente nos detendremos en los que son considerados como los más característicos en una radio. En esta perspectiva, encontramos el departamento de Producción, el departamento de programación, el departamento de tráfico y el departamento de Locución.

2.2 La Globalización y la segmentación de los mercados en la radio de Guatemala.

La Globalización en radiodifusión es el sistema por medio del cual en la transmisión y la negociación se eliminan las barreras de proximidad, ubicación y actitud. **La proximidad**, en el mismo instante en que están ocurriendo los hechos se pueden estar conociendo en la otra parte del mundo. **La ubicación** no es barrera porque la tecnología satelital convierte a cualquier lugar, como lo dijo el profesor Inglés Marshall McLuhan, en la "Aldea Global". En cuanto a **La Actitud**, la Globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración de los productos con calidad internacional. Producto de esa Globalización es que se estén recibiendo programas y radios que transmiten internacionalmente. Ejemplo de ellas son Radio Unica, Kiss FM, VOX y la Ke Buena. No se tiene registro exacto de una radio guatemalteca que sea retransmitida permanentemente en otro país. El mayor intento ha sido la transmisión vía satélite o por Internet.

el de programación. Sin embargo, las gerencias han optado por independizarlo porque una falla en horario, en calidad de sonido o en omisión es una pérdida económica considerable para la radio. El coordinador o coordinadora de tráfico, por lo general es una persona de reconocida eficiencia y organización. Este departamento casi nunca se le deja al director de radio. Pertenece al departamento de ventas o bien a la Gerencia General.

2.1.4 El Departamento de Locución

En este departamento está el talento de la radio, los famosos locutores, los buenos, los regulares y los aspirantes. El mismo departamento está dirigido por un jefe de locutores que con regularidad es el locutor que tiene varios años de experiencia y cuya función, además de tener un turno, es el de organizar a los locutores para los eventos o actividades especiales. El jefe de locutores le reporta al director de radio. Este departamento es opcional para las radios musicales porque el treinta por ciento de ellas no utilizan locutor en vivo, todo lo hacen pre-grabado.

2.3 La Planificación en Radio

En una radio perteneciente a una corporación, la planificación implica establecer metas y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica los objetivos de la organización. Las metas son importantes porque: proporcionan un sentido de dirección, concentran nuestros esfuerzos, guían nuestros planes, aportan mejores decisiones y nos sirven para evaluar nuestro avance. Aunque la planificación, por regla general, se presenta sólo como una de las cuatro funciones de la administración, es más exacto pensar que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Los que no son amigos de la planificación, argumentan que es una pérdida de tiempo. Si eso fuera verdad, entonces los grandes directores y administradores del mundo estarían equivocados. Un buen punto, es que se debe emplear en ello solo un 20 % del tiempo total de un proyecto o actividad. Por regla general, entre más detallado es un plan, más efectividad se tiene en la ejecución del mismo.

Dentro de las características especiales que debe tener un plan para radio están:

1. Objetivos Claros
2. Clara determinación de recursos:
 - A. Tiempo (Cronograma)
 - B. Dinero (Costos)

La mayor influencia de la Globalización en la radio guatemalteca ha sido la segmentación de los mercados y la mejora continua de sus productos. Anteriormente las radios transmitían música y programas tratando de llegar a la mayor cantidad de audiencia. En la misma radio musical había programas para jóvenes, adultos, niños, mujeres, etc. En la actualidad las radios se han especializado de acuerdo a grupos específicos del mercado. Como ejemplo tenemos a "La Sabrosona" dirigida a las amas de casa y hombres desde 18 hasta 35 años del nivel socioeconómico "C, D y E", KISS FM orientada hacia adultos contemporáneos del segmento "A,B", Radio Fiesta con auditorio joven de 12 a 35 años pero del segmento "C y D". Está claro que tienen algunos oyentes que no son de esos segmentos, pero la mayoría son los del segmento asignado. La especialización de las radios permitió que los clientes pudieran orientar de una mejor manera la publicidad para sus productos, evitando los desperdicios de inversión. Si se desea anunciar un perfume para jóvenes de 18 a 25 años, basta con revisar que radios llenan el perfil y con eso la inversión es más certera.

- c) Programación de renovación de la producción institucional

3. Promoción y mercadeo de la estación

- a) Promoción de imagen
- b) Promoción de influencia en encuestas
- c) Promociones especiales por temporada
- d) Políticas, Estrategias y Tácticas para participación en conciertos y eventos.

4. Area Técnica

- a) Potencia, Sonido, Mejoras, Reparaciones, Mantenimiento preventivo de equipo de cabina y transmisión.

Este esquema, permite realizar un plan piloto de planificación para la semana siguiente. No debe dedicársele demasiado tiempo. Es importante que se cumpla con los tiempos y propuestas del plan. Desde el principio, la disciplina de seguir el plan es imperativa. Los resultados de este ejercicio serán importantes en la carrera radial.

C. Personas (Recurso Humano involucrado)

3. Resultados Esperados

4. Sistema de Evaluación

Para planificar anualmente es importante plantearse metas mensuales. Sin embargo, se puede hacer trimestral o semestralmente. En radio se acostumbra plantearlo mensualmente porque es más práctico y fácil de monitorear. Para iniciar la planificación se debe tener claro cuales son las áreas de la radio en las que se pueden plantear metas y objetivos.

2.3.1 Areas importantes a tomar en cuenta en la planificación de una radio.

1. Area de Programación y Contenido

- a) Programación Musical
- b) Programas Regulares
- c) Programas Especiales

2. Producción

- A. Creatividad
- B. Producción
 - a) Programación anual de temporadas
 - b) Programación de rotaciones de la producción institucional

3. Llamadas telefónicas consultando avance y resultados de eventos varios
4. Solicitando informes escritos de sus colaboradores
5. Proporcionando informes escritos a su jefe inmediato

2.3.4 La evaluación del plan

Al menos una vez por mes, deben evaluarse el avance y el resultado de su plan mensual. Lo más importante es conocer si se cumplieron las metas que se habían propuesto. No es fundamental que tan perfectamente se cumplió, lo principal es determinar si este contribuyó de una manera ordenada a cumplir con las metas propuestas. Esto es a lo que se refiere la eficacia.

Otra parte decisiva en la evaluación es la determinación de la eficiencia, es decir que tan óptimos son los resultados. Para ello debe hacerse un análisis más profundo con mas tiempo y mucha información. Entre eficiencia y eficacia hay diferencia de contenido. La primera se refiere a lograr los objetivos en menor tiempo y costo establecidos en el plan. La segunda, es alcanzar los objetivos en el tiempo previsto y con el costo programado en la planificación.

Entre los hallazgos se deben determinar los puntos de mejora, es decir aquellas cosas que fueron hechas de forma equivocada que pueden mejorarse en el próximo mes.

2.3.2 ¿Cómo Plantear Buenos Objetivos?

Los objetivos son la guía, lo que se pretende alcanzar, por lo que se luchará en el próximo año. Los objetivos en radio dependen de muchos factores, pero en sí deben cumplir con ciertas características o requisitos:

- A. Debe ser concreto (no ambiguo y definido a un solo objetivo).
- B. Debe ser medible (con metas de corto, mediano o largo plazo, que se pueda medir en tiempo y costo).
- C. Debe ser alcanzable (que sea real, que tome en consideración todas las restricciones existentes).

Ejemplo de objetivo para la radio musical "La Bomba" en inicio de operaciones. "Estar entre las primeras doce radios musicales de Guatemala en el primer año de operaciones según las empresas de estudios de mercado, Opinion Meter y Multivex".

2.3.3 ¿Cómo hacer para que su plan sea efectivo?

Todo plan semanal debe llevar actividades de supervisión y verificación de actividades. Para supervisar, debe prestarse atención a la realización de las actividades críticas y ponerle una señal de aprobación a las que se han realizado tal y como se planificaron. Para verificarlas pueden realizarse varias acciones:

- 1. Reuniones con jefes inmediatos
- 2. Reuniones con los colaboradores

Capítulo III

La Industria Radial

CAPITULO III

3.1 La Radio Como Un Negocio

La radio tiene dos razones de ser por excelencia: Emisoras Unidas (2000, P.2) *"La primera, es un medio de comunicación social que informa, entretiene y educa; la segunda, es la de verla como un negocio donde lo fundamental es mantener un balance entre gastos e ingresos para producir una utilidad"*.

La primera razón es ampliamente conocida y discutida. Es el medio de comunicación que obtiene la mayor cantidad de audiencia porque no se necesita interrumpir las actividades habituales para permanecer en su compañía. En Guatemala, su cobertura llega al 100% de la población, según la empresa Soporte en su informe de octubre 2002. Casi todos los habitantes de este país por más pobres que sean cuentan con un radioreceptor. Se les puede ver y oír con los trabajadores del campo realizando sus tareas diarias, en el automóvil más antiguo o el más reciente. La radio es el medio más efectivo y barato si se compara con los medios escritos y televisados.

La segunda razón es la menos difundida en este país y de hecho hasta hace algunos años no se le veía como tal, porque pocas organizaciones han contribuido a que el negocio se establezca como una verdadera industria. Uno de los principios básicos de cualquier empresa es determinado por la simple ecuación que rige toda actividad empresarial:

Ingreso de ventas (menos) costo de producción (igual) utilidad o ganancia.

mas. Por ello a partir de la tasa que pagan los bancos, en promedio, por el dinero que usted deposita en una cuenta de ahorro puede considerarse una ganancia razonable para cualquier empresa, menos que eso sería, trabajar por amor al arte.

El negocio de la radio debe producir lo suficientes ingresos para cubrir los costos y generar utilidades. La producción de ingresos en una radio es vendiendo su tiempo comercial. Un anunciante esta dispuesto a invertir cierta cantidad de dinero para que la radio le sirva como medio y a través de él, anunciar un producto o servicio.

3.2 La Radio Como Producto, Las 4 Ps en la Mezcla del Mercado

Antes de continuar con otros aspectos, se aclarara que la radio tiene las características de cualquier producto tangible o intangible. En este sentido debe tener un "Marketing Mix". En la Mezcla del Mercado, podemos agregar que la radio tiene un producto, precio, plaza y promoción. Antes de analizar estos componentes iniciemos por el principio. Toda corporación tiene varias radios.

Cada radio tiene un nombre que a la vez es la marca. Si se toma como ejemplo "Radio La Bomba" la promesa básica es el eslogan que utiliza, también puede registrarse como expresión de propaganda. En este ejemplo podrían ser "La Explosión Estelar de Hoy" "Los Terroristas del Entretenimiento", "Explotando tu alegría". Dependerá el segmento de la población a la que está dirigida la radio porque el eslogan y el nombre podrían sonar muy agresivos para personas conservadoras.

Pero cuando los ingresos son menores que los costos, las que deberían ser ganancias se convierten en pérdidas. Contablemente esto es conocido como utilidad negativa. Ninguna empresa desea perder, las empresas se crean para obtener utilidades.

3.1.1 ¿Cómo Se Establece el Nivel de Ganancia?

Una buena medida para establecer que cantidad de ganancia es suficiente, se determina comparando los índices de rentabilidad de una empresa con las tasas activas y pasivas de interés dictadas por el mercado financiero, esto a partir del concepto de trabajo, que dice que "el trabajo es un proceso que convierte uno o varios insumos, en uno o varios productos" (Gisper 1999, P 135).

El insumo, en este caso, está constituido por la inversión financiera de los accionistas que forman la empresa. Cada uno aporta para producir mas dinero. Este principio opera en el mercado financiero bajo conceptos conocidos como Bolsa de Valores o las tasas de pago de interés por cuentas de ahorro e inversión (pasivas).

En otras palabras estamos hablando de un costo del dinero o costo financiero. Si un banco paga más en intereses de lo que se podría arriesgar en la inversión sobre una empresa determinada, seguramente se preferiría poner el dinero en un banco y aunque seguramente se ganaría menos, de cualquier manera habría utilidad. Una empresa significa riesgo. Cuando se invierte en una empresa en vez de invertir en un banco, se arriesga más pero igualmente se puede ganar

3.2.3 El Precio en la Radio: el precio de la radio se determina por la cantidad de oyentes, la cobertura y el nivel socioeconómico de su auditorio. Aquí no es tan importante si la radio tiene cincuenta antenas, tres mil trabajadores o lo último en computadoras. El precio es de acuerdo a los tres primeros factores y está calculado en una tarifa por segundo de transmisión. Hay emisoras que cobran tres quetzales por segundo y otras que cobran hasta quince quetzales. En Radio La Bomba, por ejemplo, se cobra cinco quetzales por segundo. Si los comerciales, por lo general, tienen treinta, cada vez que se transmita ese comercial el cliente debe pagar ($Q5 \times 30 = Q150$) ciento cincuenta quetzales.

El precio y las condiciones varían cuando el comercial a transmitirse alude a empresa, institución o persona. En primer lugar, debe transmitirse en Campo Pagado esto implica que se paga por anticipado y adicionalmente debe dejar un depósito por la misma cantidad, ya que si el aludido desea responder, la ley lo faculta para que lo haga gratis en el mismo medio y espacio de tiempo en que se transmitió. Esto es conocido en términos legales como Derecho de Respuesta.

3.2.4 La Promoción en la Radio: se utilizan los otros medios masivos como las revistas, los periódicos, la televisión y las carteleras. Por ser parte de una corporación también se puede anunciar en las estaciones hermanas. Que tan efectivo sea, no se sabe, hay que evaluarlo. En cuanto a estrategias de promoción, hay una sección dedicada a esto, desde creativas en grupo hasta creativas individuales.

3.2.1 El Producto en la Radio: es todo aquello que se transmite a través de ella. Música, programas, talentos, producción, estilo de anuncios. Algunos le llaman contenido de programación, otros programación general.

3.2.2 La Plaza en la Radio: se caracteriza por dos cosas, la distribución y los territorios que cubre. En el caso de la distribución se refiere a la frecuencia por la cual se transmite, en la mayoría de las radios musicales es a través de la Frecuencia Modulada (FM). Algunas tienen distribución vía satélite y otras a través del sistema Audio Real por Internet.

Las corporaciones más grandes tienen un espacio vía satélite pero transmiten solo algunos programas, extraídos de todas las radios, que estén considerados como de transmisión internacional. En cuanto a las ubicaciones o territorios que cubre, se refiere a los lugares en que la escuchan. Puede ser, por ejemplo, el área metropolitana del departamento de Guatemala, el oriente guatemalteco o en todo el país. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta el nivel socioeconómico y el perfil de su grupo meta.

✓ Crecimiento

✓ Utilidad.

Las radios exitosas, para los empresarios, son aquellas que le generan más utilidades que las que podrían generar esa cantidad de inversión en un banco. Aclaremos esto porque existe el paradigma que "Solo las radios que tienen grandes cantidades de audiencia son exitosas". La realidad es otra, hay muchas que tienen el requisito de audiencia, pero sus ventas no son buenas. Hay otras que no tienen grandes cantidades pero tienen excelentes utilidades.

El secreto está en el segmento de la población al que se dirige la radio. Hay dos ejemplos bien claros, Kiss FM e Infinita. Estas dos radios en las encuestas de audiencia aparecen después del lugar número veinte. Esto significa que sus oyentes no son tantos como los tienen muchas radios. Sin embargo, los radioescuchas que sí tienen, son del nivel socioeconómico "A" y "B" o sea los segmentos de la población con mayor dinero. A estas personas es difícil llegar. Como todos saben, si se comparara la cantidad de ricos y la cantidad de pobres, los ricos son pocos, pero los pobres son demasiados.

