

RADIO PODER¹

A inicios del 2005, Antonio Cevallos, gerente propietario de Radio Poder de la ciudad de Loja, deseaba cambiar el formato de la programación radial para ganar un segmento mayor del mercado.

Hasta entonces, la radio había estado enfocada a satisfacer las exigencias de la población joven, pero en el último año, la emisora había realizado pequeños cambios que aumentaron la audiencia adulta (25-35 años), lo que a su vez, le permitió pautar publicidad con empresas nacionales y extranjeras como *General Motors*, *Nestlé* y con el departamento de prensa de la Presidencia de la República.

El cambio de formato de la programación implicaba perder una audiencia importante que en los primeros años le había permitido ganar espacio dentro de la competencia local, pero se trataba de un cambio imprescindible ahora que Antonio tenía planificado expandir la señal de radio a las provincias del Azuay y El Oro.

Antecedentes de Radio Poder

Antonio Cevallos no fue un estudiante destacado, pero desde temprana edad mostró interés por la música y el mundo de la radio. A los 12 años visitó varias estaciones radiales, especialmente 97.9 FM de propiedad del señor Eduardo Ruiz, y a los 15 produjo su primer programa radial en la Emisora Fantasía Estéreo, dirigido exclusivamente a la juventud.

En el transcurso de esos años, se dio cuenta de que las emisoras locales no tenían programación que agradara a los adolescentes, y motivado por esta inquietud, cuando obtuvo su título de Bachiller se trasladó a Quito a estudiar Producción de Radio.

Los padres de Toño, como lo llaman sus familiares y amigos, conocían el interés que su único hijo tenía por la radio, y conscientes de ello, decidieron respetar su decisión y apoyarlo en el estudio de una carrera tan poco tradicional.

A los 21 años, Antonio terminó sus estudios y retornó a Loja. Se le presentó entonces la oportunidad de comprar una frecuencia y los equipos de una radio de propiedad de Eduardo Ruiz, con quien había trabajado antes.

La idea de tener una estación de radio no estaba dentro de sus planes inmediatos, pero Antonio sabía que no podía dejar pasar esta oportunidad. Sobre todo porque cuando visitó las

¹ Este caso ha sido preparado por la Econ. Tangya Tandazo Arias. Profesora de la Universidad Técnica Particular de Loja, para servir como base de discusión en la clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto administrativo. Derechos Reservados (c), 2005, por la Universidad Técnica Particular de Loja.



emisoras en su adolescencia, observó que éstas “no se manejaban con términos técnicos y al ser administradas y operadas por personas mayores, no existía una programación dirigida a la juventud”².

La compra de la radio implicaba realizar una fuerte inversión, pero para Antonio era también la oportunidad de tener una radio dirigida exclusivamente a satisfacer los gustos de los jóvenes.

El préstamo de 60'000.000,00³ millones de sucres que tuvo que solicitar, debía ser cancelado en cinco años, plazo que Antonio logró cumplir sin ningún inconveniente. De esta manera, el 7 de septiembre de 1994 se inauguró Radio Poder, que se sintonizaba en Loja en el dial 95.5 en Frecuencia Modulada.

El Manejo De La Radio

En los primeros años de funcionamiento, la radio fue administrada por los padres de Antonio, pues, él con solo 21 años, sentía demasiada presión y pensó que sus padres podrían hacerlo mejor gracias a la experiencia que tenían en su negocio de comercialización de calzado.

Antonio se dedicó a la producción radial, al desarrollo de programas y a participar en los proyectos radiales que el equipo proponía. En sus inicios, en la radio trabajaban 12 personas que cumplían por turnos con los horarios de transmisión. Entre ellos se encontraban los locutores, operadores, el productor de la radio, la secretaria, y como contadora colaboraba una de sus hermanas.

Con la automatización de los equipos que iban adquiriendo, el personal se redujo a 8 personas en el año 2000.

El formato de los programas fue un éxito entre la juventud. Estos consistían en reproducir los éxitos del momento de música pop, rock, rock latino y baladas en inglés, y en ninguno de ellos se incluían espacios de opinión, sino que en su lugar había salidas al aire de las llamadas que la audiencia hacía para enviar saludos, y para pedir canciones.

Este enfoque juvenil permitió a la radio superar la crisis que atravesó el país en 1995⁴, con tan solo cuatro meses de funcionamiento fue un gran logro, sobre todo si se considera que durante las crisis económicas, las empresas recortan inmediatamente el presupuesto de publicidad.

