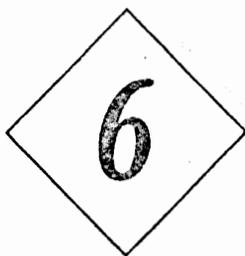


Unidad 11

- Crisis y revolución tecnológica en la Radio.

“A finales de 1995 y principios de 1996, el NRM vivía un periodo de reajuste. Luego de la fallida incursión de la radio hablada, la fusión con Stereo Cien y ante la fuerte crisis económica del país.”



Situación actual y perspectivas del NRM

CRISIS Y REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EN LA RADIO

Como se ha expuesto a lo largo de esta investigación, el NRM logró convertirse en pionero de la industria de la radiodifusión, al impulsar una serie de acciones que configuraron una tendencia en la radio capitalina y permitieron el sano crecimiento de decenas de empresas radiofónicas que explotaron la fórmula de E. Guillermo Salas.

Por más de tres décadas, las estaciones radiodifusoras de la Ciudad de México incrementaron de esta manera sus ingresos y ello permitió el surgimiento de un sector empresarial fuerte con inversiones en diferentes actividades económicas. Algunos de estos empresarios destinaron los excedentes de la explotación de sus estaciones a los bienes raíces o al desarrollo de conjuntos turísticos —por ejemplo— mientras que otros decidieron incrementar su participación en los medios de comunicación.

En el primer caso se encuentra E. Guillermo Salas con su NRM, mientras que en el segundo podemos ubicar a Francisco Ibarra López con el Grupo ACIR, a Joaquín Vargas Gómez con el Grupo Stereorey-FM Globo, y a Edilberto Huesca Perrotín con el Grupo Sociedad Mexicana de Radio (SOMER), quienes crearon sus organizaciones radiofónicas en los años sesenta y setenta, con el fin de representar comercialmente a estaciones radiodifusoras ubicadas en el interior del país, pero sin romper del todo con la especialización de la radio ya extendida a otras partes de la república.

La fórmula desarrollada por el NRM a partir de los años cincuenta, se convirtió, así pues, en el escaparate afortunado de decenas de radiodifusores que en un lapso de aproximadamente 20 años (1960-1980) explotaron con mucho éxito sus

estaciones y de éstas obtuvieron innumerables beneficios. Durante este periodo, si bien la televisión ocupó el lugar preponderante, es evidente que la radio no dejó de ser apoyada por los anunciantes, quienes estaban seguros de la penetración de este medio de comunicación. La competencia en este sentido era poca y no había de que preocuparse.

Pero al llegar la década de los ochenta, el desarrollo tecnológico hizo posible la aparición de diversas alternativas de la industria del entretenimiento que rápidamente comenzaron a ganar espacios. Tal como señalamos en el capítulo 3, en estos años se dio a conocer las primeras videocaseteras, se expandió la televisión por cable, nació la televisión restringida (Multivisión), las parabólicas ocuparon cada vez más espacios, los videoclubes y los videojuegos crecen numéricamente y con rapidez se extendieron en todo lugar, el disco compacto hace su aparición, mientras que el cassette estaba en plena efervescencia. México y su capital son el campo propicio para el desarrollo de estas novedosas tecnologías importadas, que permitieron al habitante de la ciudad estar más cerca de los periodistas, cantantes y actores de mayor fama en el extranjero (principalmente de Estados Unidos) y adentrarse así en la globalización de las comunicaciones.

Como es de suponerse, la irrupción de atractivas alternativas de la industria del entretenimiento, requirió de cuantiosas inversiones para la creación de una infraestructura y un manejo operativo eficiente. Muchos de estos recursos provinieron de la venta de espacios a las agencias de publicidad. Así también, al aumentar el número de estaciones radiodifusoras en todo el país y las posibilidades para hacer llegar un mensaje o anuncio comercial, los ingresos publicitarios fueron repartidos en más opciones, pero afectando a la radio.

En efecto, de acuerdo con estimaciones de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), en los últimos seis años la radio no ha acaparado más del 13 por ciento del total de los recursos que se destinan a la publicidad; además, en 1995 la inversión en radio de AM fue menor a la que se ejerció en 1994 (ver recuadro 1).¹

La respuesta de los radiodifusores a la crisis, fue distinta. Algunos —los más— modificaron o cambiaron de manera radical los formatos de sus estaciones con el fin de atraer a más público y a los anunciantes. Además de los cambios experimentados por las emisoras del NRM —ya datallados en páginas anteriores—, apreciamos, en la década de los noventa, la transformación de más de 20 radiodifusoras de otras organizaciones radiofónicas (ver recuadro 2).

Otra de las acciones implementadas por los radiodifusores para superar la crisis, fueron las alianzas con otros grupos que manejan diferentes medios de comunicación o bien la compra-venta de estaciones, con el propósito de aumentar

¹ AMAP, *Medios Publicitarios*, Informaciones Básicas, México, 1990, y *El Financiero*, 23 de enero de 1995, p. 14.