Las Radio Kiss FM e Infinita mensualmente obtienen utilidades considerables porque descubrieron un nicho y han orientado su programación a un público específico y pequeño pero con poder adquisitivo.

3.3 ¿Cuál Es La Mejor Radio?

El mejor medio es, por lógica, aquel que ofrece mayor audiencia, esto significa que la inversión de publicidad será más efectiva al tener la probabilidad de llegar a más personas por una determinada cantidad de dinero. Sin embargo, y aunque parezca contradictorio, hay un equilibrio que guardar, la siguiente relación es importante:

Mayor nivel de audiencia, genera, mayor demanda por el tiempo comercial y al mismo tiempo...

Mayor tiempo comercial utilizado, genera, menor demanda de la audiencia por la radio.

La clave de este negocio está en mantener esta relación óptimamente equilibrada, aunque la segunda parte de la aseveración anterior es solo parcialmente cierta, pero es una parte muy importante en todos los secretos de este negocio.

Hay varios factores que influyen en los niveles de ingreso por concepto de venta en una estación de radio y hay muchos factores que influyen en los niveles de audiencia. Los principales son:

Ingresos.....precio de venta

Audiencia.....Calidad de producto al aire

Las anteriores variables son básicas. Con una buena combinación de estas, se puede cumplir con los tres principales paradigmas de una empresa radiofónica:

✓ Supervivencia

Capítulo IV

Los Directores de Radio

3.4 Características Generales de Una Radio Exitosa.

1. Que luego de un año de operaciones la radio supere el Punto de Equilibrio y de utilidades.
2. Que esté dentro de los primeros tres lugares de audiencia en su grupo objetivo.
3. Que tenga programas más creativos que su competencia.
4. Que siempre esté innovando con segmentos y espacios atractivos para sus oyentes y anunciantes.
5. Personal altamente talentoso en producción y programación creativa.
6. Que tenga los suficientes clientes para seguir creciendo en el mercado.
7. Que el Director no solo sea eficiente administrando personal sino también administrando el plan operativo, el presupuesto y mantener buena comunicación con sus superiores.

CAPITULO IV

Para obtener el éxito en una radio, se requiere de un líder con una visión clara para coordinar eficientemente cada uno de los movimientos estratégicos de la empresa, esa persona es El Director.

4.1 ¿Qué es un Director de radio en una Corporación?

Es el líder de un equipo de trabajo que debe planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una radio. Sus metas y objetivos como radio individual, permitirán alcanzar las metas, los objetivos, la misión y la visión de la corporación.

Hay diferentes estilos de dirección, eso depende mucho del tipo de liderazgo con que la persona cuente. Históricamente no hay una fórmula de la buena dirección, pero si tendencias o características que han llevado al éxito a centenares de empresas a escala mundial.

En Guatemala, dirigir una radio donde hay un solo propietario y no está afiliada a otras, es diferente a dirigir una radio perteneciente a una corporación. En una sola radio por lo general hay un contador, un gerente y todos los puestos de una empresa pequeña. En radios pertenecientes a corporaciones las funciones se multiplican porque los cargos administrativos son generales y básicamente el director lleva control de presupuestos, planifica y realiza todos los procesos de la radio. Adicionalmente, coordina todo lo relacionado a la transmisión diaria. También, hay corporaciones en donde el director no tiene nada que ver con dinero y con administración, inclusive sus colaboradores son seleccionados por el

Un director, debe ser un líder que predique con el ejemplo y no haciendo que se cumpla lo que dice aquella frase: "haz lo que digo y no lo que yo hago". Los líderes modernos basan su liderazgo en principios y valores, mismos que modelan su carácter, para mostrarse en sus relaciones interpersonales como personas íntegras, personas que honran sus compromisos y personas en quienes se puede confiar, no por lo que dicen sino por lo que demuestran haciendo.

La naturaleza humana tiende a seguir el ejemplo y este caso no es la excepción. El liderazgo de adentro hacia fuera es fundamental para el éxito de la organización pues los directores cosecharán con su personal lo que ellos mismos siembren. Para que esta cosecha provea buenos resultados, basados en calidad, productividad y ganancias, debe haber confianza en el nivel gerencial y organizacional, los medios para lograr esto son sin duda alguna, la cooperación, la comunicación y el compromiso. Para ello, la raíz, es decir la fuente, debe ser un líder que practique la integridad personal (carácter, principios y valores).

gerente. Sin embargo, en este estudio se está hablando de la realidad en empresas de radio bien organizadas.

4.2 La Misión de un Director de Radio

Guiar de forma eficiente una estación de radio utilizando la programación, la creatividad y el talento de productores publicitarios, locutores y animadores para obtener altos niveles de audiencia en el segmento del mercado al que se dirige y que como consecuencia, sean atractivos a los anunciantes procurando obtener las utilidades necesarias para mantenerse en el mercado y seguir creciendo para aumentar los niveles de captación económica.

Los logros de la estación individual, confirmará y mantendrá el liderazgo de la corporación, haciendo que la organización se distinga como el grupo radial de mayor éxito creativo, de innovación constante y de mejor adelanto tecnológico de Guatemala. Cuando una radio es bien dirigida, es exitosa y si es exitosa dentro de una corporación, cumple con las expectativas de anunciantes y accionistas.

El Director de radio cuenta con un equipo de personas que son sus colaboradores, el personal que realizará todo lo que él planea, lo que se requiere y lo que constituye el producto en sí. Como administrador de este producto, el director debe ejercer un liderazgo de adentro hacia fuera.

Si un director quiere llegar a ser un verdadero líder y quiere conseguir los resultados esperados, debe practicar la integridad personal, para lograr así que esta integridad trascienda a toda su organización; en otras palabras si quiere calidad de parte de su equipo, debe empezar por él mismo. Una persona que hace las cosas con calidad, puede exigir calidad. La idea es siempre ser ejemplo y no juez.

4.3 Los Valores Personales de Un Director

Dentro de cualquier organización deberían ser: Confiabilidad, Creatividad y Rentabilidad.

4.3.1 Confiabilidad: cualidad de algunos seres humanos que al comprometerse con alcanzar objetivos claros y factibles, luchan con la certeza que los van a realizar. Cumplen lo que prometen.

4.3.2 Creatividad: alto nivel de innovación realizando cosas de manera atractiva y memorable. Convertir cosas ordinarias en extraordinarias.

4.3.3 Rentabilidad: claridad en el concepto que con un excelente producto al aire se obtiene un auditorio cautivo que sirve de base para la mejor comercialización de la radio y como consecuencia una utilidad económica.

CUADRO DEL LIDERAZGO
<ul style="list-style-type: none">✓ Carácter✓ Principios✓ Valores <p><i>Integridad Personal</i></p>
<ul style="list-style-type: none">✓ Cooperación✓ Comunicación✓ Compromiso <p><i>Confianza Interpersonal</i></p>
<ul style="list-style-type: none">✓ Calidad✓ Productividad✓ Ganancias <p><i>Confianza Gerencial y Organizacional</i></p>

4.5 Los Círculos de Influencia de un Director de Radio.

Hay fundamentalmente cuatro grandes círculos de influencia a los que un director de radio puede exponerse constantemente. Estos círculos en parte sirven para mantener el equilibrio entre lo que debe y no debe hacer con respecto al contenido de programación en la estación de radio que dirige.

4.5.1 ¿Qué es un Círculo de Influencia del Director?

Es el que está determinado por un ambiente dado que "influye" como uno o varios paradigmas (esquemas o modelos mentales) sobre las decisiones y necesidades que tiene que generar el director de una estación de radio.

4.5.2 El Círculo de Influencia de la Competencia

En este círculo se debe identificar cuales radios son la competencia directa y la competencia indirecta. En radio, la competencia directa está considerada como la o las radiodifusoras que están dirigidas al mismo segmento del mercado o al auditorio con las mismas características. Para citar un ejemplo claro, la competencia directa de Radio Fiesta es Radio Tropicálida porque utilizan el mismo estilo de música (Tropical, Hip Hop, Reggae) el auditorio que los escucha es casi el mismo (hombres y mujeres de 14 a 30 años de edad, del nivel socioeconómico C, D, E), otros ejemplos de competencia directa son: Emisoras Unidas, Radio Sonora y Radio Punto; Yo Sí Sideral, Alfa S.S y EXA; Radio YXY, La Caliente y Extrema. Por otro lado la competencia indirecta es la integrada por todas las demás radios y todos los medios de comunicación existentes.

4.4 La Comunicación Como Motivación del Personal

Un concepto fundamental que sitúa a las empresas en un futuro promisorio y desarrollo, es la motivación constante del personal. Esta motivación es la clave del éxito de muchas empresas. Para un líder mantener la motivación puede ser la tarea más importante dentro de una empresa cualquiera y en el caso de la radio en donde el estado del arte es motivado fundamentalmente por la auto-realización de las personas, la motivación es un valor fundamental. Sin embargo, hablar de mantener motivado al personal es sencillo, lo difícil es realmente lograrlo día a día. La clave para lograr siempre un personal altamente motivado es comunicación.

Comunicación total, de arriba hacia abajo y viceversa, es el simple secreto. Entiéndase por comunicación formal y no aquellos chismes de corredor donde la comunicación se convierte en confusión. Comunicación significa, información correcta, adecuada y oportuna del jefe al subalterno y viceversa. Comunicación significa retroalimentación, trabajo en equipo y coordinación conjunta de metas entre jefes y subalternos. Tan fácil en la teoría pero tan complicado de llevarlo a la práctica. El reto de un buen líder es lograr que la comunicación cada día mejore más y cada vez sea la mejor herramienta para mantener un personal altamente motivado.

4.5.3 El Círculo de Influencia del Mercado

En este círculo, debe dársele mucha importancia a la moda y a las tendencias del mercado. Localmente tiene que estar en contacto con los diferentes medios de comunicación masiva, incluyendo otras estaciones que no necesariamente sean del mismo formato. Observar la televisión abierta y por cable, revistas, periódicos, Internet y estrategias de mercado de otras empresas comerciales que no sean radio.

Si retrocedemos un poco en el tiempo, algunos adultos recordarán que la radio guatemalteca tuvo su época de oro con las radionovelas, siguieron las noticiosas, llegó el "boom" de las musicales en FM. Detengámonos un poco en este último paso, la Frecuencia Modulada, envió a un segundo y tercer plano a las radios en Amplitud Modulada y las de transmisión en Onda Corta respectivamente. Las radios en FM incluyeron todo tipo de música porque el sonido es mucho más agradable al oído. Le continuaron las radios especializadas en formato musical específico, es decir se convierten radios que solo incluyeron música tropical (Merengue, Cumbia, Salsa Etc.) hay de música en Español (Balada y Pop romántica) otras Ingles, con noticias y deportes, etc. Hasta aquí se detiene la evolución de las radios en cuanto a programación se refiere.

En resumen, se debe escuchar o monitorear a su competencia para identificar alternativas y proponer sustitutos. Se debe conocer lo que su ellos están realizando para optar a cualquiera de los tres caminos siguientes:

- a) Si la competencia tiene mayor "rating", se debe superar el producto que ellos tienen al aire, buscando no ser como una fotocopia. Cuando alguien la escuche, debe sentir como que es el mismo regalo pero con una envoltura y moña seductivamente diferente.
- b) Si la radio es la de mayor audiencia. No debe dormirse en los laureles, porque cuando se es el líder en un segmento hay que innovar constantemente. Naturalmente, que es más costoso crear que copiar. Este es precisamente el reto de los líderes del mercado.
- c) Cuando no se tiene competencia directa, innovar, crecer, desarrollar, avanzar y correr todo lo que se pueda porque dentro de poco, la fuerza del mercado le alcanzará, especialmente si está obteniendo buenas ganancias económicas. Cuando la competencia llegue, usted ya estará posicionado y de todas formas se seguirá comiendo buena parte de ese segmento del mercado. Ya lo dice la frase "el que pega primero, pega dos veces".

Internacionalmente, también debe anticiparse a lo que está sucediendo en la radiodifusión y ver como se aplica en Guatemala. Como ejemplo se cita, el formato de FM Fama (música ingles del recuerdo) inició en los Estados Unidos, primero lo copiaron en Chile, luego en Argentina y Panamá. En esos tres países fue un éxito rotundo. Inmediatamente copiaron el estilo en casi toda Latinoamérica. Como la tendencia siguió, lo copiaron en El Salvador y de allí pasó a Guatemala. Otros ejemplos de seguir tendencias exitosas son: Radio Ranchera, La YXY, Emisoras Unidas y más recientemente Radio Punto que está mezclando el formato de Radio Unica de los Estados Unidos pero adaptándole, entre otras cosas, las tres emisiones de noticias al que los Guatemaltecos están acostumbrados.

4.5.4 El Circulo de Influencia del Consumidor

El mejor oyente de la radio debe ser el Director. Primero, tiene que ponerse en los zapatos del oyente común para analizar desde una mejor perspectiva, la realidad de la radio que dirige. Los motivadores del servicio al cliente dicen una frase muy cierta "Los Pequeños Detalles Hacen Las Grandes Diferencias". El director debe cuidar cada detalle como si fuera el único. La calidad del sonido, la calidad de los locutores, los espacios en blanco entre música, la combinación de canciones y comerciales, los estilos, los ritmos, la potencia y cobertura de la estación, las promociones memorables pero sobre todo debe conocer la opinión de los oyentes y de los críticos de la radio.

Musical y tecnológicamente hablando, se han visto muchos cambios. El equivalente al descubrimiento del fuego por el hombre aplicado a la radio en FM, fue el descubrimiento del Compac Disc y el equivalente a como manejar el fuego por el hombre fue cuando se introdujo la computadora en la radiodifusión. Estas dos innovaciones exitosas han revolucionado la forma de hacer radio. Se escribe exitosas porque hubo muchos intentos adicionales como el DAT (Digital Audio Track) y el Mini Disc pero que solo llegaron a utilizarse en alguna actividad específica del medio radial. Actualmente, la computadora quiere desechar el Disco Compacto y desea convertirse en la competencia más grande que ha tenido la radio musical (del segmento A y B) en toda su historia. Según la revista Business del mes de mayo, Sony Music y dos competidores adicionales están desarrollando por separado, una especie de minicomponentes con una mini-computadora insertada que incluye, en formato MP3, diez mil canciones de diferentes artistas. Pero no solo quieren incursionar con esto, también con aparatos para automóvil, Walkmans y en todas las formas de escuchar música. Se puede percibir que el reto para la radio es cada vez más alto. En Guatemala, la radio que siguió los cambios y tendencias fue la que sobrevivió con éxito porque fue adaptándose de forma efectiva. En términos de radio "El que no evoluciona se extingue".

4.5.6 Lo Positivo de los Círculos de Influencia

Lo positivo es que se pueden realizar acciones exageradamente buenas para la radio. Planes para los siguientes meses, proyectos innovadores, promociones más creativas, escoger locutores talentosos, adaptar ideas y productos radiofónicos, identificar errores para corregirlos, redefinir constantemente las reglas, descubrir capacidades con talentos y por último, mejorar lo que ya tenemos para diferenciamos de tal forma que los oyentes permanezcan durante mayor tiempo en la frecuencia de la radio que se dirige.

4.6 ¿QUÉ ES DIRIGIR?