² Palabras de Antonio Cevallos.

³ Al tipo de cambio de 1994 equivalía a 27,320 dólares americanos

⁴ En enero de 1995, se produjo el conflicto limítrofe con el Perú, que llevó a enfrentar una guerra entre los dos países. Durante este año el Ecuador experimentó un descenso en su balanza comercial de 237 millones de dólares.



| En los años siguientes la radio mantuvo el mismo estilo y logró posicionarse entre los jóvenes.

Cuando la deuda que los padres de Antonio habían contraído para comprar la radio estuvo cancelada, dejaron a su hijo tomar las riendas de su empresa. Así, a partir de 1999 se hizo cargo de la radio. En este año el país enfrentó otra crisis nacional que culminó con la dolarización⁵. “Fue el año más difícil que la radio soportó y que enfrenté, los ingresos solo alcanzaron para cubrir los costos operativos”⁶.

| El crear una radio enfocada exclusivamente a la juventud, significó para Antonio atender una necesidad que él y los jóvenes tenían. La programación contenía en especial música anglo⁷ y rock latino, que eran géneros musicales que las otras emisoras no transmitían. Vio que el éxito se debió también a la suerte, ya que unos meses antes de que la radio saliera al aire, el canal musical MTV apareció en los Estados Unidos, y la televisión por Cable (TVCable) llegó a Loja. Radio Poder era entonces la única emisora local que programaba los grandes éxitos musicales que se escuchaban en ese momento en los Estados Unidos.

| Esto y el hecho de que fuera manejada por jóvenes, hizo que a Radio Poder se la identificara como “la radio de los jóvenes” o la “emisora de muchachos”. Por este perfil bajo nunca fue considerada como una competencia fuerte en el medio⁸.

En agosto del 2001, Antonio y un colaborador que contaba con estudios en Administración de Empresas, elaboraron el Plan Estratégico de la radio⁹. En él se planteaba crear una radio con mayor presencia y compromiso con la comunidad. Este plan no se puso en marcha por falta de presupuesto, por lo que la radio siguió manejándose sin una estructura organizacional definida, pero los objetivos básicos planteados en el Plan Estratégico recién elaborado, guiaron las decisiones que habrían de ser tomadas.

| El 2002 fue un buen año para la radio. Las utilidades que obtuvo se debieron al período electoral que el país vivía en esa época. Ello permitió que quien incursió en la realización de espectáculos artísticos de manera independiente y en sociedad con otras empresas. Trajo artistas nacionales y extranjeros, e inclusive participó en las giras de artistas como Bon Jovi, Maná, Carlos Vives, entre otros.

⁵ Ver Anexo 1

⁶ Ver pie de página N4

⁷ Baladas y rock en inglés.

⁸ Ver Anexo 2

⁹ Ver Anexo 3



Con el relativo éxito alcanzado, Antonio sentía que la radio debía comprometerse más con la comunidad. Es así que desde el 2003, introdujo algunos cambios como espacios noticiosos y programas de opinión para los jóvenes en el formato de la programación.

La idea del cambiar de estilo, surgió porque *“quería acabar con los estigmas con los que se calificaba a la radio”*¹⁰, y porque se dio cuenta de que la etapa del idealismo y del “puro” entretenimiento había terminado. A medida que iba creciendo como persona, comprendió que debía involucrarse más con el desarrollo de la comunidad.

Los cambios funcionaron en cierta medida. Ahora Radio Poder era sintonizada por una audiencia mayor de 35 años a la que nunca pensó acceder, pero a la vez bajó el rating entre los jóvenes¹¹, tal como lo percibieron Antonio y su equipo de trabajo a través de los mensajes de malestar que recibían durante la programación.

En el 2004 estos cambios le permitieron a la radio ganar mayores espacios dentro de la comunidad y ser vista de otra manera por las emisoras locales. Esto, y la gestión de su agente de ventas en Guayaquil y en Quito, le permitieron a la radio pautar publicidad con diversas empresas.

Esto convirtió a Radio Poder en la radio local con el mayor número de contratos publicitarios con empresas extranjeras¹², lo que hacía ver que la radio contaba con gran aceptación, al punto que las empresas o instituciones locales llegaban a la radio a pautar su publicidad, sin que la emisora tuviera que pagar un agente para que consiguiera clientes en la ciudad.