Recuadro 1
INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN*

MEDIO	1993	1994	1995
RADIO	1 277.2	1 673.4	2 939.9
TV ABIERTA	27 841.0	34 463.9	32 500.0
PRENSA	897.8	799.5	566.0
REVISTAS	436.5	458.9	365.9
TV SUSCRIPCIÓN	1 162.0	1 707.0	787.0

*Cifras deflactadas.

Fuente: AC Nielsen, *cit. pos. en El Financiero*, 17 de septiembre de 1996, p. 14.

el margen de influencia y controlar cada paso del proceso informativo, desde la creación del producto hasta las tecnologías de su transmisión. Estas alianzas "multimedia" (prensa, radio, televisión, video, etc.) y adquisiciones de estaciones son producto de las tendencias a nivel mundial y en México se hicieron más evidentes al conocerse la decisión del gobierno mexicano de privatizar varios de sus medios de comunicación: canales nacionales 7 y 13 de televisión, canal 2 de Chihuahua, Compañía Operadora de Teatros (COTSA), el periódico *El Nacional* y los Estudios América,² al estimarse que el pastel publicitario de 1994 y 1995 se redistribuiría en favor de los medios privatizados —sobre todo de la televisión— pero en detrimento de la radio. Por ello no resulta extraño que entre los principales postores del paquete estuvieran sobre todo radiodifusores, como Javier Pérez de Anda, presidente de Radiorama; la familia Aguirre Gómez, de Grupo Radio Centro; Javier Sánchez Campuzano, entonces presidente de la Cadena Crystal-Cima-Somer, y otros.³ Al final de cuentas, sin embargo, el paquete fue vendido a Ricardo Salinas Pliego, de Grupo Radio Televisora del Centro, quien ofreció por los medios estatales dos mil

² Sobre la conformación de los llamados "grupos multimedia" en el plano internacional, consúltese el trabajo "Los señores de la aldea global" de Ben H. Bagdikian, publicado por *Intermedios* N° 4, octubre de 1992, pp. 14-23.

³ Los grupos que finalmente participaron en la subasta, después de varias alianzas y separaciones que surgieron a lo largo del proceso de venta del paquete estatal de medios de comunicación, fueron: Corporación Medcom (encabezada por Adrián Sada González, presidente del Grupo Obsa-Serfín, y Clemente Serna Alvear, presidente de Radio Programas de México); Geo Multimedia (de Raymundo Gómez Flores, propietario, entre otras empresas, de Banca Cremi y Dina), y Proyecto Cosmovisión (de Javier Pérez de Anda, presidente de grupo Radiorama; Javier Sánchez Campuzano, entonces presidente de la Cadena Crystal-Cima-Somer, y Francisco Aguirre Gómez, de Organización Radio Centro).

Recuadro 2
CAMBIOS DE FORMATO EN ALGUNAS ESTACIONES
RADIODIFUSORAS DEL D.F.
1990-1996

SIGLAS	GRUPO	NOMBRE Y FORMATO ANTERIOR	FORMATO ACTUAL
XEX-AM	RADIÓPOLIS	XEX LA SUPER X Música norteña	XEX-FRECUENCIA LIBRE Programación hablada
		XEX FRECUENCIA LIBRE Programación hablada	X-730 LA OPCIÓN Programación hablada
		X-730 LA OPCIÓN Programación hablada	X 730 AM LA X DE MÉXICO Música mexicana
		X 730 AM LA X DE MÉXICO Música mexicana	LA X DE MÉXICO ¡SINTONÍA HUMANA! Programación hablada y música
XEQ-AM	RADIÓPOLIS	X 940 Música moderna en español	Q 940 AM... ¡COMUNICACIÓN TOTAL! Programación hablada
XECMQ-AM	O.R.C.	RADIO SENSACIÓN Música moderna en español e inglés	FORMATO 21-Noticias
XEDTL-AM	IMER	RADIO RIN Programación infantil	RADIO 660-LA CANDELA Música tropical
XEN-AM	C.M.R./RASA	RADIO MUNDO Música internacional	RADIO SPORTIVA Información deportes y música
	RASA	RADIO SPORTIVA Información deportes y música	RASA 690 Música moderna en inglés
		RASA 690 Música moderna en inglés	XEN 690 ONDAS DEL LAGO Programación hablada
XEDA-AM	RADIO	RADIO TRECE Música moderna en español e inglés	RADIO TRECE Programación hablada y música
XEVOZ-AM	ACIR	RADIO CAPITAL Música tropical	CAPITAL HEAVY RADIO Música en inglés
		CAPITAL HEAVY RADIO Música en inglés	BONITA-Música mexicana
XEUR-AM	G. SIETE	LA XEUR-Música "gruperá"	CAMBIO 15:30 Programación hablada
XEEST-AM	O.R.C./ G. SIETE	RADIO ÉXITOS Música en español	SONIDO CRYSTAL MÉXICO Música "gruperá"