En general, dirigir, según Peter Senge (1998, P.352), "Es realizar una serie de procedimientos flexibles, no métodos ni técnicas rígidas, sino procesos, para conducir a otras persona al logro de los resultados programados. Es reflexionar juntos jefe y colaboradores sobre los puntos de partida y sobre las estrategias a seguir, es definir y programar acciones, es organizar los medios, es ayudar a su gente a conseguir resultados inspirándole confianza en sí mismos; es motivarles y proporcionarles los medios de formación necesaria, es delegarles autoridad, es estar atento a los instrumentos de navegación - cuadros de mando- para rectificar el rumbo cuando sea preciso, adelantándose a la deriva del móvil reaccionando antes que él, mediante la toma de decisiones. La dirección debe ser sistemáticamente flexible, sin prestar atención excesiva a realizar tareas, sino a que otros las realicen de acuerdo a los procedimientos adecuados. Dirigir es hacer que otros hagan lo que deben, asistiéndoles cuando sea necesario hacerlo".

4.5.5 El Círculo de Influencia de los Jefes

A este círculo de influencia hay que tenerle mucho cuidado porque puede ser el más efectivo, pero también puede ser el más dañino para la radio. Es cuestión de evaluarlo si es positivo o negativo. Se aclara que no se habla de desobedecer al superior inmediato, porque esa sí es una función que ellos deben cumplir cuando el director se descarrila. Nótese que el jefe del director de radio, va a querer influir más, cuando la radio ha logrado alcanzar las metas esperadas. Porque cuando estas no se alcancen, lo único que harán será ejercer presión sobre el director y muchas veces no le presentarán ideas o soluciones.

Se está tratando de comunicar que cuando una radio tiene un comportamiento exitoso todos sus superiores, desde su jefe hasta el Gerente General de la corporación van a querer participar y le sugerirán proyectos, promociones, estrategias y muchas cosas para que se pongan en práctica. Es en este caso cuando el director y su equipo deben sentarse a evaluar si realmente alguna de todas las sugerencias de sus jefes se puede aplicar.

El director, no debe sentirse obligado a realizar ciegamente lo que ellos dicen, porque una mala estrategia que se aplique puede cambiar el rumbo exitoso de la radio. Debe existir la libertad de manifestar una negativa diplomática a los jefes y explicarles claramente el porque de la decisión del equipo.

4.6.2 ¿Cómo Sobreponerse Ante los Problemas al Dirigir?

Los japoneses y los chinos, cuando traducen la palabra problema, de su idioma a otro, lo traducen como oportunidad. Dicen ellos que en efecto, al principio se ve como algo negativo pero si analizamos como finaliza cada una de esas historias, nos daremos cuenta que fue una oportunidad de mejorar. Si, una maravillosa opción, ingeniosamente disfrazada de problema.

Pero cuando el trabajo abrumba y las decisiones diarias afectan la carga de trabajo al punto que obliga a realizar solamente los asuntos urgentes y se siente que cada día se quedan más asuntos pendientes, se pueden perder de vista, conceptos, criterios y objetivos que son fundamentales para que cada pieza del negocio de la radio siga funcionando adecuadamente. Por eso es importante encontrar un método para mantener separados los asuntos urgentes de los realmente importantes. En resumen, tres son las razones de las causas urgentes:

1. **Errores** o problemas operativos como la falta de comunicación, procesos y procedimientos indefinidos, baja productividad, falta de concentración del personal, actitudes negativas al trabajo o tareas, problemas de falta de personal, herramientas inadecuadas de trabajo o fallas de las herramientas.
2. **Cambios** de prioridad en planes y proyectos dentro de la misma organización.
3. **Influencia** externa o presión del mercado a ciertas acciones correctivas o creativas por parte de la empresa.

Un director efectivo en la radio y en cualquier otra empresa no solo debe tener inteligencia, iniciativa y confianza en si mismo, a pesar que esto está relacionado con un buen desempeño "el factor aislado más importante podría ser la capacidad del director para Supervisar" (Stoner, Freeman y Gilbert 1996 p 516)

4.6.1 ¿De Qué Forma Dirigir?

Los estilos de dirección no siguen patrones como se menciona al principio, pero sí tendencias. "Algunos estudios han arrojado que las funciones relacionadas con las tareas y las funciones para mantener el grupo tienen que ser realizadas por uno o varios miembros del grupo para que éste funcione debidamente. Los estudios de los estilos de dirección y liderazgo han señalado diferencias entre la estructura orientada a las tareas, autoritaria o de iniciación, por una parte, y el estilo concentrado en los empleados, democrático o participativo, por la otra. Algunos estudios sugieren que la eficacia de un estilo específico dependerá de las circunstancias en las que se aplique. Por ejemplo, Tannenbaum y Schmidt sostienen que el director debe elegir su estilo sujeto a la influencia de las diversas fuerzas del Gerente, de los subalternos y de la situación laboral" (Stoner, Freeman y Gilbert 1996 p 534).

6. **Buscar constantemente tendencias del mercado:** A través de la investigación y el desarrollo de la radio, no solo en el país, sino a nivel global.
7. **Asignar siempre presupuestos holgados:** Para permitir cubrir imprevistos, siempre es bueno pedir un 20% más de lo real. Hay que recordar que casi siempre ocurren problemas y los recortes de presupuestos están a la orden del día.

4.7 ¿Cómo Controlar el Presupuesto Anual?

Dentro de la planificación hay dos figuras contables que son fundamentales para el director de radio, El Presupuesto Anual y el Cash Flow (Efectivo Circulante). En el primero de los casos se define, según James Stoner, como "una presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecidos". Aplicándolo a la radio, presupuesto es la presentación cuantitativa del dinero asignado a cada una de las áreas y actividades planificadas para lograr metas y objetivos durante un año de labores. Esto en el caso hipotético de ser una radio nueva y que por regla general, los presupuestos son anuales.

Todas las anteriores pueden obligar a cambiar planes o a invertir tiempo extra en otras actividades no planeadas, desviando así el esfuerzo físico y mental al tratar de resolverlas tan pronto como sea posible.

Cuando ya hemos identificado los distractores, obligan a que se actúe en forma reactiva. Lo importante es identificar como manejar estas situaciones. Para hacerle frente, hay algunos criterios que pueden ser de mucha utilidad:

1. **No permitir errores repetitivos:** Buscar errores que se repiten y establecer una solución definitiva para que no vuelvan a ocurrir, es decir se deben establecer procesos y procedimientos.
2. **Atacar las causas de los problemas y no sus efectos.** Hacer un análisis detallado de problemas, causas y efectos.
3. **Definir objetivos claros de acuerdo a la visión, misión y criterios de la alta dirigencia de la empresa:** Es decir, mantener la comunicación a través de un proceso interactivo que permita redireccionar de una forma sencilla objetivos y metas.
4. **Establecer uno o varios proyectos para cumplir cada objetivo:** Si no me funciona el plan "A" tengo listo un plan "B" o un "C".
5. **Establecer un método periódico de evaluación de cada proyecto:** es importante que por semana o quincenalmente se analice el avance y el resultado del proyecto.

Algo que se debe tener claro es que los Gastos Fijos son todos aquellos servicios o compras durante un mes de ejercicio que se necesitan para que la empresa funcione, independientemente si se obtiene ganancia o no. Otra característica es que no se pueden volver a vender y si en alguno de los casos se pudieran vender nos darían migajas del precio en que fue adquirido. Ejemplos de gastos fijos: Energía Eléctrica, Salarios, papelería, etc. En el segundo de los casos, estamos hablando de cosas como discos compactos con música. Si quisiéramos los podríamos volver a vender, pero la pregunta es ¿cuanto nos podrían pagar por discos, después de usarlos ocho meses, que ya están rayados y que probablemente en reproductoras caseras no funcionen? En muchos casos la respuesta será, cero quetzales por cada uno. Por lo tanto el rubro de CDs no va en inversiones, ni en gastos variables sino que en gastos fijos ya que la música es una constante fundamental en la radio. Actualmente no hay necesidad de poner el CD en físico porque la computadora ya lo tiene incorporado. Sin embargo, los temas nuevos de todas formas se deben comprar en CD o adquirir los derechos vía Internet.

Gastos Variables, son todos aquellos gastos en los que no se tiene la certeza de cuanto será la cantidad, porque dependen de otros factores. Como ejemplo están las comisiones sobre ventas. Dependerá del nivel de ventas mensual para calcular cuanto fue el gasto y no necesariamente será la misma cantidad durante los meses siguientes.

Dentro de una corporación, el director se reúne con un especialista en presupuestos de la empresa para ver cuanto gastará e invertirá en el año. Para llegar a este punto el director debió planificar todo lo que desea realizar, es decir que ya se reunió con su equipo y decidió las metas y objetivos del año. El especialista en presupuestos analizará la cantidad de personal, proyectos y actividades para convertirlo en costo monetario. A continuación un ejemplo del presupuesto aproximado de Radio La Bomba del año 2002.

(Ver Anexo "B")

Cada empresa o cada corporación cuenta con su propio estilo o formato de presupuesto, este es sólo uno de ellos. Los datos son ficticios.

Mensualmente se reunirán para saber si se cumplieron las metas y si no, pensar en como se puede complementar el déficit. Naturalmente que tendrá la mirada protectora o destructora de su superior inmediato. Ejemplo de un plan de proyección de ventas, nótese que incluye un 28% para la agencia de publicidad que envía el anuncio o para el gestor de anuncios directos.

(Ver anexo "C").

Como se puede notar, enero y febrero, mayo y junio, y septiembre y octubre son meses en que el comportamiento de la venta, en el negocio de la radio, baja considerablemente. Esto no es una regla en ventas porque hay años fortuitos en los que ocurren actividades que ayudan a las ventas. Un ejemplo de ello es el Mundial de Fútbol.

4.8.1 El manejo de Circulante, Caja de efectivo o Cash Flow.

Esta es una figura contable que en síntesis se encarga de llevar el recuento de dinero en efectivo. Este dinero que entre otros usos tiene el de cubrir las necesidades del mes. Si se contara con un adicional, se ahorrará para inversiones posteriores. Técnicamente el Cash Flow, es utilizado para la toma de decisiones de los directores y gerentes financieros porque marca la pauta del estado real y económico de una empresa.

Al tener toda la información, se le presenta a la Gerencia General y a la Junta Directiva de la institución para su aprobación o desaprobación. Vamos a suponer que la planificación anual, con presupuesto incluido, fue aprobada. En algunas corporaciones le dan la oportunidad al director para que él sea quien firme, autorice y maneje el presupuesto. Esto tiene lógica porque los gastos obedecen al plan anual, equitativamente distribuido en doce meses. Obviamente que esto sucederá si la proyección ingresos está cumpliendo con los objetivos planteados. Si el nivel de ventas no está llegando a las metas, tendrá que adaptarse a los ingresos que tenga o a los aportes de subsidio que el gerente o la Junta Directiva quieran dar.

4.8 El Director y la Proyección de Ventas.

El director debe sentarse con el personal del departamento de ventas, comercialización o mercadeo (no importa como se llame esta área en la corporación) para realizar una proyección de ventas, que como ya mencionamos debe ir acorde al plan anual donde detalla los programas nuevos, los segmentos que puedan ser patrocinados o mejor dicho, todo lo que de una radio pueda interesar a un anunciante. Después de este procedimiento, se le traslada la información al experto en presupuestos para que lo adapte a lo que ya tienen. Con esto se calcula el nivel aproximado de ingresos que la radio obtendrá durante el año.

4.9 ¿Qué hacer cuando una radio tiene pérdidas económicas?

Las promociones programadas se ven frustradas, los programas que son costosos y no rentables se deben cancelar, el personal debe recortarse, el dinero para adquirir música es solo la mitad, los viajes y todo aquello que represente un gasto o salida de dinero debe ser minimizado de alguna forma. En casos extremos la operación o actividad debe ser eliminada. ¿Qué recortar o que eliminar? Con exactitud no se puede sugerir que o cual rubro eliminar. Todo debe ser resultado de un análisis concienzudo, evaluando con el equipo, lo que se debe quitar y lo que se debe dejar. Esto no debe hacerse en el primer momento que se obtengan resultados negativos, debe hacerse cuando ya se han aplicado medidas correctivas y los resultados son los mismos. Otro factor de recorte debe darse cuando el dinero que estaba proyectado invertirse en el mercadeo e imagen de la radio se agote. Dependerá mucho de la gerencia y la junta directiva de la corporación el hecho de seguir invirtiendo en la radio sin obtener resultados positivos.

Para señalar algunas diferencias entre esta figura y el presupuesto, es que en el Cash Flow no se incluyen gastos como la depreciación de bienes inmuebles, los servicios obtenidos con intercambio de publicidad conocido en los medios como "Canje", las cuentas por cobrar y todos aquellos movimientos financieros en los que no se utilizó dinero en efectivo. El director de radio debe cerciorarse que las ventas de su radio generarán el efectivo necesario para el pago de su personal y otros servicios fundamentales para su funcionamiento.

Otro experimento fue el de dar recompensas alimenticias a los animales después de saltar por un aro, dejó de alimentarlos a propósito y por pura sensación de hambre, los perros saltaron hasta el cansancio a través del aro tratando de obtener alimento. Pasadas las horas los perros dejaron de saltar porque no obtuvieron lo esperado. A este comportamiento, Pavlov le llamó "Reflejo Condicionado".

Los humanos algunas veces funcionamos en ese mismo sistema porque el 95% de todas las promociones utilizan el esquema de estímulo respuesta. Las hay desde reporte la frase a "X" por teléfono y podrá ganar "X" premio hasta la primera persona que llegue a la ubicación "Y" obtendrá un regalo "Y". A continuación presentamos algunas promociones que han llamado la atención de la audiencia:

- A. **Invitaciones para asistir a los conciertos:** las radios regalan boletos para asistir a los conciertos de sus artistas favoritos, los invitan a cenas exclusivas, a estar detrás del escenario, en la firma de autógrafos y en la entrevista privada de radio.
- B. **Si la llave abre el carro, es suyo:** promoción en la cual oyentes de una estación llegaban a la agencia de autos, escogía su llave e intentaba abrir el auto, si la puerta se abría, automáticamente ganaba el carro.

Si se decide continuar un proyecto que parece tener un futuro incierto se deben aplicar estrictas medidas financieras y administrativas que como mínimo de un "conjunto de equilibrio económico". Lo primero que los "gurús" de la administración recomiendan es reducir los gastos e incrementar las ventas. En segunda instancia, revisar si es el personal adecuado para la radio. Tercero, analizar si las estrategias fueron bien ejecutadas o pobremente establecidas (En este sentido fue obvio que la competencia directa está siendo más ambiciosa y ejecuta muy bien sus planes tanto de ventas como de programación). Esto es lo básico para enderezar el rumbo o para cambiar radicalmente el proyecto. Como ejemplo de cambios radicales están VOX FM hoy es Exa, FM Fútbol hoy es Kiss FM, Máxima hoy es FM Joya, Galaxia ha tenido varios cambios radicales primero fue romántica del recuerdo, después romántica grupera, seguidamente Tex Mex-Grupera, hoy es grupera con una mezcla de tropical juvenil y pop.

.10 ¿Qué hacer para que las promociones no representen un gasto directo de la radio? y ¿Cómo hacer para que sean exitosas?.

En radio las promociones están consideradas como el sistema operativo que genera buena imagen, mas oyentes para la estación y mas inversionistas en comerciales. Las promociones que más resultado inmediato se les ha visto son las de estímulo respuesta. Hagamos un espacio, para explicar de donde viene esta estrategia. Pavlov, aquel investigador que cada vez que le daba de comer a los perros tocaba unas campanitas. Después solo les toco las campanitas pero no les dio de comer y noto que los perros segregaban saliva porque les daba hambre.