Debido a su gran aceptación local, la Radio fue escogida como la matriz para transmitir un programa de la Presidencia de la República. Esto afianzó más el criterio que tenía Antonio de que su emisora contaba con un altísimo rating.

Desde que se inició, la radio se había mantenido al margen de los problemas de la comunidad y sobre todos de los temas políticos. En cierta medida, el no involucrarse en ellos y cultivar buenos contactos le ayudó a no tener ningún inconveniente para pautar publicidad con cualquier empresa.

Metas Sin Alcanzar

Cuando Antonio adquirió la radio, los únicos conocimientos que poseía eran de Producción Radial. Cuando empezó a administrarla, se dio cuenta de que tampoco contaba con las herramientas necesarias para hacerlo. Esto hizo que se decidiera a estudiar Ingeniería en Marketing.

¹⁰ Palabras de Antonio Cevallos.

¹¹ Ver Anexo 4

¹² Ver Anexo 5



Si bien sabía que a la radio le había ido bien, reconocía que con conocimientos empresariales, estos mismos resultados pudieron haberse obtenido en menor tiempo y a menor costo.

Cuando Antonio tomó las riendas de su empresa, contaba con un equipo de trabajo que le ayudó a administrarla. Pero siempre había tenido problemas con el personal encargado de operar los equipos. Esta era una debilidad de la radio, más aún cuando en la ciudad de Loja no era fácil encontrar personal especializado en el ramo. Por ello, la mayoría de operadores que habían trabajado con él, habían aprendido a hacerlo en su empresa, e incluso habían mejorado sus conocimientos gracias a la capacitación que Antonio les había dado.

En algunos casos los operadores habían permanecido en la radio por varios años, pero siempre renunciaban por mejores ofertas de trabajo. Para Antonio era como empezar de nuevo, porque tenía que volver a capacitar a la persona que ocupaba esta vacante.

Este constante ir y venir de personal le obligaba a permanecer en la radio, sin que pudiera culminar sus estudios, por ello pensaba a veces, que debió haber esperado algunos años antes de poner su propia empresa, aunque también recapacitaba que *“a lo mejor, si hubiera obtenido un título universitario hoy sería un asalariado, o talvez hubiese emigrado al exterior para ponerme un negocio”*¹³

Antonio admitía que todas sus decisiones las tomó confiando en su intuición. Esto lo llevó a realizar proyectos radiales que en algunos casos fracasaron, como el programa sindicalizado de músicaailable en inglés que trajo desde los Estados Unidos, y cuyo contrato fue solo por seis meses. El programa tenía un formato para grandes auditorios, por lo que no tuvo éxito en Loja. De todas maneras, el tiempo que estuvo al aire le permitió recuperar la inversión.

Por otra parte, la acogida de los nuevos formatos de la radio produjo buenos resultados. Lo que más anhelaba Antonio era contar con un programa noticioso que también tuviera éxito. En el último año intentó sacar al aire un noticiero matutino, pero la falta de personal lo llevó a reproducir los noticieros de otros canales locales y nacionales.

Según su percepción, las instituciones locales que ofrecían la carrera de Comunicación Social como la UNL¹⁴ y UTPL¹⁵; no proporcionaban una capacitación práctica, por lo que no existían técnicos para operar y para locutar en la radio. Tal era el caso de la mayoría de quienes trabajaban en las radios locales, quienes no tenían ninguna preparación académica afín con la actividad que desarrollaban.

¹³ Palabras de Antonio Cevallos.

¹⁴ UNL: Universidad Nacional de Loja.

¹⁵ UTPL: Universidad Técnica Particular de Loja.

El Dilema

A inicios del 2005, Antonio Cevallos enfrenta un dilema. El segmento de población que había ganado desde el 2003 con los nuevos formatos en la programación, implicaba perder audiencia entre la población juvenil que fuera el primer objetivo de la radio. Pero la nueva audiencia lograda le había permitido pautar contratos publicitarios que le dejaron buenas ganancias.

Esto lo llevó a pensar en la posibilidad de instalar repetidoras que, de acuerdo al informe de la Superintendencia de Telecomunicaciones, se colocarían en la provincia del Azuay y en la parte alta de El Oro.

Al parecer, había llegado la hora de expandirse y ampliar la cobertura de la radio, lo que le permitiría pautar publicidad con empresas de mayor envergadura.