SIGLAS	GRUPO	NOMBRE Y FORMATO ANTERIOR	FORMATO ACTUAL
XESM-AM	O.R.F.	RADIO CAÑÓN Música moderna en español e inglés	VIDA 14.70 AM La estación de la eterna juventud. Música mexicana e internacional de corte romántico
XEDA-FM	R. IMAGEN	SONIDO ES IMAGEN Música internacional	PULSAR 90.5 Música en español
XEDF-FM	O.R.F.	JAZZ FM-Variada en inglés	RADIO UNO Música "gruperá"
XEQ-FM	RADIÓPOLIS	LA TROPI Q-Música tropical	LA SUPER Q K'BUENA FM-Música "gruperá"
XERPM-FM	O.R.F.	KOSMO 103-Música en inglés	FÓRMULA ROMÁNTICA Programación hablada y música romántica
XEX-FM	RADIOPOLIS	ESTÉREO 102 Música moderna español	YO 102 Música moderna español
		YO 102 Música moderna español	ESTEREO 102 Música moderna español
		ESTEREO 102 Música moderna en español	VOX FM Música moderna en español
XHVIP-FM XHRED-FM	RPM/ORC	RADIO VIP Programación hablada especializada en negocios y música en inglés	RADIO RED FM Noticiarios y música moderna en inglés
XHFO-FM	CRYSTAL/ ORC	CRYSTAL FM Música moderna en español	LA ZETA-Música "gruperá"
XHSH-FM	ACIR	ESTÉREO AMISTAD Noticiarios y música moderna español	LA COMADRE 95.3 FM Música "gruperá"
XHOF-FM	IMER	LÁSER FM Música moderna en español	CONEXIÓN ACÚSTICA Música moderna español e inglés
		CONEXIÓN ACÚSTICA Música moderna en español e inglés	ÓRBITA 105.7 Especializada en rock en español y lo mejor del inglés
XHDFM-FM	ARTSA/ACIR	AMOR 106 Música moderna español	MIX FM 106.5 Música moderna en inglés
XHDL-FM	R. IMAGEN	DIAL FM 98.5 Música internacional	RADIOACTIVO 98.5 Música en inglés
XEW-FM	RADIÓPOLIS	WFM Rock en inglés	WFM NUEVA Rock en inglés

millones 50 mil nuevos pesos (645 millones de dólares); monto que resultó 30 por ciento superior al presentado por su más cercano competidor. Salinas Pliego es presidente de Grupo Elektra (empresa que se dedica a la fabricación, producción y distribución de enseres domésticos, cocinas integrales y equipo electrónico, a través de 275 establecimientos en todo el territorio nacional) y sin experiencia aparente en medios de comunicación. La compra-venta se llevó a cabo a fines de julio de 1993. Cabe agregar que el periódico *El Nacional* no fue privatizado porque todas las ofertas presentadas resultaron insuficientes.⁴

Las alianzas

Las más sobresalientes alianzas mexicanas fueron del grupo Radiocima, propiedad de Pedro Estrada Martínez, con la Cadena Crystal, de Francisco Jávier Sánchez Campuzano, quienes crearon la Cadena Crystal Cima a partir del 1º de febrero de 1992. Esta unión permitió el manejo de 80 radiodifusoras en 21 estados. A los pocos meses (marzo de 1993) se les unió el grupo Sociedad Mexicana de Radio (Somer), de Edilberto Huesca Perrotín, con 33 estaciones entre propias y afiliadas, para formar el corporativo Cadena Crystal Cima Somer, con 113 radiodifusoras distribuidas en todo el país. Es menester mencionar que el presidente de esta organización fue Francisco Javier Sánchez Campuzano, también dueño del Grupo Siete, administrador —entre otras empresas— de medios impresos como las revistas *Play Boy* y *Caballero* y de un canal de televisión: el 27 de Nuevo Laredo, Tamaulipas. En mayo de 1995, sin embargo, este último empresario decidió separarse, y en la actualidad permanece la Cadena Cima-Somer, con 110 estaciones entre propias y afiliadas (60 de FM y el resto de AM), cuyo presidente es Humberto Huesca Bustamante, hijo de Edilberto Huesca Perrotín.

Otra alianza importante es la del Grupo JV Corporación, de Joaquín Vargas Gómez, con Radio Programas de México, de Clemente Serna Alvear. Si bien es cierto que esta unión fue coyuntural para ampliar las posibilidades de quedarse con el paquete de medios puesto a la venta por la Secretaría de Hacienda, su aparición es una muestra de la política establecida en últimas fechas por los empresarios de la radiodifusión.

Además de esta esporádica unión, el mismo Grupo JV Corporación, a través de su división MVS Comunicaciones y la empresa Frecuencia Modulada Mexicana, llevó a cabo una alianza para la venta de tiempos con el Grupo Imagen, Comunicación en Radio, de José Luis Fernández Herrera, con el fin de ofrecer a los anunciantes seis estaciones de radio en el Distrito Federal (Stereorey y FM Globo de FM Mexicana y Pulsar FM, Radioactivo 98.5 y XELA de Imagen Comu-

⁴ Acevedo Pesquera, Luis, "Para Radio Televisora del Centro, el Paquete de Medios de Comunicación", en *El Financiero*, 19 de julio de 1993, p. 12.

nicación en Radio). El Grupo JV es un fuerte corporativo con 42 estaciones de radio, propietario de Multivisión, Multiradio, Telerey y restaurantes Wings. Tiene asimismo una concesión para operar TV restringida por satélite (otorgada a Multivisión el 9 de septiembre de 1994), mediante la cual ofrecerá el servicio de Direct to Home (DTH) en alianza con las empresas Hughes Communications de Estados Unidos, Organización Cisneros de Venezuela y TV Abril de Brasil.