- E. **Conciertos al aire libre:** los medios de una misma corporación se organizan o bien una sola radio programa un concierto con artistas locales o internacionales. Los boletos se regalan a través de la radio, pero quienes no los obtienen pueden pagar su entrada. Algunas veces los organizadores entran en sociedad con la radio, cediéndole todos los derechos del concierto para que se pueda anunciar que la radio es quien lo organiza, pero las ganancias o pérdidas son riesgos del empresario artístico. Debido a que los empresarios se fueron identificando con ciertos grupos de radio, las otras crearon su propia empresa de contrataciones artísticas.
- F. **Saca tu premio de la alberca:** en una piscina portátil, se colocaban en el fondo pequeñas piedras premiadas. Los participantes, al proporcionarles traje de baño, se lanzaban al fondo para atrapar con la boca la piedra con un posible premio. Esta fue una promoción de radio Vox FM, no sabemos con exactitud si fue exitosa, pero si memorable.
- G. **Que lo boten o que lo rifen (el auto):** una grúa sostenía a treinta metros de altura un automóvil. La mecánica era la de llamar a dos teléfonos, uno para que lo rifaran y otro para que lo botaran. La mayor parte del tiempo de la promoción ganó el que lo botaran, al final dicen que hubo mas llamadas para que lo rifaran. La promoción de radio Alfa y su patrocinador fue exitosa. Sin embargo, hubo duda de si realmente la gente llamó más para que lo sortearan. ¿Será que si hubiera ganado el que lo dejaran caer, lo hubieran hecho?.

C. **El Tiburón Sideral:** en la época de verano, los días previos a la Semana Santa, un automóvil era disfrazado con la forma de un tiburón de seis metros de largo. El tiburón salía a las calles de la capital a cazar automóviles. La condición para ser cazado era que tuviera un Bomper Stiker de Yo Si Sideral. El tiburón se colocaba en el bomper, atrás del auto, un locutor le pedía al auto color "X" que encendiera los pides vías, sacaran las manos por las ventanas, que pusiera a bailar el carro. Si lo hacía se ganaba una super hielera con once diferentes productos de verano. Hasta el momento no se ha conocido una promoción tan exitosa como esta.

D. **La ballena de agua:** promoción de radio la Que Buena de Emisoras Unidas. Aprovechó la escasez de agua en colonias marginales o de nivel socioeconómico bajo para obtener mayor audiencia. Por la radio se anunciaban las colonias que visitaría con una cisterna llena de agua, las personas colocaban los recipientes y toneles en la puerta de su casa. Una unidad móvil con altavoces apoyaba para reunir la mayor cantidad de personas. La actividad finalizaba con la rifa de un depósito plástico de agua con capacidad para tres toneles.

Cuando las promociones deben financiarse por la adquisición de productos o servicios, se hace un recuento de toda la inversión (incluidos los anuncios). El costo total de la promoción se divide entre la radio y el patrocinador.

4.10.1 Una promoción exitosa debe contar con las siguientes características:

1. **Memorable**, que sea atractiva, tanto que a pesar del tiempo, la gente la recuerde. Por ejemplo, "No quites la mano del auto Pepsi"
2. **Novedosa**, que antes no se haya realizado por otra radio en Guatemala. Por ejemplo paseos y promociones desde un helicóptero (El Sidecoptero).
3. **Creativa**, fuera de lo común, que sea entretenida tanto para el público que participa como para las personas que escuchan en otras locaciones. Ejemplo, preguntas divertidas que casi todos saben pero que en el momento de responder se olvidan "A Todo Dar, Yo Si Sideral"
4. **Fácil**, que no sea complicada, que el oyente no tenga que hacer mucho para poder participar. Si es en vivo, que no les quite mucho tiempo a los participantes. Otro factor a tomar en cuenta es que la mecánica no debe dejar lugar a confusión. Ejemplo "Si adivinas con cuanto se llena el tanque, la gasolina es gratis".
5. **Auto-financiable**: son pocas las radios que financian sus campañas de promoción. La mayoría busca patrocinadores para que además de mejorar su imagen pueda agenciarse de algunos fondos. Dependiendo del nivel de audiencia que tenga, la radio se puede dar el lujo de obtener grandes patrocinadores, otras tienen que conformarse con que apenas les alcance para financiarla y no solo eso, también debe devolver en anuncios, el costo de los patrocinadores.

4.11.1 ¿Cómo puede el director generar ventas para su emisora?

El director puede participar de varias maneras: realizando nuevos programas, contratando personal talentoso y mejorando su programación. A cada nuevo segmento o programa le pone un tiempo y un costo que va desde producción hasta la papelería utilizada. Luego, en una hoja escribe el objetivo del programa, a que audiencia va dirigido, el horario, el tipo de música que se incluirá, el talento que lo conducirá y porque le conviene patrocinar el segmento o programa. Seguidamente se lo traslada al departamento de ventas o mercadeo para que le den el toque de propuesta vendible.

El director reúne al equipo, como mínimo, una vez por semana para que se mantengan innovando, presentando nuevos proyectos, haciendo lluvia de ideas y muchas cosas más. Debe tener el cuidado que en esa reunión se traten otros temas, únicamente será para innovación de la radio. Ya habrá oportunidad en otras reuniones para tratar los asuntos administrativos. No pierda la brújula, la radio es un negocio y como tal debe generar ganancias. Todo lo que se haga o se desee crear debe ir pensado en que debe ser auto-financiable y que además deje una utilidad para la radio.

Cuando se tenga una idea, puede orientarse para clientes específicos o para clientes de su competencia. Antes de escribirla, "debe ponerse en los zapatos del cliente" porque la idea puede ser la más grande de la historia pero si no encaja con los productos o servicios del cliente, será un total fracaso. A continuación una mini-lista de lo que le gusta a los clientes en las propuestas:

4.11 ¿De quién es el problema si una radio no vende?

Si una radio no vende el problema es de todos, porque corre el riesgo de que la cierren, cambien el formato, contraten a otro personal o solo cambien algunas piezas que como ejemplo se menciona al director o al personal de ventas. Antes que esto suceda se pueden hacer varios intentos por rescatar las ventas. Primero se debe determinar donde está el problema. Los clientes o las agencias de los clientes argumentan que no compran tiempo en la radio porque no tienen presupuesto, la radio tiene muy alto su costo por mil (baja audiencia y alto precio) y su competencia directa está a mitad de precio, la radio no tiene suficiente "riting". Se ha comprobado que la mayoría de clientes casi siempre inventa una excusa para no adquirir un producto o servicio. Dice no tener presupuesto pero invierte en otras radios de menor audiencia y al mismo precio. Pero cuando, dicen que la radio no tiene suficiente audiencia en su mercado meta, aún cuando sea excusa tienen razón. Entonces hay que iniciar por corregir este problema porque es la raíz de todos los demás.

Nivel Socioeconómico	Abreviación	Ingreso Familiar Mensual
Alto	AB	Q35,001.00 o Más.
Superior	C+	Q13,001 a Q35,000
Inferior	C-	Q4,501 a Q13,000
Popular	D	Q1,701 a Q4,500
Marginal	E	Menor a Q1,700

En Guatemala hay dos empresas que permanentemente se dedican a realizar encuestas para determinar el nivel de audiencia. Multivex y Opinión Meter son las puntas de lanza en estudios de mercado. Multivex fue por años la única opción que las agencias de publicidad y clientes tuvieron para orientarse al comprar tiempo en las radios. Esta empresa es la única que actualmente mide la audiencia en el interior del país y se sabe que también lo hace en la mayoría de países de Centroamérica. La encuesta que utiliza es de recordación, es decir que de puerta en puerta el encuestador pregunta ¿qué radio escucha? La primera que él o ella recuerde es la que responderá.

1. Presencia de su marca
2. Despliegue de su logotipo
3. Alta frecuencia en spots publicitarios y promocionales
4. Buenos horarios
5. Épocas importantes
6. Exclusividad de participación
7. Asociar toda la producción radial al objetivo de la marca (recordación, prueba, venta y lealtad)

4.12 ¿Cómo interpretar las encuestas y los estudios de mercado?

Lo primero que debemos definir es el nivel socioeconómico de la población guatemalteca y para ello se consultó con seis empresas que habitualmente hacen estudios de mercado en nuestro país. Nótese que no son empresas que solo hacen estudios de audiencia, sino que estudios de preferencias a productos comerciales. La población guatemalteca fue dividida de acuerdo a su ingreso familiar mensual. Se agrupan en segmentos identificados con letras mayúsculas de la "A" a la "E". El nivel socioeconómico va desde el nivel alto al marginal.

Guatemala aún no contamos con la tecnología de punta ni con el soporte económico para hacer otro tipo de mediciones como Focus Groups intermitentes por zonas (obtiene información cualitativa y cuantitativa de las radios), verificación de frecuencia en casa (el visitador pide ver en que frecuencia está sintonizado el radio) y Escáner de Frecuencias Activas (En dos kilómetros a la redonda, el aparato registra la cantidad de radio-receptores encendidos y en la frecuencia que están sintonizados).

4.12.1 ¿Cómo las radios influyen en la información de las encuestas?

1. **La tradicional es:** "cuando te pregunten que radio escuchas, responde, yo escucho radio La Bomba en 109.3 FM e inmediatamente ganarás fabulosos premios"
2. **La del Sembrador:** como las encuestas tienen cierto comportamiento en cuanto a ubicaciones se refiere, las empresas radiales organizan su propia encuesta de casa en casa en las colonias donde se sospecha pasará la de Multivex. Si la persona responde la radio de ellos, efectivamente le dan un premio. Pero si contesta una de la competencia, sólo le muestran el premio y le dicen "Si hubiera respondido Radio La Bomba, le habría regalado este premio. Vamos a pasar nuevamente entre unas dos o tres semanas y si usted dice radio La Bomba entonces si le daremos el premio" adicionalmente le deja un volante con información de la radio. La verdad es que no va a volver antes de tres meses, lo que sucede es que entre dos o tres semanas, pasará la encuesta de Multivex.

La muestra es calculada de acuerdo a la población guatemalteca. Las encuestas son realizadas cada tres meses, tratando que los resultados salgan antes de las fechas especiales de compra. Por esta razón hay resultados antes de Semana Santa, Día de la Madre, Navidad y Año Nuevo. Los puntos de encuesta son seleccionados aleatoriamente. La información es procesada después en la oficina central.

Opinion Meter, nació hace un par de años con tecnología de punta pero orientada a pilotos automovilistas que escuchan radio y a visitantes de supermercados. Con un monitor de 18 por 12 centímetros (tipo Agenda Palm), el encuestador, cuando el semáforo marca rojo, se acerca al automóvil, preguntándole al conductor ¿Qué radio está escuchando? Ante una respuesta y verificación visual anota la radio y automáticamente lo procesa. Al descargarlo en una central computarizada, la información ya ha sido automáticamente ordenada.

Los informes de audiencia son presentados con todas las características que son necesarios. Multivex los presenta por escrito (ver anexo "D"). Opinion Meter los presenta estilo multimedia o lo distribuye por Internet. También tiene la opción de entregarlo por escrito. Sin embargo tiene mas ventajas el que se recibe por Internet ya que se puede manipular con un software diseñado para segmentarlo. Ambas empresas exigen una especie de membresía y cuotas mensuales.

Un punto en la encuesta de Multivex, equivale a veinte mil oyentes. Si en la encuesta la radio tiene 14 puntos, significa que en la capital la están escuchando doscientos ochenta mil personas.

6. **La de los Anuncios en Televisión:** utilizando el mismo sistema del tiempo de encuesta, la televisión muestra las imágenes para recalcar los premios, el nombre de la radio y que pronto le visitarán en su casa. Como siempre el requisito es responder el nombre de la radio anunciada. Puntualizamos que la propietaria de los canales de televisión comercial de mayor éxito (3,7,11 y 13) es la empresa Radiotelevisión Guatemala S.A. como ésta empresa es también dueña de Tropicalida, Alfa, Galaxia, Status, La Marca (Central de Radio S.A) y adicionalmente, accionista mayoritaria de Grupo Radial El Tajín (Fiesta, Exitos, Ranchera y FM Joya) no hace canje publicitario con corporación de radio alguna. Esto pone en desventaja a todos las demás corporaciones de radio. Naturalmente que cualquier radio se puede anunciar en cualquiera de estos canales, pero debe pagar el precio normal de tarifa televisiva. Mientras tanto las radios pertenecientes a las dos corporaciones en mención no pagan ni un solo centavo de esta publicidad. Por esta razón es notorio el bombardeo publicitario de las radios en esos canales de televisión. A manera de retribución, ellos anuncian esporádicamente algunas tele series. Se ha calculado que si las radios debieran pagar esa cantidad de publicidad en televisión, serían entre tres y cinco millones de quetzales mensuales.

3. **La del Telemarketing:** los números telefónicos de Guatemala están asignados por zonas, los tres primeros números indican que colonia o zona es. Una señorita toma la guía telefónica y llama diciendo más o menos así: señora perdón que la interrumpa estamos realizando una encuesta de radio por teléfono, ¿qué radio escuchan en su casa? Si es Radio La Bomba se le felicitará. Si no lo es, se le dirá que pronto pasaran por su colonia preguntando que radio escucha, si responde La Bomba le darán un Premio.
4. **La de Los Carros Locos:** cuando los encuestadores, plenamente identificados, están parados en los semáforos. Algunos miembros de radio, no se sabe con certeza si actúan por cuenta propia, o por influencia de sus superiores, pero tratan de pasar por ese sector con sus autos y con los de sus amigos, las veces que sean necesarias. Concluye la misión, cuando les preguntan que radio escuchan y que radio llevan sintonizada.
5. **La de los Anuncios en Prensa:** calculando una o dos semanas antes de la encuesta, publican en los diarios que están dirigidos al mismo grupo objetivo, anuncios de pagina completa, media página, o robapágina, indicando lo que se ganarán si responde radio La Bomba. Esta publicidad en prensa por lo general se hace a través de "carje publicitario". Es decir que sin pagarle un solo centavo al periódico, el anuncio sale publicado. Pero esto tiene un valor, cuantificado en quetzales. Cuando el periódico desea anunciarse en radio hace uso de esa misma cantidad de dinero expresado en tiempo de transmisión por anuncio.

Por lo costoso que resulta una investigación individual, varias agencias utilizan las encuestas trimestrales solo como un referente. El problema más grande es cuando el cliente les pregunta, ¿porqué debemos anunciarnos en las radios que ustedes sugieren y no en las que salen en los primeros lugares de las encuestas? La respuesta puede ser la misma, las encuestas solo son un referente porque en la realidad varían.

4.12.3 El problema más grande de las encuestas de radio

Se ha indagado sobre el tema con amigos de distintos medios de comunicación y con jefes de medios de agencias de publicidad. La mayoría opina que los resultados no son el problema. El problema es la técnica de encuesta "Recall" que traducida es "Recordación". En el proceso de la encuesta de "recordación" el encuestador pregunta ¿Qué Radio Escucha? La persona responde, por ejemplo, "yo escucho Radio La Bomba" el encuestador anota, dice gracias y se va a la ubicación que sigue, repite el procedimiento y al final entrega las encuestas para ser procesadas. A simple vista no se ve ningún problema, el problema se descubre al analizar la influencia del entorno.