El costo de las repetidoras y el equipo para su instalación y funcionamiento ascendía a USD \$25.000. De cristalizarse la colocación de las repetidoras, la radio debía manejar una nueva imagen corporativa que le ayudaría a conseguir importantes contratos publicitarios. Para ello debía invertir alrededor de \$15.000 dólares más, monto que sumado al inicial, representaba una fuerte inversión.

Para el cambio de la imagen corporativa, debía modificar también el formato de todos los programas, lo que representaba perder la popularidad alcanzada en la ciudad de Loja. Sobre todo porque en los últimos años, si bien la radio había llegado a nuevos segmentos del mercado, también había perdido espacio en otros que se identificaban con la emisora, y el malestar con los cambios dados, se manifestó con la pérdida de sintonía.

Por otro lado, el equipo de trabajo mostraba cierta resistencia a las nuevas intenciones del gerente. Con el cambio de formato en la programación, la emisora perdería su identidad y bajaría su rating de audiencia, lo que no convenía si se quería instalar las repetidoras. Esto no solo sería aprovechado por otras emisoras que habían incursionado en la misma línea, sino que les conduciría a perder contratos publicitarios con lo que se pondría en riesgo la estabilidad económica que la radio había alcanzado.

Independientemente de que se instalaran o no las dos repetidoras, Antonio creía que tenía que cambiar la programación y masificarla. Estaba convencido de que si el rating se mantenía, podía utilizar su emisora para combatir el escepticismo que, a su criterio, tenía la juventud frente a las problemáticas sociales, económicas y sobre todo políticas.

De esta manera, la radio no solo contribuiría al desarrollo de la ciudad, sino que también ganaría mayor presencia en el medio, con mejores beneficios para la radio.



Finalmente, cualquier decisión que tomara, significaría postergar de nuevo sus estudios universitarios, precio que no estaba seguro de querer pagar, porque creía que era importante tomar sus decisiones en base a criterios técnicos y no solo a la intuición. Mucho más si la globalización implicaba una competencia a todo nivel. Del éxito del proyecto a emprender, dependería la permanencia de la radio y la continuidad de sus sueños.

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



Ecuador

Nota De Enseñanza

Caso “Radio Poder”

Párrafo de Apertura

A inicios del 2005, Antonio Cevallos, gerente- propietario de Radio Poder de la ciudad de Loja, desea cambiar el formato de la programación radial para ganar un segmento mayor del mercado. La radio siempre había estado dirigida a satisfacer las exigencias de la población joven, pero en el último año, la emisora había realizado pequeños cambios que aumentaron la audiencia adulta (25-35 años). Esto le permitió pautar publicidad con empresas nacionales y extranjeras como *General Motors*, *Nestlé* y el departamento de prensa de la Presidencia de la República.

El cambio de formato de la programación implicaba perder una audiencia importante que le permitió, sobre todo en los primeros años, ganar espacio dentro de la competencia local; además su propietario tenía planificado expandir su señal, instalando dos repetidoras en las provincias del Azuay y El Oro.

Problema Básico

Antonio Cevallos, gerente propietario de Radio Poder se enfrenta al problema de cambiar el formato de la programación si quiere ampliar la cobertura de la radio. Esto implica la instalación de dos repetidoras, y haría posible obtener mayores utilidades. Sin embargo el equipo de trabajo no esta convencido de que las cosas resulten tan fáciles, por lo que presenta resistencia al cambio, ya que se vería seriamente comprometida la estabilidad económica de la emisora.

Objetivos De Enseñanza

Este caso puede ser utilizado para:

1. Identificar las características de un emprendedor.
2. Desarrollar la capacidad crítica y analítica para evaluar las alternativas de decisión.
3. Entrenar a los estudiantes para la toma de decisiones estratégicas.
4. Desarrollar un plan de acción desde la decisión tomada.

Tareas sugeridas para los estudiantes.

1. Identifique las características emprendedoras que observa en Antonio Cevallos y las situaciones en las que se presentaron.



2. De acuerdo a su criterio, ¿cuál es el problema principal que enfrenta Antonio Cevallos?
3. Asuma la posición del gerente propietario. Analice las alternativas planteadas y los resultados que cada una produciría en Radio Poder.
4. Tome una decisión y utilice la información para su argumento.

Procedimiento sugerido

- Para las tareas se formarán grupos de 4 estudiantes.
- El tiempo estimado para la realización de las mismas es de una hora y 30 minutos.
- Se realizará la exposición de la decisión tomada.
- Debate sobre todas las soluciones planteadas.