En abril de 1995, Agentes de Radio y Televisión (ARTSA), de la familia Díaz Romo, se fusionó al Grupo Asociación de Concesionarios Independientes de Radio (ACIR), de Francisco Ibarra López. Con la renta de sus tres estaciones (XHM-FM, XHPOP-FM y XHDFM-FM), el número de emisoras controladas por Grupo ACIR llegó a 147 entre propias y afiliadas. De éstas, siete se encuentran en la capital, colocándose en el segundo sitio por su número de estaciones, después de Grupo Radio Centro, que posee 13 en la misma plaza. Es significativo añadir que ACIR, al tiempo que hizo esta transacción, reestructuró administrativamente sus empresas en tres áreas: ACIR Radio, Televisión Integral (con 12 sistemas de cable, cinco de TV restringida y dos canales de TV abierta en el interior de la República Mexicana) y Multicom (servicios de radiolocalización). Francisco Ibarra, huelga decir, fue uno de los radiodifusores más beneficiados en la expedición de concesiones de TV durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. El 29 de julio de 1996 Ibarra también recibió, a través de su empresa Direct TVI, una concesión para operar TV restringida por satélite.

Asimismo destaca la alianza efectuada en el mes de abril de 1995 por Radiorama, el grupo con el mayor número de estaciones propias y afiliadas (161), y Grupo Siete. El primero dirigido por Javier Pérez de Anda y Adrián Pereda, y el segundo por Francisco Javier Sánchez Campuzano, dueño de la Cadena Crystal y de otros negocios.

El acuerdo dio origen a la empresa Comercializadora Multimedia de Comunicación, que ofrece a los anunciantes siete estaciones radiodifusoras ubicadas en igual número de ciudades (Distrito Federal, Toluca, Coacalco, Pachuca, Apizaco, Puebla y Cuernavaca); los periódicos *Cambio de Tijuana*, *Cambio de Monterrey*, *Cambio de Hermosillo*, *Playboy*, *Dentista y Paciente* y *San Diego*, y los canales 2 de Reynosa-Matamoros y 33 de Tijuana.⁵

Casi al terminar el año de 1995, GRC llegó a un acuerdo con Grupo Siete para rentar la XEEST-AM Radio Éxitos del Distrito Federal con el propósito de transformarla en Sonido Crystal México, emisora de música "grupera". Se trató de un arreglo comercial por la renta que a su vez hace Grupo Siete de la XHFO-FM La Zeta a GRC desde hace más de dos años y cuyo contrato vence el 31 de diciembre de 1998.

⁵ Olmos, Alejandro, "Nuevas fórmulas comerciales en radio", en *La Jornada*, 9 de mayo de 1995, y anuncio publicado por Comercializadora Multimedia de Comunicación en *El Financiero*, 22 de abril de 1995, p. 13.

Finalmente, en octubre de 1996, Radiópolis (de Televisa) y Radiodifusoras Asociadas (RASA) de José Larís Iturbide, anunciaron una alianza para la transmisión y comercialización de programas a nivel nacional. Mediante este convenio, algunos programas de Radiópolis podrían ser escuchados en las 70 emisoras afiliadas a RASA, ubicadas en las plazas más importantes del territorio nacional.⁶

Adquisiciones

En cuanto a las adquisiciones más importantes se encuentra, por supuesto, la impulsada por Grupo Radio Centro (GRC) y Radio Programas de México, a través de Radiodifusión Red (Radio Red).

El GRC es un consorcio formado por una veintena de empresas dedicadas a diversos rubros, entre los que destacan emisoras de radio en el Distrito Federal (una de ellas rentada, la XHF0-FM, hoy La Zeta, por Grupo Crystal) y la comercializadora Organización Impulsora de Radio (OIR) integrada por 105 estaciones afiliadas en 54 ciudades de la república. GRC cotiza en las bolsas de valores de México y Nueva York desde julio de 1993, y como parte de sus planes de expansión, adquirió las acciones de Radiodifusión Red (conformada por las emisoras XERED-Radio Red AM, XHRCA FM-Alfa 91.3 y XHRED-Radio Red FM, así como la XEDKR-AM en Guadalajara y la XESTN-AM Radio Voz de Monterrey).

Con la fusión, el GRC consolidó su posición en el Distrito Federal al pasar a su control tres emisoras más a las diez que ya tenía en la misma plaza, lo que significa detentar el 24 por ciento del espectro hertziano. El proceso de compra-venta tuvo el siguiente camino.