4.12.2 Los Dos Bandos de Las Encuestas

Los defensores de las encuestas en Guatemala, dicen que son los estudios más eficientes que existen. El margen de error es el mundialmente aceptado. Las encuestas, dicen ellos, son como cuando usted quiere saber su tipo de sangre o de que enfermedad padece. No es necesario sacarle toda la sangre, con un poco será suficiente. "Los grupos radiales están a favor de las encuestas solo cuando sus radios salen en primer lugar. Ejemplo de ello es la empresa ARCASO que cuando sus radios salieron en primer lugar, eran fidedignas pero cuando no fue así, hasta una campaña publicitaria contra las encuestas incluyeron en todas sus radios" comentó un ex funcionario de Multivex.

Los detractores opinan que las encuestas casi siempre se equivocan, están compradas y que solo benefician a una corporación radial, afirman que las ubicaciones no son representativas de los sectores que ellos refieren. Agregan que el método que utilizan no es el más efectivo. Cuestionan que publican audiencia en el segmento "A" cuando todos saben que ese segmento es incontestable en su casa y en supermercados.

Personeros y gente allegada a las agencias de publicidad comentan que lamentablemente no existen otras empresas que realicen estudios de audiencia nacional para comprobar la efectividad de la entidad que ya existe. Otros comentan que como no hay otro tipo de referencia, en ocasiones, invirtiendo gran cantidad de dinero, han tenido que realizar sus propios estudios de mercado. Los resultados obtenidos han sido diferentes a los publicados.

Que pasa entonces si el Gerente General de los canales de televisión autoriza que cada media hora se anuncie a las radios con una promoción que informe que los visitantes están tocando a la puerta y que para ganar un premio lo único que deben hacer es responder Radio La Bomba. Lo que en realidad pasa es que quien está en casa prácticamente miente. Cuando el encuestador le hace la pregunta, lo primero que se le viene a la mente es el anuncio de televisión con el regalo que está dando esta radio, entonces básicamente responderá que escucha Radio La Bomba pero no porque en realidad la escuche, sino porque lo que quiere es ganar ese regalo.

Conclusión, cuando la verdadera encuesta pasa por la casa la persona no dice el nombre de la radio que escucha en verdad, dice el primer nombre que recuerda, es decir el nombre de la radio con la que se puede ganar un premio. Esto es considerado como el sesgo más grande que tienen actualmente las encuestas de Guatemala. Las soluciones más próximas serían:

1. Que la televisión no promueva a ninguna radio
2. Que las radios no hagan promoción de influencia a las encuestas
3. Que los encuestadores verifiquen en que frecuencia está sintonizado el radio de la casa.
4. Que a través de la Cámara de Medios y otras organizaciones se coordine con otra empresa de estudios de audiencia para que se realicen encuestas innovadoras a nivel nacional.

La mayor influencia de la radio sobre la población, hablando de manera general, es de cinco de la mañana a seis de la tarde. Desde las seis de la tarde hasta las once treinta de la noche, la televisión es la que capta los más altos índices de audiencia. Al analizar esta situación, podemos deducir que el auditorio de la mañana y tarde es repartido entre trescientas noventa y ocho (398) radios en FM y ciento un (101) radios en AM, totalizando, según la Superintendencia de Telecomunicaciones, cuatrocientos noventa y nueve (499) radiodifusoras en todo el país. De ese total, sólo en FM, hay cincuenta radiodifusoras operando en la capital guatemalteca.

Ahora analicemos a la televisión abierta, están canal 21 y 27 de orden religioso, canal 05 Cultural del ejército y el recién inaugurado Canal Universitario. Ellos no comercializan sus programas o espacios televisivos. Primero, porque no es ese su fin, segundo porque no tienen la suficiente audiencia como para hacerlo. Luego están a los canales comerciales 3, 7, 11 y 13. Estos cuatro canales son los más exitosos, entre otras cosas, porque han adquirido los derechos exclusivos de transmisión de las series, novelas y películas mexicanas, estadounidenses, españolas y de otros países sudamericanos como Colombia, Brasil, Perú y Venezuela. Aún cuando los canales no comerciales son una especie de competencia, no son ni por lo más mínimo, considerados como tal, porque los niveles de audiencia son abismalmente inferiores. En resumen, el auditorio nacional de seis de la tarde a once treinta de la noche está dividido entre cuatro canales televisivos.

Capítulo V

Los Diferentes Perfiles

Las más fáciles y lógicas de lograr son las del inciso tres y cuatro. Cuando esto se logre, el sesgo podrá ser otro pero no el influenciado por el bombardeo a través de la televisión.

CAPITULO V

5.1 ¿Qué es un perfil laboral?

Es el conjunto de características que describen las cualidades de una persona común o profesional. Es la manera rápida de conocer las habilidades, conocimientos y actitudes de un individuo. Si se toma en cuenta el significado de la palabra perfil, se refiere a sinónimos como: de lado, una parte o corto. Entonces, perfil laboral es la descripción corta de la vida, experiencia y cualidades de una persona. Sin embargo, desde el punto de vista general, perfil significa: las características que una persona debe tener para optar a un cargo dentro de una empresa. Por eso leemos en los periódicos, anuncios que dicen "necesitamos gerente que llene el siguiente perfil". Otros dicen, "con los siguientes requisitos..." que en resumen se está refiriendo al perfil.

Si analizamos la definición del diccionario de la Real Academia Española, diríamos que perfil es "conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona o cosa. Miramientos en la conducta o en el trato social" (1992, p.1116). Otro autor, Benito (1991 p. 205) dice que perfil se define como "El conjunto de características que describen a un individuo o a un grupo de ellos. Estas características suelen ser la personalidad, sexo, nivel económico-social o sus actitudes hacia ciertos problemas, entre otros".

En cuanto a la clasificación de los perfiles, Barillas (2001 p. 21, 24) hace una recopilación de varios autores. La cual trasladamos a continuación:

exitosamente las tareas previsible que se le presentarán en el mundo de contrastes, cambios e innovaciones.

5.2.4 Perfil Profesional

Representa lo característico y fundamental de una profesión y previene de la fusión de los tres perfiles anteriores. El perfil profesional constituye una descripción de las funciones que deberá ser capaz de realizar el profesional al terminar los estudios e integrarse en el mercado de trabajo en el campo de su profesión. Pero una descripción no se concreta a un listado de actividades, debe ser una relación sistematizada, estructurada, de acuerdo con las características de la profesión. Por ejemplo, los niveles o áreas donde deberá desempeñarse el profesional. La descripción de funciones no se debe referir únicamente a conocimiento y destrezas motrices, sino incluir las concepciones que se encuentran relacionadas con las expectativas que se tienen respecto de la profesión.

Según Gamboa (1993 p. 87) "El Perfil Profesional comprende el conjunto de capacidades que el estudiante debe desarrollar para poder desempeñarse en los roles profesionales en el área de la carrera escogida, así como los rasgos profesionales y sociales en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas requeridos en el mercado potencial de trabajo. Además, en el marco de objetivos institucionales se define el alcance deseado de la participación de los profesionales a formar, considerando los conocimientos y aptitudes, que lo capaciten para plantear problemas en su ámbito de acción, para diseñar y ejecutar soluciones al

5.2 Tipos de perfiles

Según Guedez (1992 p. 75) existen cuatro tipos de perfiles entre los cuales están: Perfil de Personalidad, Perfil Ocupacional, Perfil Prospectivo y el Perfil Profesional.

5.2.1 Perfil de Personalidad

Describe las características y los modos de comportarse de un individuo, como resultado de su proceso de formación e información, los cuales, en su conformación y organización, explican el desenvolvimiento del sujeto en su medio ambiente.

5.2.2 Perfil Ocupacional

Incluye las tareas que caracterizan las diferentes ocupaciones que requiera el mercado de trabajo y que conforman la profesión en el área respectiva. El perfil ocupacional orienta los conocimientos, que deben incluirse en el perfil profesional y se definen como los conceptos, hechos y criterios para la toma de decisiones y otros aspectos cognoscitivos necesarios para ejecutar una responsabilidad. Asimismo, orienta las habilidades que se constituyen en los pasos requeridos para la ejecución de una responsabilidad profesional que es la capacidad de responder a los actos propios y ajenos en el desempeño de la profesión. Gamboa (1993 p. 90)

5.2.3 Perfil Prospectivo

Constituye el deber ser, es decir, de lo que aspiramos y de lo que de acuerdo a los lineamientos políticos-filosóficos nacionales, será la Guatemala del futuro. Comprende la capacitación que le permitirá al individuo enfrentar

- Concepto de cambios críticos en la sociedad, tales como: Políticos, sociales, económicos y ambientales.
- Nuevas tendencias e innovaciones en el contenido y método de pensamiento de las diferentes disciplinas.
- Papel que cumple la profesión en la sociedad.
- Posibles reformas que pueden contribuir al cambio tecnológico, económico y social

5.2.7 Perfil Profesional Ideal

Se logra la caracterización del profesional ideal y resulta de la integración de la definición ocupacional real y de la definición profesional real.

5.2.7.1 Características

- Opinión de profesionales del área.
- Opinión de profesionales de áreas afines
- Planes de desarrollo institucional.
- Desarrollo científico social del área
- Recursos actuales y potenciales

5.3 Estudios para determinar el perfil profesional

El autor, Cerda Michel (1991 p. 324) propone los siguientes estudios para determinar el perfil profesional:

- Inventario de rasgos profesionales
- Análisis del mercado de trabajo actual

respecto; así como las actividades que denotan los aspectos intangibles de la formación como lo son las escalas de valores y el comportamiento".

Según Gurdían (1979 p. 76) existe otra clasificación de los perfiles. Él propone un metodología para la definición del profesional ideal, la cual requiere de la definición ocupacional real y la definición profesional real.

5.2.5 Perfil Ocupacional Real

Supone caracterizar el puesto que desempeña un profesional de un campo dado. Debe contener las siguientes características para su definición.

5.2.5.1 Características

- Identificar instituciones empleadoras.
- Hacer un análisis de las tendencias del mercado ocupacional.
- Elaborar descripciones de los puestos representativos.

5.2.6 Perfil Profesional Real

La definición profesional real se refiere propiamente a la determinación de lo que debe enseñarse a los futuros profesionales. Abarca aspectos cognoscitivos, afectivos y psicomotrices. Para su definición debe tener características específicas.

5.2.6.1 Características

- Conocimientos científicos y técnicos específicos de la profesión.
- Habilidades y destrezas típicas de la profesión.
- Actitudes y aptitudes necesarias del profesional.
- Conocimientos humanísticos e instrumentales necesarios para la profesión.

5.3.1.3 Area Psicomotriz

Son los procedimientos motores o cognoscitivos necesarios para realizar la actividad directiva, es decir, es el equipo básico que debe saber manejar para realizar eficaz y efectivamente su trabajo.

5.3.2 Análisis actual del mercado de trabajo

Al hacer el inventario de rasgos profesionales se puede hacer al mismo tiempo el del mercado de trabajo. Éste debe incluir lo que la empresa solicita y lo que la empresa ofrece.

5.3.2.1 Lo que la empresa solicita

- Grado Académico Requerido
- Experiencia necesaria

5.3.2.2 Lo que la empresa ofrece

- Capacitación que el medio de trabajo brinda.

Clasificación de los directores de acuerdo con la labor que realizan.

5.3.1 Inventario de rasgos profesionales

Con este análisis se obtiene información referente a las actividades que desempeñan los profesionales y de las características que deben poseer para realizarlas. Es conveniente establecer contacto con las principales instituciones o centros de trabajo para elaborar un listado de rasgos profesionales.

Para conocer con exactitud los rasgos y características, se deben tener en cuenta las siguientes áreas:

- Cognoscitiva
- Afectiva
- Psicomotriz

5.3.1.1 Área Cognoscitiva

Consiste en el conocimiento sólido acerca de determinadas ciencias que el director debe tener en su cultura general, así como las funciones que debe desempeñar en su campo de trabajo y las responsabilidades que tiene a su cargo en la dirección de una radio.

5.3.1.2 Área Afectiva

Son los valores, sentimientos y pensamientos que el director debe tener. Entre ellos se encuentran: las cualidades, actitudes y características con las que debe contar para realizar en forma adecuada su trabajo. Su estado anímico influye mucho en su desempeño.

Capítulo VI

Metodología

CAPITULO VI

6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál Es el Perfil del Director de Radio en una Corporación?

6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva, Propositiva

6.3 OBJETIVOS:

6.3.1 GENERAL

Determinar el Perfil del Director de Radio en Una Corporación.

6.3.2 ESPECÍFICOS

1. Encuestar a los directores de radio de las distintas corporaciones radiales de la ciudad capital de Guatemala.
2. Conocer la situación actual del director de radio en una corporación.
3. Determinar a través de la encuesta, las habilidades, conocimientos y destrezas del director en el desempeño de sus funciones dentro de la corporación.
4. Sugerir, sobre la base de la investigación, el nuevo perfil del director de radio en este nuevo siglo.

6.4 UNIVERSO

Treinta directores de las radios musicales en frecuencia modulada de las siguientes corporaciones radiales: Emisoras Unidas de Guatemala, Radio Corporación Nacional, Central de Radio, Grupo Radial El Tajín, Radio Grupo Alius y Circuito Radio Rumbos.

Capítulo VII

Resultados

6.5 MUESTRA

No se utilizó una muestra porque la cantidad de emisoras y directores facilitó utilizar el universo. Se encuestó a **treinta directores de radio**, lo que equivale a igual número de radiodifusoras pertenecientes a las seis corporaciones de radio más importantes de Guatemala. En Guatemala existen únicamente seis grupos de radios considerados como corporaciones que operan desde la capital.

6.6 TÉCNICA

- Experiencia Personal
- Encuesta

6.7 INSTRUMENTOS

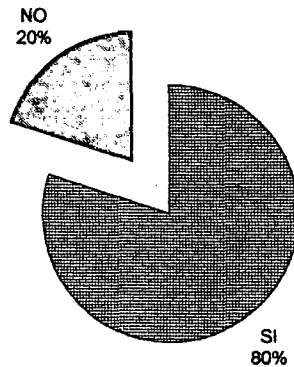
- Fichas Bibliográficas
- Encuestas

6.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Clasificación e interpretación de datos

Pregunta 1:

¿Tiene usted la última palabra para seleccionar a su personal?

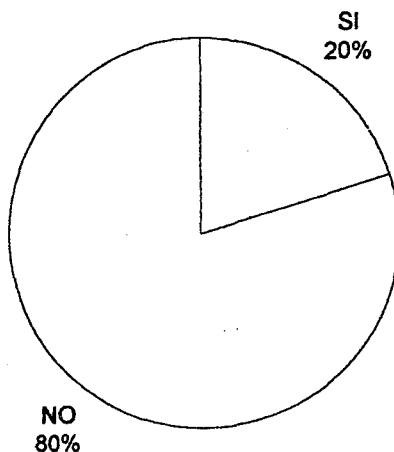


INTERPRETACIÓN:

El 80% demuestra ser quien elige a su personal. El 20% que no lo escoge, se encuentra en casos especiales. Es decir que tienen el nombre de director pero en realidad son coordinadores.

Pregunta 3:

¿Administra usted el presupuesto anual asignado a la radio que dirige?