Lecturas de referencia

1. Visitar la página Web. www.emprender.com y revise la literatura sobre los emprendedores.
2. ARELLANANO CUEVA ROLANDO: Marketing: Enfoque América Latina. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. 2000. Cap. 4: La investigación de Mercados.

Código de campo cambiado

Respuestas a las tareas sugeridas

1. Iniciativa, intuición, visión de futuro, auto confianza, persuasión, corre riesgos.
 - Iniciativa: Antonio, observó que no existía programación radial dirigida a la población joven. Esto le permitió posicionarse en un segmento del mercado que no había sido atendido por los medios radiales locales.
 - Intuición: Introdujo cambios en los formatos de la programación que le permitieron llegar a nuevos segmentos del mercado. Las decisiones de los formatos de la programación no obedecieron a estudios técnicos.
 - Visión de futuro: Aprovechó la oportunidad de comprar la estación de radio en cuanto tuvo la oportunidad. Asumió el riesgo de incursionar con una programación que no satisfacía los gustos de toda la población.
 - Auto confianza: En el momento en que decidió introducir los cambios de la programación, Antonio confió en su intuición y obtuvo buenos resultados.
 - Persuasión: Al momento de adquirir la radio tuvo que convencer a sus padres para que le ayudaran a comprarla, aunque esto implicaba perderlo todo si el proyecto no daba los resultados esperados.



- Corre riesgos: Adquirió la estación radial sin contar con todos los conocimientos necesarios para manejarla. Considerando la población a la cual se dirigía la radio, pudo generar los recursos suficientes para cancelar la deuda que contrajo para adquirirla.
2. El problema central es el cambio de la programación, ya que quiere masificar la sintonía de la radio, es decir, llegar a todos los estratos de la población. Esto le ocasionaría problemas con la audiencia juvenil. Además se produciría un descenso en el rating y en consecuencia una disminución de los ingresos por la mengua de los contratos de publicidad, poniendo en riesgo la estabilidad que la radio había ganado en los últimos años.
 3. Alternativas:
 - A. Mantener como población objetivo a los jóvenes que continuarían identificándose con la radio. Esto implicaría retomar el formato de la programación con la cual la radio se inició, perder los espacios alcanzados entre la población adulta y a la vez recuperar la audiencia que al comienzo le proporcionó la estabilidad económica necesaria para hacer frente a los problemas que vivió el país en los primeros años. Además estaría atendiendo a un segmento de la población que ya conoce.
 - B. Continuar con los cambios en el formato de la programación, lo que le permitirá seguir ganando audiencia entre la población adulta. Esta decisión implicaría enfrentar una dura competencia, puesto que en la ciudad de Loja gran parte de las emisoras están dirigidas a este público. Por otra parte, llegar a este segmento de la población le permitiría pautar publicidad con grandes empresas que en el futuro le proporcionarían los recursos necesarios para realizar su proyecto de instalar las repetidoras en El Oro y Azuay.
 4. Toma de decisión

Realizar el cambio de la programación y sacrificar el rating de popularidad entre los jóvenes. Esto le permitirá acceder a la población adulta, que es la de mayores ingresos y puede demandar los bienes y servicios de las empresas con las que pauta la publicidad. Ello le permitirá obtener contratos publicitarios con compañías grandes, obteniendo cuantiosas utilidades, y sentaría las bases para expandir su cobertura fuera de la ciudad. En los últimos años, si bien el rating entre los jóvenes ha descendido, no pone en riesgo la acogida que la radio tiene entre este segmento de la población, lo que significa que no está del todo descontenta con los cambios que desde el 2003 la radio ha venido experimentando.

Por otro lado, los nuevos formatos de la programación han permitido a Radio Poder llegar a segmentos que en su inicio no consideraba como su población objetivo (26-35



años). Esta nueva audiencia le ha posibilitado pautar publicidad con empresas importantes.

Las edades de sus nuevos oyentes, harían posible encaminar a la empresa hacia el objetivo que se ha planteado su gerente, que es el de contribuir al desarrollo de la comunidad. A través de nuevos espacios de opinión, podría estimularse la participación de los jóvenes dentro de la problemática de la comunidad.

Sumado a ello, se presenta la posibilidad de pautar publicidad con un número de empresas significativas que luego de un tiempo le ayudarán para financiar la adquisición de las dos repetidoras y lograr masificar la sintonía de la radio. Al mismo tiempo, Antonio podría terminar sus estudios universitarios.

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf: (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



Ecuador