Una vez aprobada la operación, la Comisión Federal de Competencia (CFC) impuso a las partes involucradas algunas condiciones como el abstenerse de efectuar ventas atadas de publicidad y el no permitir que existiera exclusividad de los servicios informativos que produce Infored, empresa de Medcom que realiza los noticieros "Monitor".⁷

Para la CFC sólo en apariencia se otorgó a la asociación GRC-RED, la mayoría del mercado de la radio, pues con la desregulación de las telecomunicaciones se multiplicarán las opciones para los anunciantes lo que compensará las consecuencias del acto de concentración.⁸

Dos meses después de su primera resolución, la CFC anunció que las empresas participantes en la compra-venta presentaron la documentación solicitada que aseguraría el cumplimiento de las condiciones impuestas por este organismo.

⁶ Radiópolis, *Alianza estratégica Radiópolis-Rasa*, boletín de prensa, 10 de octubre de 1996.

⁷ Muñoz, Patricia, "Condiciones, no objeciones a la venta de Radio Red" en *La Jornada*, 29 de marzo de 1995, p. 46.

⁸ Olguín, Claudia, "Depredadora lucha comercial en el cuadrante", en *El Financiero*, 30 de marzo de 1995, p. 12.

Para entonces se negociaría un nuevo contrato que presentó reformas al original pactado el 29 de diciembre de 1994 y que buscó revertir el impacto de la devaluación del peso mexicano frente al dólar. Sus características fueron las siguientes: R. Red cedería el 33 por ciento de sus acciones a GRC por un monto de 23 millones de dólares, pero garantizaría a éste una opción de compra exclusiva por tres años del 67 por ciento de las acciones restantes. En caso de ejercer la opción, GRC tendría que pagar 322 millones de nuevos pesos, de los cuales liquidaría 241 millones 500 mil nuevos pesos y establecería un depósito de garantía por 80 millones 500 mil nuevos pesos. Dichos fondos serían liberados por el agente depositario (Clemente Serna Alvear) a Medcom en cinco pagos iguales durante los próximos cinco años, aunque sujeto a ciertos criterios de audiencia.

Los accionistas de Radio Red también tendrían una opción por tres años para adquirir el 27.16 por ciento del capital en circulación de GRC, por la cantidad de 299 millones de nuevos pesos.

A fin de capitalizar el proyecto, GRC recurrió a un crédito de corto plazo con Citibank por cinco millones de dólares. Asimismo, vendió a la empresa Clear Channel Communications Inc. por 19 millones de dólares el 21.90 por ciento de las acciones que poseía desde el 3 de agosto de 1994 en la cadena estadounidense Heftel Broadcasting Corporation, líder de la radio en el mercado de habla hispana de la Unión Americana.

Las dos operaciones le permitieron a GRC liquidar el 12 de mayo de 1995 la compra inmediata del 33 por ciento de los títulos de Radio Red. Sin embargo, la desincorporación de Heftel, aunada a la disminución de la inversión publicitaria, afectaron las ventas acumuladas del grupo hasta septiembre con un descenso real del 37.7 por ciento, tal como fue descrito anteriormente.