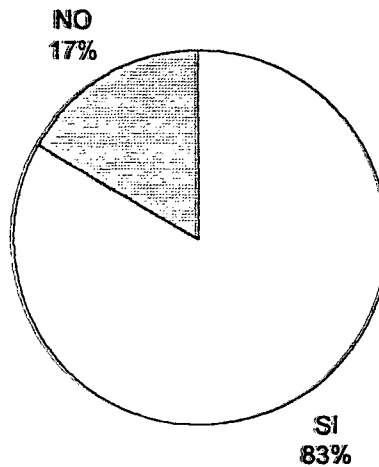


INTERPRETACIÓN:

El 20% afirma que sí administra el presupuesto anual de la radio y un 80% dice que no. En este resultado se puede apreciar que hay cierta desconfianza de los Gerentes Generales hacia los directores porque el manejo del dinero se le da únicamente a las personas que tienen el conocimiento y la confianza suficiente de sus superiores para administrarlo.

Pregunta 2:

¿Es usted el encargado de realizar la planificación semestral o anual de la radio que dirige?

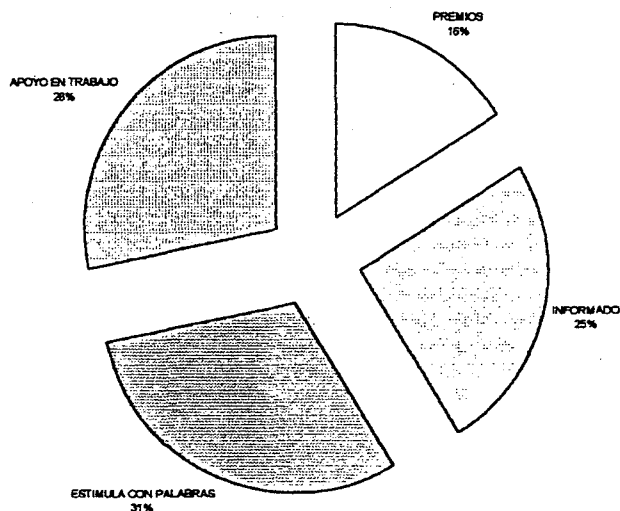


INTERPRETACIÓN:

Un 83% respondió que si lo hace, lo cual demostró que hay un avance en las atribuciones de los directores radiales. El 17% restante dijo que no. Si se toma esto como un indicador, se estableció que hay ciertos grupos radiales que no le dan esa atribución a todos los directores.

Pregunta 5:

¿Qué hace para mantener motivado a su personal?

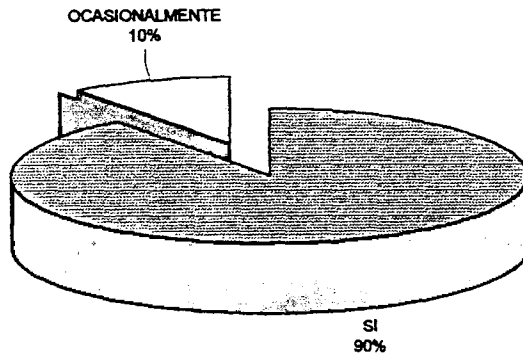


INTERPRETACIÓN:

Un 16% dijo que le da premios por logros (Bonos, aumento de salario, Reconocimientos, etc.). Un 25% afirmó que le mantiene informado de los sucesos generales de la corporación. Un 30% opinó que le estimula su trabajo con palabras de aliento y un 28% ha recibido apoyo para que pueda realizar eficientemente su trabajo. Estimular al trabajador con palabras de aliento y apoyarlo en su trabajo son las constantes que un director de radio hace. Parece no importante pero, el mantenerlo informado de las noticias generales de la corporación y estimularlo con bonos o premios pueden convertirse en fundamentales. Quienes promueven esto, han logrado que, a través de competencias entre los directores, desarrollen un nivel alto de productividad y de mejora continua.

Pregunta 6:

¿Presenta proyectos nuevos que puedan ser vendidos a los clientes y así mejorar los ingresos de la empresa para llegar a las metas?

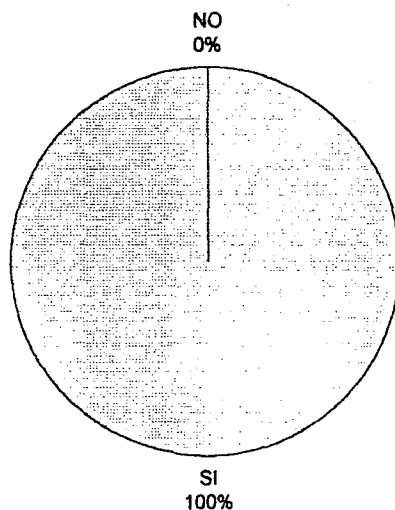


INTERPRETACIÓN:

El 90% respondió que presenta proyectos nuevos de venta. Lo que se interpreta es que hay una preocupación importante en los ingresos y egresos de la empresa. Para estimular la venta de programas y segmentos innovadores, quien mejor que el director y su equipo. Un 10% afirmó que lo hace únicamente cuando le es solicitado.

Pregunta 7:

¿Se considera usted un líder que influye positivamente en sus subordinados?

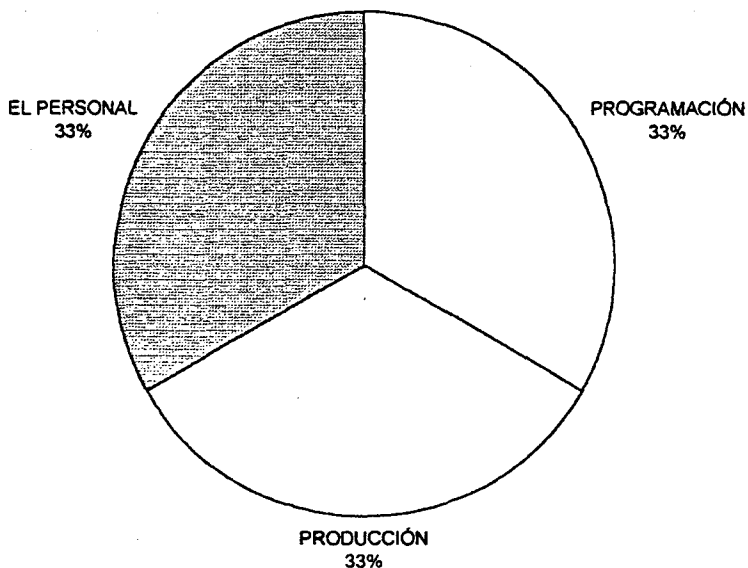


INTERPRETACIÓN:

El 100% de los directores se consideran líderes que influyen positivamente en sus colaboradores.

Pregunta 8:

¿Qué es lo más importante en una radio?

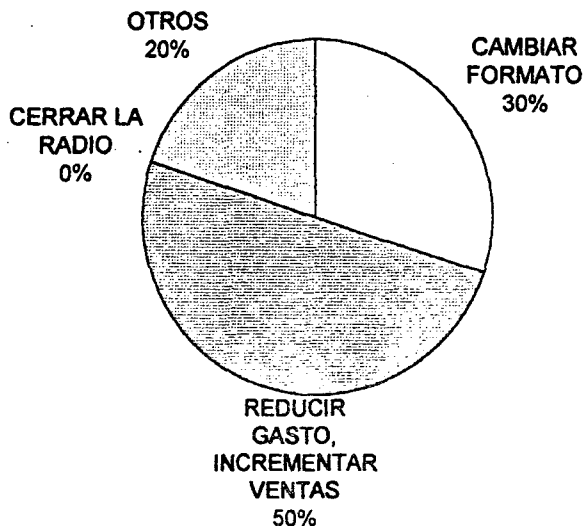


INTERPRETACIÓN:

Aquí hubo un empate del 33% entre las tres categorías, la producción, la programación y el personal. Nótese que la pregunta trataba de descubrir la más importante de las tres pero todos los entrevistados marcaron que las tres son igualmente importantes. Nos hace deducir que para un director de radio estos tres son los pilares del éxito en la empresa que dirigen.

Pregunta 9:

¿Qué se debe hacer cuando una radio está teniendo pérdidas?



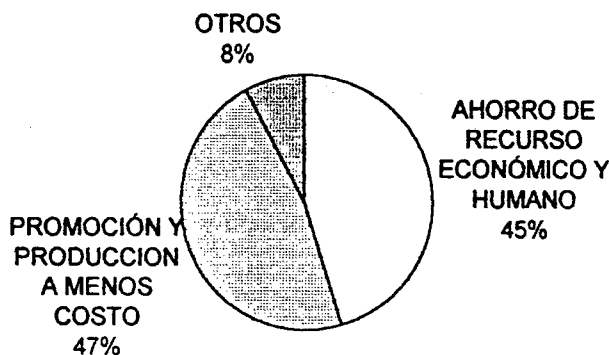
INTERPRETACIÓN:

- A. Del 100%, un 60% respondió que lo mejor será cambiar de formato musical.
- B. El 100% coincidió en que se deben reducir los gastos e incrementar las ventas
- C. Un 0% aconsejó cerrar la radio
- D. Del 100%, un 12% agregó respuestas que se pueden sintetizar en el inciso "B" porque primero se debe encontrar cual es el problema, luego tomar una decisión.

Como el 100% opinó que se deben reducir los costos e incrementar las ventas, le daremos atención a esta respuesta. Todos tienen bien claro el panorama de lo que se debe hacer cuando una radio no da los frutos deseados. La reducción de costos e inversiones incluye una concienzuda labor de reciclaje para no dejar a la radio sin programas y sin talentos. El incremento de ventas incluye una revisión exacta de donde está el origen del problema. Porque puede ser que los clientes quieran comprar pero no hay quien los atienda o no compran porque están peleados con el departamento de tráfico de la radio. Razones hay muchas, hay que descubrirlas.

Pregunta 10:

¿Cuales son las ventajas de la radio que usted dirige al pertenecer a una corporación?



INTERPRETACIÓN:

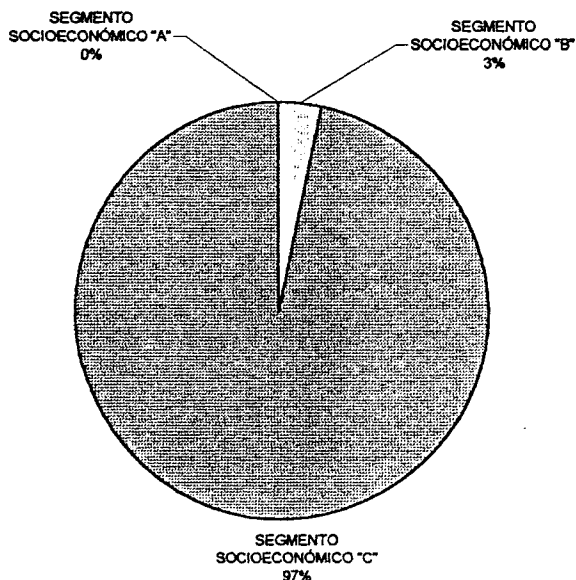
En esta opción del 100% un 97% está de acuerdo con que hay ahorro de recurso económico y humano al tener un solo departamento financiero, contable y administrativo para varias radios.

Del 100% un 100% concluye que un solo departamento de promociones y producciones, reduce los costos de operación y la optimización de los recursos técnicos de la empresa.

Se interpreta que las corporaciones radiales tienen como ventaja competitiva estos dos grandes rubros y les permite hacer más inversión en otras áreas. Las radios independientes, al igual que una sola golondrina no hará verano porque se enfrenta a las corrientes de radios muy bien organizadas entre las que también ya existe la negociación en la disputa de clientes y territorios.

Pregunta 11:

En Guatemala, ¿qué segmento socioeconómico de la población es más grande?



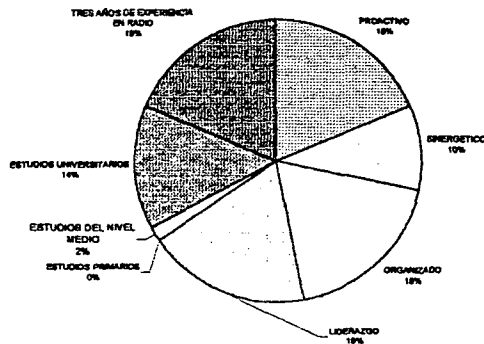
INTERPRETACIÓN:

El 0% dijo que "A", El 3% respondió que "B", y el 97% opinó que "C". Lo que la pregunta pretendía era determinar si los directores sabían interpretar las encuestas o tenían conocimiento de su grupo objetivo. El resultado es que un 97% lo tiene claro y sabe interpretar las encuestas.

Pregunta 12:

¿Cuáles de las siguientes características debería tener un director de radio cuando ésta pertenece a corporación radial?

Como el director entrevistado podía marcar más de una, los datos se interpretan independientemente con la base del 100%.



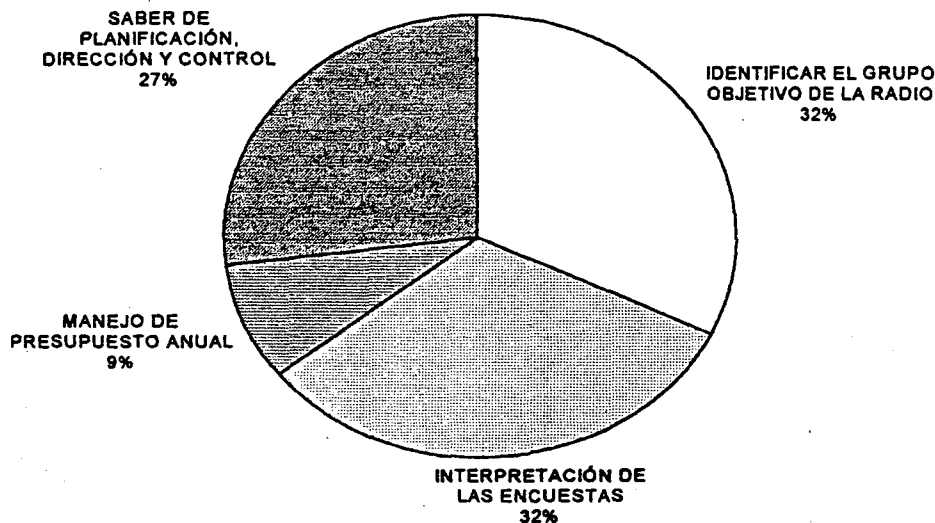
INTERPRETACIÓN:

- A. El 100% afirmó que el director debe ser Proactivo, Decisiones basadas en análisis racional interno
- B. El 53% respondió que debe ser Sinérgico, capacidad de trabajar en equipo y otros grupos con diversas cualidades
- C. El 100% anotó que debe ser Organizado y capaz de combinar la ejecución con sus jefes y con sus subordinados
- D. El 100% dijo que debe tener Liderazgo
- E. El 0% opinó que estudios primarios (sexto primaria)
- F. El 2% marcó que debe tener estudios del nivel medio (título de maestro, Bachiller o su equivalente) Lo que implica que un 2% de ellos solo tiene estudios del nivel medio.
- G. El 77% afirmó que el director debe tener Estudios universitarios (Un grado técnico o licenciatura) Lo que equivale a decir que ese porcentaje de directores tiene como mínimo, un grado técnico o licenciatura.
- H. El 100% dijo que como mínimo debe tener tres años de experiencia trabajando en radio

Se interpreta que las características, en orden de prioridad, del director deben ser: Proactivo, Organizado, Líder, con estudios universitarios, tres años de experiencia en radio y Sinérgico.

Pregunta 13:

De los siguientes conocimientos específicos ¿cuáles debe tener un director?