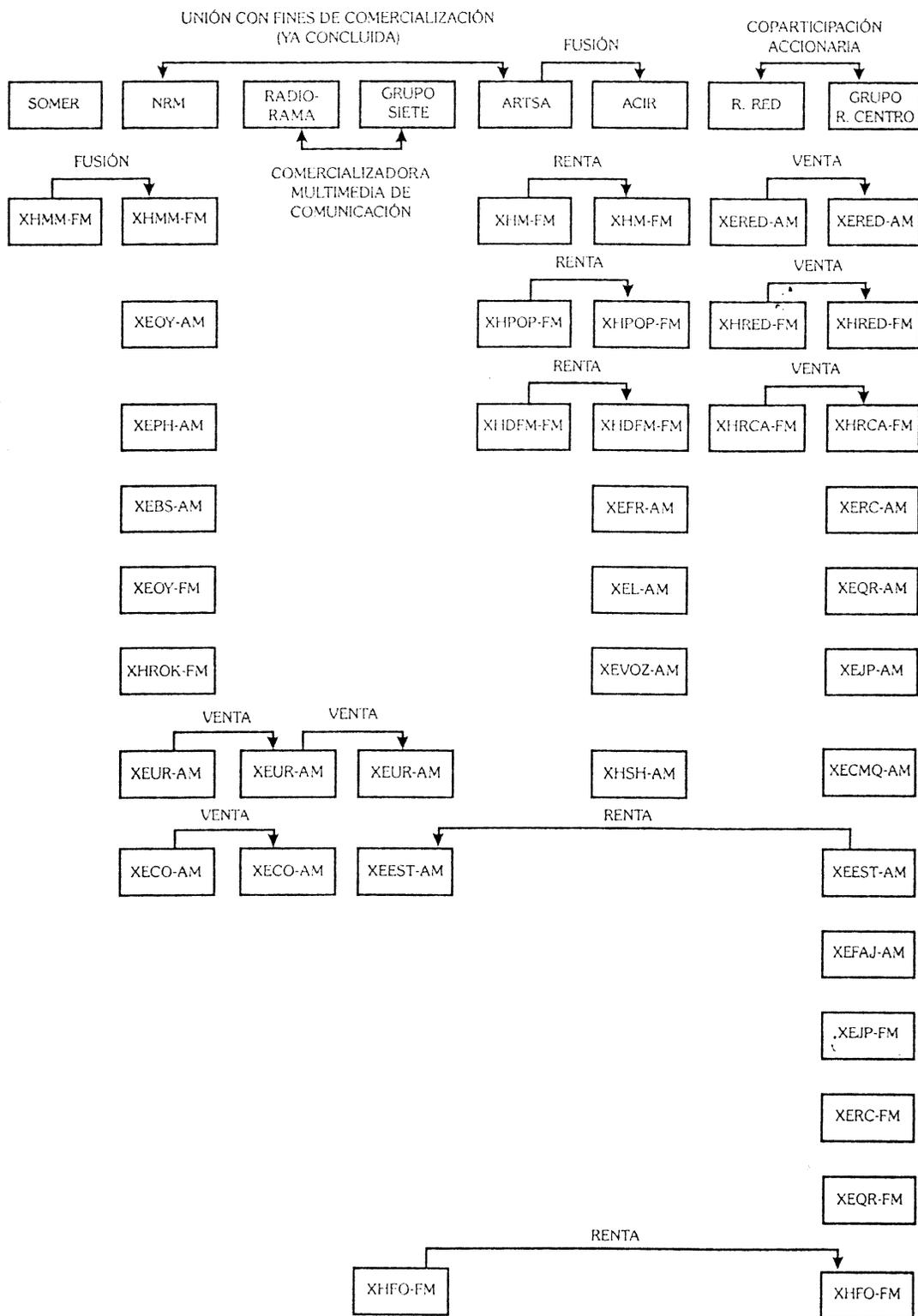
El 1º de julio del mismo 1995, GRC ya operaba las dos estaciones de FM de Red y podía comercializar el 100 por ciento de la programación a excepción de los noticiarios "Monitor". En el caso de la XHRCA-FM Alfa 91.3, GRC pagaría al vendedor una porción de los ingresos de su publicidad.

Finalmente, el 9 de enero de 1996 fue concretada la operación por un monto de 135 millones de dólares. Ambas compañías hicieron efectivos sus contratos de opción: GRC adquirió el 67 por ciento de Radio Red que sumados al 33 por ciento iniciales le dan el control absoluto de la empresa. A cambio la compañía dirigida por Adrián Aguirre cedió el 27 por ciento de sus títulos a Medcom, con la posibilidad de readquirir dicho paquete.

Infored, de Medcom, formó parte de la transacción y durante 10 años proveerá de servicios informativos a las estaciones de Radio Red, de Organización Radio Centro y a más de 100 emisoras afiliadas.⁹

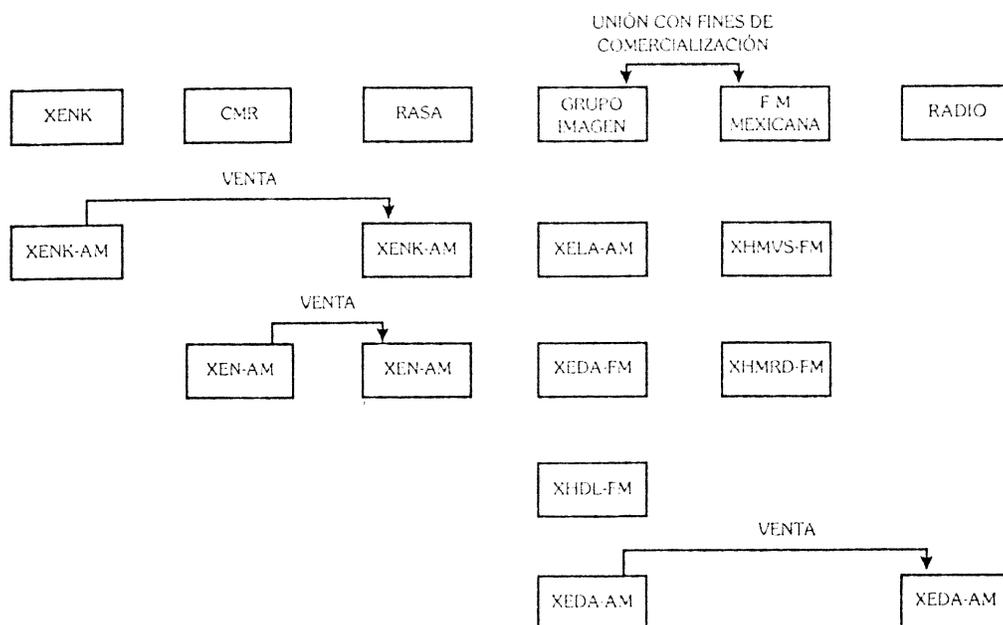
⁹ Olguín Claudia, "Medcom y Radio Centro consolidan su relación", en *El Financiero*, 11 de enero de 1996, p. 12.