INTERPRETACIÓN:

- A. El 100% dijo que debe identificar el grupo objetivo al que está dirigida la radio
- B. El 100% opinó que debe interpretar las encuestas de audiencia
- C. Del 100% un 27% afirmó que debe saber manejar el presupuesto anual de la estación
- D. Del 100% un 83% respondió que debe saber de Planificación, Dirección y Control.

En orden de importancia, los conocimientos específicos que un director de radio debe tener, son: Como identificar el grupo objetivo de la radio, interpretación de las encuestas, saber de planificación, dirección y control y por último el manejo del presupuesto anual. El resultado puede ser el reflejo de su situación actual en la radio o del conjunto de deficiencias que tiene al enfrentarse a ciertos problemas en la práctica.

Capítulo VIII
Planteamiento del
Perfil Ocupacional

8.1 Planteamiento del Perfil

Tomando en cuenta el resultado de esta investigación se puede fácilmente plantear:

"El Perfil del Director de Radio Musical en FM Perteneciente a Una Corporación"

CONOCIMIENTOS:

Los conocimientos son el conjunto de información adquirida formal o informalmente que le permite desarrollar actividades específicas de un trabajo o de la vida.

A. Licenciado o pensum cerrado en la carrera de ciencias de la comunicación.

Las ciencias de la comunicación permiten que el aspirante domine todas las perspectivas del ambiente social, económico y político del país y su relación con los demás países del mundo desde una punto de vista comunicacional.

B. Conocimientos de programación radial

El director de radio debe conocer de formatos radiofónicos y estilos de las programaciones más exitosas en el país y en países con características similares a las de Guatemala. Naturalmente él tendrá a su cargo un especialista en programación, una persona que no tiene los años de experiencia del director, pero que conoce de ritmos y estilos. Si el programador ha tenido experiencia en programar un estilo, ya tiene un criterio

que a veces es difícil hacerlo que cambie su paradigma. Es aquí donde el conocimiento del director será muy importante en el dominio de esta área ya que los formatos o modelos son evolutivos, lo que fue exitoso antes probablemente no lo sea hoy.

C. Conocimientos de producción radial

Es importante que por lo menos haya realizado una buena cantidad de anuncios o producciones para la radio, porque solo entonces comprenderá que la producción es como el vestido de la radio. El director tendrá a su cargo un productor más novato que él y tendrá que orientarlo o transmitirle la idea general del vestido que la radio debe tener. El programador o el productor son las personas que sustituyen al director cuando este se ausenta o sale de vacaciones.

D. Conocimientos en la selección de personal talentoso

En radio hay locutores que llegan quince minutos antes de su turno, que son colaboradores, atentos, que participan en todas las capacitaciones y actividades de la radio. Solo tienen un defecto, no tienen el talento o la chispa que a los oyentes les gusta. Otros autores le llaman a eso "Ángel" o atractivo. Es función del director detectar esas cualidades en los locutores o en su personal creativo o de producción y programación porque es la clave para el éxito de su estación. Obviamente que las personas con talento tienen otros

problemas como por ejemplo, incumplidos, poco colaboradores, no asisten a capacitación, "berrinchudos", etc. Desarrollar cualidades en el personal es mucho más difícil que escuchar en el medio y contratarlos por un poco más de salario. Por lo regular, en mas de una empresa radial hay personal talentoso desmotivado y mal pagado.

E. Conocimientos de mercadeo, publicidad y comunicación masiva

Si en la universidad no le dio énfasis a estos tres temas, lo mejor será que inicie a repasar porque le será complicado cumplirle a sus superiores tal y como ellos lo desean. Estas materias le darán la fluidez de los lenguajes: radial, de agencias publicitarias y de comunicación a gran escala.

F. Conocimientos de planificación y elaboración de informes

En las corporaciones exitosas, nada es el resultado de la improvisación, desde seis meses antes de concluir el año, ya se está planificando el siguiente. Ésta, con la asesoría de los expertos, debe ser realizada por el director. Es importante tener algunos conocimientos básicos de planificación y de presentación de informes. El director presentará su informe en reunión de directores y junta directiva.

G. Conocimientos de computación

Lo mínimo que debe conocer y operar bien, son los programas de Microsoft Office: "Word", "Excel" y "Power Point". Lo ideal es que además maneje "Internet" muchos gerentes piden informes y explicaciones por esta vía ya que agiliza los procesos y no restringe los horarios de trabajo. En adición, el director debe tener conocimientos generales de las herramientas computarizadas de edición en audio y programación robotizada como: Sesion-8, Vegas 6, Dialate, Music Mach, Sesion 5 MP3, Sound Forge, Dinesat 7 y otras que existen en el medio.

HABILIDADES:

Son la combinación de los conocimientos teóricos con la experiencia permitiendo desarrollar capacidades que le permiten a una persona, realizar una o varias actividades con cierta maestría. Las habilidades, por lo general son adquiridas a través de la experiencia. Entre más se realiza una actividad, más habilidad se adquiere.

A. Experiencia de tres años laborando en radio

No se le puede confiar la radio a un teórico de la comunicación social, tres años laborando para esta, es un mínimo ya que en ese periodo de una u otra forma ya se adquirió la experiencia en cada uno de las áreas de la radio y por lo menos ha adquirido un puesto de programador o productor siendo al mismo

tiempo, locutor de cabina. Existen sus excepciones, hay locutores y operadores que llevan ocho años haciendo lo mismo, sin aspirar a un cargo dentro de la empresa. Este no debe ser el caso de quien desea ser director.

B. Habilidad en planificación y control

En esta área ya no es solo conocimiento, es habilidad para planificar pero principalmente como hacer para que las cosas no se salgan de control. Dentro de la planificación general, se debe tener resultados medibles en el área administrativa del recurso humano y desde el área administrativa financiera.

C. Experiencia en Dirección (deseable)

En radio hay dos oportunidades en las que sin ser director general también se puede dirigir: la primera es siendo Director de Producción Publicitaria y la segunda, siendo Director de Programación Musical. Se desea que por lo menos hayan tenido esa experiencia y no necesariamente la de director general.

D. Habilidad como líder equipo

En la actualidad las empresas están prefiriendo a los directores que además de todas sus cualidades, sea líder. Las características son: poder dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo; tener el poder de cambiar actitudes y ser el mejor ejemplo del grupo porque de la velocidad del líder depende la velocidad del resto de su equipo.

E. Habilidad en negociación

Es poder aplicar las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos. Llegar a resultados satisfactorios para las partes en desacuerdo. Saber donde ceder y cuando mantener una actitud inflexible.

F. Habilidad en la interpretación de estudios de mercado

En radio, como en toda empresa, los estudios de mercado reflejan el comportamiento o tendencia a seguir. Es la manera de controlar o evaluar nuestras estrategias. Durante el proceso de crecimiento es importante saber como interpretar estos reveladores estudios.

G. Habilidad en la proactividad (toma de decisiones)

Las decisiones deben estar basadas en acciones racionales y no sentimentales. Muchas veces las decisiones se toman por presión de grupo o por percepciones incoherentes. El análisis concienzudo de cada decisión debe estar apoyado por la aprobación del equipo que lo ejecutará.

H. Habilidad Sinérgica (unir a grupos multidisciplinares).

Por fortuna, la humanidad tiene cualidades diferentes, unos son buenos para la creatividad, otros para las matemáticas, otros para actividades operativas, otros para filosofar, etc. Cuando se está al frente de estos equipos, el principio

es siempre difícil, pero con un buen líder, se podrá ubicar a cada uno en su especialidad. El resultado será sorprendente porque la efectividad del recurso humano dará todo su potencial.

I. Facilidad de palabra y comunicación con subalternos y superiores

Cuando un director se comunica con sus subalternos, no tiene dificultad alguna, pero cuando lo hace con los superiores tiende a titubear o a demostrar su inseguridad. Debe estar consciente que entre los mandos medios la comunicación debe ser con un lenguaje teórico sin especificidades. Con los gerentes, el lenguaje debe ser teórico y numérico. Con el Gerente General y Junta Directiva el lenguaje es de cantidades exactas. Es ser lo más concreto, el proyecto es "esto" y debemos invertir esta cantidad.

ACTITUDES

Son la mezcla de sentimientos y pensamientos acerca de otra persona, cosa o situación que influencia nuestro comportamiento de manera positiva o negativa.

A. Extrovertido

Capacidad de los seres humanos para relacionarse, comunicarse y asociarse fácilmente con los demás. Es el impulso a tomar la iniciativa en situaciones incómodas o especiales.

B. Mentalidad Ganadora

Ser el mejor no es lo máximo, es lo único.

C. Actitud Positiva

Ver en aquello que es considerado un problema, una oportunidad de aprender y adquirir experiencia.

D. Que le gusten los retos

Que se trace metas altas y que logre alcanzar las de la empresa.

E. Que pueda trabajar bajo presión

En los medios competitivos, la presión es una constante, todo aquel que sobrevive es considerado exitoso. Aquel que no lo hace es considerado un impotente.

F. Abierto a recibir sugerencias

Nadie es dueño de la verdad absoluta, por momentos se tiene la certeza que lo que hacemos es lo mejor y correcto, pero en realidad, podría no serlo. Hay personas que estuvieron antes en esos puestos, que ya han tenido los mismos problemas y le han encontrado una solución práctica.

G. Disponibilidad a ser constantemente capacitado

La única forma de aprender nuevas cosas es reconocer que sabemos algo, pero que nos hace falta por aprender las nueva técnicas. Esto no lo digo yo, lo dice aquel filosofo con su frase "Yo solo Sé que no Sé Nada" porque si lo supiera ya no podría aprender.

Recomendaciones

Conclusiones

Conclusiones

- 1.** Según los directores entrevistados, las principales características del perfil de un director de radio en una corporación son: Tres años de experiencia en radio, liderazgo, Proactivo, saber como interpretar estudios de mercado, saber de planificación, dirección y control.
- 2.** Los actuales directores de radio pertenecientes a una corporación radial mayoritariamente seleccionan a los miembros de su equipo y realizan la planificación anual de su estación, pero no administran el dinero del presupuesto asignado. Solo el veinte por ciento de los directores controla dinero, lo cual ya es un avance en este cargo que es considerado como de mandos medios.
- 3.** Para mantener motivado al personal, los directores les estimulan con palabras de aliento y les proveen lo necesario para que puedan realizar eficientemente su trabajo, pero solo un dieciséis por ciento les da premios y un veinticinco por ciento les mantiene informado de los acontecimientos positivos en el ámbito corporativo.
- 4.** Los cambios más importantes en las atribuciones o deberes de los actuales directores son su participación indirecta en la comercialización de la radio que trae como consecuencia el logro de las metas establecidas en su plan anual.
- 5.** La totalidad de los directores se consideran líderes que influyen positivamente en sus colaboradores predicándoles con el ejemplo.
- 6.** Hay tres cosas, en el ámbito operativo, que los directores consideran indivisible en una radio exitosa: la programación radial, la producción publicitaria y el personal talentoso.
- 7.** Reducir el gasto e incrementar las ventas, es la opción que más recomiendan los directores de radio, cuando la estación esta obteniendo pérdidas económicas.
- 8.** Las ventajas más importantes de que la radio pertenezca a una corporación son: 1). El ahorro del recurso económico y humano al tener solo un departamento financiero, contable y administrativo para todas las radios de la corporación. 2). Un solo departamento de promoción y producción reduce los costos de operación y la optimización de los recursos técnicos de la empresa.

Recomendaciones

- 1.** Por haberse encontrado que en la mayoría de radios, la administración del dinero asignado a la radio no es atribuida al director, es recomendable que se tomen medidas urgentes de capacitación en las escuelas de ciencias de la comunicación y a nivel de la alta gerencia de las corporaciones porque la Globalización propone el "Empowerment" (darle poder real a los colaboradores) y la simplificación de procesos en la administración. Quienes no lo hagan, no se estancan, simplemente retroceden.
- 2.** Al haber establecido que la mayoría de los directores no dan premios o reconocimientos a sus colaboradores cuando se alcanzan los objetivos, sugerimos a las diferentes corporaciones que implementen primero un plan piloto de reconocimientos por logros que no necesariamente sean económicos, seguidamente un plan de reconocimiento general. Se garantiza que podrán tener un personal no solo altamente motivado sino que también eficiente.
- 3.** Se recomienda que en las corporaciones se realicen seminarios donde se expliquen claramente los procedimientos para sacar a una radio de la ruina económica y no seguir más por el camino equivocado.
- 4.** Todo director debe ser evaluado constantemente en las áreas que son fundamentales para la radio, en esta investigación, un tres por ciento de los directores encuestados no supo responder, entre tres opciones, que el nivel socioeconómico más grande es el "C".
- 5.** Antes de darle la oportunidad a cualquier director para que administre el dinero asignado a la radio, deberá ser evaluado utilizando estudios de casos reales y ficticios para que ya en el ejercicio de sus actividades sea más certero.
- 6.** Cuando los Gerentes estén seleccionando a un director para una radio, es importante que tomen como base el perfil que requiere Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Referencias Bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Balon, Rene. (1995). The New Rules of the Ratings Game (Las Nuevas Reglas del Juego de los Ratings). Washington: NBA Broadcasters.

Barillas, Odette. (2001). El Perfil del Periodista Profesional en los Medios de Comunicación Escritos. Tesis, Licenciada en Ciencias de la Comunicación. Guatemala. USAC: Escuela de Ciencias de la Comunicación.

Benito, Angel. (1991). Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación. España: Ediciones Paulinas.

Covey, Franklin. (2000). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. USA: McGraw Hill. Second Edition.

Coxaj, Rudy. (1998). Refuerzo Positivo y Servicio al Cliente en Emisoras Unidas. Guatemala: Universidad Mariano Galvez. Inédito.

Chavez, L.F. (1995). La Industria de la Radio en Guatemala y Su Realidad Administrativa. Guatemala: URL: Facultad de Ciencias Económicas.

Emisoras Unidas. (2000). Presentación Básica de Presupuestos. Inédito.

Geller V. (1996). Creating Powerful Radios (Creando Radios Poderosas). New York, USA: M. Street Publications.

Gisper, Carlos. (1999). Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona España: Editorial Océano.

Gomez, Julio. (1989). Las Corporaciones Guatemaltecas. Tesis de Licenciado en Ciencias económicas. Guatemala: USAC: Facultad de Ciencias Económicas.

Koontz, Harold. (1998). Administración: una perspectiva global. Florida, E.E.U.U: McGraw Hill.

Mérida, Aracelly. (2000). Guía para elaborar y presentar el Proyecto de Tesis. 4ª Ed. Guatemala: ARCASAVI

Radio Station's Success (El Éxito de las Estaciones de Radio). [En Red]. <http://www.mindspring.com/Bruce/howto.htm>

Real Academia Española. (1970). Diccionario de la Lengua Española. España: Editorial Espasa-Calpe.

Resumen de la convención Latinoamérica y los Cambios en los Medios de Comunicación Masivos (1996). San Juan, Puerto Rico. Inédito.

Schneider, Peter. (1995). Notas tomadas en clase. Instrucciones impartidas como parte del curso *Interpretación de Estadísticas y Comportamiento del Consumidor*. The University of South Alabama. USA.

Stoner, Freeman, Gilbert, James, Edward, Daniel. (1995). Administración. 6ª. Ed. Mexico: Prentice-Hall

Senge, Peter. (1998). The Fifth Discipline (La Quinta Disciplina). New York, E.E.U.U.: Editorial. Doubleday.

Tapscont, Don. (1995). Cambio de Paradigmas Empresariales. México: McGraw Hill.