Movimientos en la radio del D. F. (1991-1996)



(Continúa)

Movimientos en la radio del D. F. (1991-1996)



Otras operaciones importantes en los noventa fueron las adquisiciones entre 1994 y 1995 de la XEDA-AM Radio 13 del Grupo Imagen Comunicación en Radio, por parte de Radio, S.A., propiedad de Carlos Quiñones Armendáriz; así como de la XENK-AM Radio 6.20 de la familia Blanco, y de la XEN-AM entonces Radio Sportiva, de Corporación Mexicana de Radiodifusión de Emilio Nassar, por parte de RASA. Lo significativo de estas transacciones radica en que Radio, S.A. y RASA son dos grupos que durante muchos años tuvieron presencia sólo en el interior de la República Mexicana y hasta ahora, con sus nuevas estaciones, logran penetrar al mercado del Distrito Federal. En este último caso también se encuentra Radiorama, el cual adquirió al NRM dos de sus estaciones, pero a ello nos referiremos más adelante.

Resulta pertinente agregar que RASA, al poco tiempo de adquirir la XEN-AM, se asoció con la familia Vale para echar a andar un nuevo proyecto de radio hablada que tiene por nombre Ondas del Lago.

Modernización tecnológica

Una tercera y última acción de los radiodifusores ante la crisis de la inversión publicitaria, consistió en acelerar la modernización tecnológica de sus estaciones al adoptar el sonido estéreo en algunas estaciones de AM, incorporar equipos digitales en las cabinas de FM y utilizar, con mayor frecuencia, el satélite para

llevar a cabo transmisiones de mejor calidad a diferentes sitios del país. Asimismo, a través de la CIRT, se desarrollaron en los primeros seis años de la década de los noventa, las primeras estrategias para impulsar la radiodifusión sonora digital (mejor conocida por sus siglas en inglés DAB, Digital Audio Broadcasting); tecnología que revolucionará en los próximos años a la radio actual.¹⁰

En todo este contexto de crisis, de alianzas estratégicas y de desarrollo tecnológico, que abarcó a las más importantes organizaciones radiofónicas de la capital, el NRM también llevó a cabo diversas acciones para no ser gravemente afectada por la competencia, pero éstas han sido débiles. Las ideas vanguardistas e innovadoras que caracterizaron en años anteriores a este grupo, dieron lugar a fines de los ochenta y principios de los noventa, a la inestabilidad y a una lucha de intereses al interior de su Consejo de Administración, que de alguna manera los alejó de la nueva dinámica de la industria radiofónica. Entre 1994 y 1995 el NRM vivía uno de sus más difíciles momentos, mientras otros grupos, mucho más jóvenes que él, superaban poco a poco la etapa de transición y crisis que afectó a este medio de comunicación desde 1989.

LA RESPUESTA DEL NRM

La respuesta del NRM a este contexto de cambio, tuvo varias vertientes. Ya vimos en capítulos anteriores, la manera en que este grupo modificó los formatos de varias de sus estaciones para ofrecer mejores productos al radioescucha. De 1988 a 1995, la XECO, la XEPH, la XEOY y la División Noticias tuvieron una serie de cambios, pero desafortunadamente poco exitosos, debido a que éstos se realizaron tardíamente y se caracterizaron por su nula innovación. La excepción del caso fue Dimensión 13.80 y Morena FM, cuyos formatos fueron imitados por otras estaciones radiodifusoras de la capital.

¹⁰ La DAB es un sistema de radio digital planteado para prestar servicio abierto de radiodifusión con transmisiones de extrema calidad, con sonido similar al que produce el disco compacto. La diferencia fundamental entre este servicio y el que ofrece actualmente la empresa Multiradio Digital, propiedad del empresario Joaquín Vargas, estriba en que mientras éste llega únicamente a suscriptores, el DAB está diseñado para ser captado sin necesidad de pagar por el servicio, pero contando, por supuesto, con un receptor especial que sintonice la banda L. Esta tecnología, desarrollada por 18 empresas de Alemania, Francia, Inglaterra y Holanda a través de un proyecto denominado Eureka 147, es la más avanzada en el ámbito de la radiodifusión digital. Cabe resaltar que la Conferencia Administrativa Mundial de Radiocomunicaciones (CAMR-92), efectuada en Málaga, Torremolinos, España del 3 de febrero al 3 de marzo de 1992, tomó la decisión de destinar el segmento de frecuencias de 1452 a 1492 megahertz, que forma parte de la banda L, para el servicio de DAB. En nuestro país por primera vez se llevaron a cabo pruebas de esta radiodifusión el mes de mayo de 1993. Cfr. *Revista Mexicana de Comunicación* N° 29, mayo-junio 1993, p. 50, y Mejía Barquera, Fernando y Sosa Plata, Gabriel, "Radio digital y televisión de alta definición en México", en *Intermedios* N° 5, diciembre de 1992, pp. 36-47.