United Press. (2003). Business Time. Estados Unidos: Print Press

Warren, S. (1996). The Radio's Book, A Fun, Practical, Programing Manual (El Libro Radial, Un Manual de Programación Divertido y Práctico). Washington, E.E.U.U.: NAB Broadcasters.

Waterman, Robert. (1993). Adhocracia: El Poder de la Innovación. México: Editorial Ariel.

Directores Radiales	
Encuestados*	
#	RADIO
1	Fiesta
2	Exitos
3	Ranchera
4	Joya
5	FM Fama
6	Tropicalida
7	Galaxia
8	La Marca
9	Status
10	Afa
11	Extrema
12	La Sabrosona
13	Clásica
14	La Caliente
15	Ke Buena
16	Radio Mía
17	Plus 102
18	Exa.
19	E-Radical
20	Radio Viva
21	FM Globo
22	Cadena Grande
23	Yo Si Sideral
24	Kiss FM
25	Atmosfera
26	Fabuestereo
27	FM 95
28	FE
29	YXY
30	Red Deportiva

* Aún cuando es fácil ubicarlos, los directores prefirieron el anonimato.

Anexo "A"

*"EJEMPLO DE ENCUESTA, OPINION METER
NIVELES DE AUDIENCIA"*

Emisoras Unidas Perfil Normal de Medios en base a Rating

Tipo de Medio: Radio
Proveedor: Opinometer Radio
Encuesta: Dic/2002
Fecha reporte: 27/02/2003

Grupo Objetivo: Ambos Sexos, ABCDE de 8 a 60 Años
Universo: 751,130
Rango Horas: De 07:00 a 18:00
Dias promedio: Dom,Lun,Mar,Mié,Jue,Vie,Sáb

Página: 1

Medio	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom	Prom	Reach	Share Sel.	Share Gen.
Base	5219	5008	4733	5403	5015	5192	5903	36473			
1 Sideral	5.5	6.3	6.2	5.4	5.6	6.3	5.4	5.8	35.6	9.7%	9.7%
2 Fama	2.1	2.8	2.2	2.0	2.7	2.1	2.4	2.3	14.1	3.8%	3.9%
3 Fabu Stereo	2.6	2.7	2.3	1.9	2.5	1.5	2.2	2.2	13.5	3.7%	3.7%
4 Fiesta	1.9	2.3	1.4	2.6	1.7	2.1	3.0	2.2	13.5	3.7%	3.6%
5 Clasica	2.4	2.1	2.2	2.0	2.0	1.9	2.1	2.1	12.9	3.5%	3.5%
6 Doble S	1.5	2.1	2.2	1.7	2.6	2.2	2.4	2.1	12.9	3.5%	3.5%
7 Joya	2.5	1.5	2.4	2.5	2.2	2.7	1.6	2.1	12.3	3.4%	3.3%
8 La Red	2.1	2.2	2.3	1.8	2.2	1.6	2.0	2.0	11.7	3.2%	3.2%
9 Editos	2.2	1.5	1.9	2.2	1.8	1.8	2.0	1.9	11.7	3.2%	3.3%
10 Rhema	1.9	1.7	1.4	2.4	2.0	1.7	2.3	1.9	11.7	3.2%	3.3%
11 Fm 95	1.8	1.6	1.7	1.4	1.8	1.5	1.6	1.7	10.4	2.8%	2.8%
12 Exa	1.9	2.1	1.6	1.0	1.2	1.4	1.4	1.9	9.8	2.7%	2.7%
13 Extrema	1.6	1.4	1.6	1.6	1.4	1.4	1.1	1.6	9.8	2.7%	2.7%
14 Kiss Fm	1.5	1.6	1.6	1.0	1.4	1.8	1.5	1.6	9.8	2.7%	2.7%
15 Ranchera	1.7	1.7	1.5	1.8	1.4	1.7	1.5	1.6	9.8	2.7%	2.7%
16 Tropicalida	1.3	1.3	1.8	1.8	1.5	1.6	1.5	1.6	9.8	2.7%	2.6%
17 Vxy	1.6	1.2	1.9	1.8	1.5	1.7	1.4	1.6	9.8	2.7%	2.6%
18 Adoracion	1.4	1.4	1.2	1.5	1.8	1.4	1.7	1.4	8.6	2.3%	2.4%
19 Alfa Super Stereo	1.4	1.3	1.1	1.7	1.5	1.4	1.4	1.4	8.6	2.3%	2.4%
20 Galaxia	1.4	0.9	1.0	1.2	1.6	1.6	1.7	1.4	8.5	2.3%	2.3%
21 Ke Buena	1.4	0.7	1.4	1.6	1.5	1.1	1.2	1.3	8.0	2.2%	2.1%
22 Globo	1.2	1.2	1.3	1.0	1.4	1.8	0.8	1.2	7.4	2.0%	2.0%
23 Plus 102	0.9	1.1	0.8	0.9	1.2	1.0	1.0	1.1	6.8	1.9%	1.8%
24 Viva	1.0	0.8	1.1	1.3	1.1	0.8	1.2	1.0	6.1	1.7%	1.7%
25 Callela	1.0	0.8	1.1	0.9	1.1	1.1	1.2	1.0	6.1	1.7%	1.8%
26 Mia	1.1	0.9	1.0	0.9	0.9	0.7	0.9	1.0	6.1	1.7%	1.6%
27 Punto	1.1	1.0	1.2	1.0	0.9	0.7	0.9	1.0	6.1	1.7%	1.6%
28 Cadena Grande	0.7	1.2	0.9	0.8	1.1	1.1	0.7	0.7	5.5	1.5%	1.5%
29 Fm 94	0.9	0.8	0.9	0.9	1.1	1.0	0.6	0.9	5.5	1.5%	1.4%
30 Saborsona	0.9	0.8	0.7	0.9	0.9	1.2	1.0	0.8	5.5	1.5%	1.5%
31 Atmosfera	0.6	1.2	0.7	1.0	0.8	0.7	0.6	0.8	4.9	1.3%	1.4%
32 Dial 93.7	0.5	0.8	0.7	0.9	0.9	0.7	0.9	0.8	4.9	1.3%	1.4%
33 Emisoras Unidas	0.8	1.0	1.2	0.6	0.9	0.6	0.6	0.6	4.9	1.3%	1.4%
34 Sonora	0.8	0.9	1.0	0.9	0.7	0.8	0.4	0.8	4.9	1.3%	1.3%
35 Status	0.7	0.5	1.0	0.9	0.9	1.0	0.6	0.8	4.9	1.3%	1.3%
36 Vision	0.6	0.9	0.8	1.0	1.0	0.7	0.9	0.8	4.9	1.3%	1.4%
37 Infinita	1.2	1.0	0.7	0.5	0.6	0.5	0.4	0.7	4.3	1.2%	1.2%
38 Cultural	0.7	0.4	0.3	0.4	0.5	0.5	0.3	0.5	3.1	0.8%	0.8%
39 Estrella	0.6	0.6	0.4	0.4	0.7	0.2	0.3	0.5	3.1	0.8%	0.8%
40 Fabulosa	0.4	0.3	0.3	0.3	0.1	0.2	0.2	0.3	1.8	0.5%	0.5%
41 Fano Cultural	0.4	0.4	0.5	0.4	0.3	0.2	0.2	0.3	1.8	0.5%	0.5%
42 Hxy Hxy Hxy	0.5	0.2	0.4	0.2	0.3	0.3	0.4	0.3	1.8	0.5%	0.5%
43 Mana	0.2	0.3	0.3	0.2	0.4	0.3	0.2	0.3	1.8	0.5%	0.5%
44 Pegajosa	0.2	0.2	0.4	0.3	0.5	0.3	0.3	0.3	1.8	0.5%	0.5%

Emisoras Unidas

Perfil Normal de Medios en base a Rating

Tipo de Medio: Radio
 Proveedor: Opinionmeter Radio
 Encuesta: Dic/2002
 Fecha reporte: 27/02/2003

Grupo Objetivo: Ambos Sexos, ABCDE De 8 a 60 Años
 Universo: 751,130
 Rango Horas: De 07:00 a 18:00
 Días promedio: Dom, Lun, Mar, Mié, Jue, Vie, Sáb

Página: 2

Medio	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom	Prom	Reach	Share Sel.	Share Gen.
Shock	0.2	0.3	0.4	0.2	0.3	0.4	0.1	0.3	1.8	0.5%	0.5%
Usac	0.3	0.2	0.2	0.4	0.2	0.2	0.3	0.3	1.8	0.5%	0.4%
Amor	0.2	0.1	0.1	0.4	0.2	0.1	0.2	0.2	1.2	0.3%	0.3%
Fm Kyrios	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	1.2	0.3%	0.4%
Nuevo Mundo	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.6	0.2%	0.2%
Tgw	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.6	0.2%	0.2%
Union Radio	0.2	0.0	0.2	0.2	0.2	0.1	0.0	0.1	0.6	0.2%	0.2%
560 Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
620 Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Alianza Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Am Vision	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.1%
Cultural Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Dial 101.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Dial 102.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Dial 94.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Emperador	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Exclusiva Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Internacional Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Mundial Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Tgw Am	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%
Tic Tac	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%

Ultima línea

Anexo "B"

EJEMPLO DE UN PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS PARA RADIO

Presupuesto de Gastos Radio La Bomba, Año 2000

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct.	Nov.	Dic.
GASTOS FIJOS												
Sueldos y Salarios	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885	11,885
Bonificación	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912
Aguinaldos	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990
Bono 14	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990
IGSS-IRTRA-INTECAP	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426	1,426
Vacaciones-Interinato	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495
Indemnizaciones	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990	990
Honorarios Programas	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Gastos Varios	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	250
Energía Eléctrica	1,545	1,545	1,591	1,591	1,591	1,639	1,639	1,639	1,500	1,500	1,500	1,545
Paperería	50	50	50	50	50	50	50	50	100	50	50	50
Telé. agua y otros	155	155	159	159	159	164	164	164	188	188	188	188
Mant. de Equipo	800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Depreciaciones	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045	6,045
Publicidad Efectivo	4,757	7,630	2,900	3,000	6,000	3,200	3,300	10,000	3,500	3,600	12,000	3,800
Promo. y Encuestas	30,525	3,000	3,000	21,428	3,000	3,000	21,428	3,000	10,000	3,000	3,000	25,600
Revisa p el Target	14,225	11,270	11,730	12,220	12,710	13,200	13,570	14,040	14,510	14,980	15,450	15,920
Aten. a client.RRPP	10,000	500	0	3,000	0	0	0	300	0	0	0	0
Programación	10,000	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Utiles para grabar.	0	5,000	0	0	0	5,000	0	0	0	0	0	0
Caja Chica	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
T. GAST. FIJOS	97,841	60,934	47,215	69,233	51,295	54,038	67,936	56,978	57,583	51,103	59,973	74,988
GASTVARIAB.												
Comisiones s-Ventas	21,134	27,360	32,128	36,774	27,603	29,786	34,952	39,750	33,600	37,160	28,927	26,702
T.GASTVARIAB	21,134	27,360	32,128	36,774	27,603	29,786	34,952	39,750	33,600	37,160	28,927	26,702
TO TAL-GASTOS	118,975	88,294	79,343	106,007	78,898	83,823	102,888	96,728	91,183	88,263	88,900	101,690

Anexo "C"

EJEMPLO DE UNA PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS EN RADIO

Proyección de Ventas Radio La Bomba, año 2000

Meses	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
Ventas	75,479.81	97,714.11	114,742.33	131,336.71	98,581.79	106,377.89	124,829.11	141,965.88	120,000.00	132,715.23	103,311.26	95,364.23	1,342,418.35
Comisiones	21,134.35	27,359.95	32,127.85	36,774.28	27,602.90	29,785.81	34,952.15	39,750.45	33,600.00	37,160.26	28,927.15	26,701.98	375,877.14
Porcentaje	5.62%	7.28%	8.55%	9.78%	7.34%	7.92%	9.30%	10.58%	8.94%	9.89%	7.70%	7.10%	100.00%

Anexo "D"

*EJEMPLO DE ENCUESTA MULTIVEX
NIVELES DE AUDIENCIA*

Anexo "E"

MODELO DE CUESTIONARIO BASE

FORMATO DE CUESTIONARIO

Estamos realizando una encuesta que servirá para elaborar el perfil del director de radio en una corporación. No tiene que darnos su nombre, ni el nombre de la radio que dirige.

Fecha de entrevista: _____ Hora: _____.

01. ¿Tiene usted la última palabra para seleccionar a su personal?

- A. Si
- B. No

02. ¿Es usted el encargado de realizar la planificación semestral o anual de la radio que dirige?

- A. Si
- B. No

03. ¿Administra usted el presupuesto anual asignado a la radio que dirige?

- A. Si
- B. No
- C. Ocasionalmente

04. En la corporación para la que usted labora, su cargo está considerado como:

- A. Ejecutivo
- B. Mandos Medios
- C. Operativo

05. ¿Qué hace para mantener motivado a su personal? (puede marcar todos los enunciados que usted considere, aplican)

- A. Le da premios por logros (Bonos, aumento de salario, Reconocimientos, etc.)
- B. Le mantiene informado de los sucesos generales de la corporación
- C. Le estimula su trabajo con palabras de aliento
- D. Lo apoya para que pueda realizar eficientemente su trabajo

06. ¿Presenta proyectos nuevos que puedan ser vendidos a los clientes y así mejorar los ingresos de la empresa para llegar a las metas?

- A. Si
- B. No
- C. Ocasionalmente

07. ¿Se considera usted un líder que influye positivamente en sus subordinados?

- A. Si
- B. No

08. ¿Qué es lo más importante en una radio?

- A. La Programación
- B. La Producción
- C. El Personal

09. ¿Qué se debe hacer cuando una radio está teniendo pérdidas? (puede marcar mas de una)

- A. Cambiar de formato musical
- B. Reducir los gastos e incrementar las ventas
- C. Cerrar la radio
- D. Otros _____

10. ¿Cuales son las ventajas de la radio que usted dirige al pertenecer a una corporación?

- A. Ahorro de recurso económico y humano al tener un solo departamento financiero, contable y administrativo para varias radios.
- B. Un solo departamento de promociones y producción reduciendo los costos de operación y la optimización de los recursos técnicos de la empresa.
- C. Otros _____

11. En Guatemala, ¿qué segmento socioeconómico de la población es más grande?

- A. Segmento "A"
- B. Segmento "B"
- C. Segmento "C"

12. ¿Cuáles de las siguientes características debería tener un director de radio cuando ésta pertenece a corporación radial? (puede marcar las que considere necesarias)

- A. Proactivo, Decisiones basadas en análisis racional interno
- B. Sinérgico, capacidad de trabajar en equipo y otros grupos con diversas cualidades
- C. Organizado y capaz de combinar la ejecución con sus jefes y con sus subordinados
- D. Liderazgo
- E. Estudios primarios (sexto primaria)
- F. Estudios del nivel medio (título de maestro, Bachiller o su equivalente)
- G. Estudios universitarios (Un grado técnico o licenciatura)
- H. Tres años de experiencia trabajando en radio

13. De los siguientes conocimientos específicos ¿cuáles debe tener un director?

- A. Identificar el grupo objetivo al que está dirigida la radio
- B. Saber interpretar las encuestas de audiencia
- C. Manejar el presupuesto anual de la estación
- D. Saber de planificación, dirección y control

Gracias por su tiempo. Su conocimiento será de mucha utilidad en esta investigación.