Otra de las acciones fue la incorporación de diversas tecnologías, como el sonido estéreo a la XEOY y el fallido sistema Schafer Daps 800 a la XEOY-FM. Las tecnologías, sin embargo, no tuvieron repercusiones realmente positivas, debido al nulo desarrollo que ha tenido la estereofonía en AM y a lo poco práctico que resultó el manejo del sistema automático de Estereomil FM 89.7 (hoy Morena FM). Un caso diferente fue la utilización de las llamadas subportadoras en la XHROK-FM Código 100.9 y la XEOY-FM Morena FM 89.7, las cuales, hasta ahora, han sido un buen negocio para el NRM. Lo lamentable es que esta tecnología con todo y sus alentadoras perspectivas, obviamente no ha sido ni será definitiva para que el grupo supere la competencia que se presenta en la industria del entretenimiento. En cuanto a infraestructura, destaca la construcción, en 1994, de una planta transmisora en el Ajusco con una antena direccional y 150 mil watts de potencia radiada para dos de sus emisoras de FM: Morena FM y (hoy Código 100.9); hecho sin duda positivo pues permitirá captar sus señales con mayor claridad.¹¹

La división nacional

Una tercera respuesta a la competencia fue la creación de la División Provincia, al obtenerse la concesión de varias estaciones de radio en el interior del país. De 1981 a 1987 el NRM inauguró siete radiodifusoras en diferentes plazas: Puebla, Veracruz, Mérida, Los Mochis, Tapachula, Mazatlán y Hermosillo, con las cuales el grupo se fortalecía y entraba a una nueva época en la que ya se habían consolidado grandes organizaciones radiofónicas encargadas de administrar o representar comercialmente a estaciones ubicadas en todo el territorio nacional (Radiorama, Radio, S.A., Somer, Organización Impulsora de Radio, etc.). Como directores de la División del NRM fueron nombrados Luis Farías Mackey y Eduardo Limón.

En 1987 nace formalmente la División Nacional y su dirección fue entonces encomendada a Juan Ramírez García. De ese año a 1990, siete estaciones más fueron incorporadas hasta llegar a 14. La lista que aparece en la página siguiente, precisa las características de las emisoras que administraba el NRM.

Al poco tiempo de crearse la División Nacional del NRM, se dio a conocer a la empresa Promotora de Radio, S.A., cuyo fin era comercializar las siete radiodifusoras del Distrito Federal, las 14 del interior del país y todas aquellas que quisieran ser representadas por el grupo. Los servicios de esta empresa:

¹¹ De acuerdo con declaraciones de Guillermo Salas Vargas, vicepresidente del NRM, la inversión en la planta del Ajusco fue de alrededor de dos millones de dólares, de los 3.5 que se invirtieron en todo el grupo durante 1994. Estos recursos fueron obtenidos gracias a una línea de crédito del Eximbank en Estados Unidos, a través de Nacional Financiera. Cfr. Rizo, Arantatzú y Jorge A. Monjarás, "La radio se prende", en *Expansión* N° 661, 15 de marzo de 1995, pp. 31-32.

1. Entrenamiento y capacitación de personal.
2. Ventas a nivel nacional mediante (un) cuerpo de ventas conformado por personas de amplia experiencia y prestigio.
3. Análisis de ratings ampliando la información con participación, tarifas y costos por millar de todas las estaciones de la plaza.
4. Imagen corporativa, promociones y materiales publicitarios.

DIVISIÓN NACIONAL DEL NRM 1990					
SIGLAS	CONC.	PLAZA	FREC.	PROGR.	POT.
XECSV-AM Radio Mil	Radio Mil de Veracruz	Coatzacoalcos	1000 khz	Música español	100 w
XESDA-AM Rock 92	J. José Espejo Murguía	Ensenada	920 khz	Música inglés	2 500 w
XEMIL-AM Radio Mil	Radio Mil Sinaloense	Los Mochis	1000 khz	Música variada	1 000 w
XEMMS-AM La Ola	Radio Mil de Mazatlán	Mazatlán	1000 khz	Música tropical	1 000 w
XEMYL-AM La Sabrosona	Radio Mil del Sur	Mérida	1000 khz	Música tropical	1 000 w
XECT-AM Dimensión 11.90	Canal 11-90	Monterrey	1190 khz	Música español	500 w
XEG-AM La Ranchera	La Voz de Norte-América	Monterrey	1050 khz	Música ranchera	100 000 w
XHRL-FM Génesis FM	Radio Laredo	Monterrey	98.1 Mhz	Música romántica	5 000 w
XENLT-AM Tu Moda Joven	Radio Mil del Norte	Nuevo Laredo	1000 khz	Música español	500 w
XHJE-FM La Chica Musical	Super Sonido de FM	Puebla	94.1 Mhz	Música español	2 500 w
XHSJS-FM Cabo Mil	Luis Farías Mackey	San José del C.	96.3 Mhz	Música español-inglés	10 000 w
XETKT-AM Rock 16	Guillermo Salas Vargas	Tecate	1600 khz	Música inglés	1 000 w
XHCS-FM Eco 103	Carmen Luz Salas Peyró	Veracruz	103.7 Mhz	Rock pop	10 000 w
XEPRS-AM	Interamericana de Radio	Tijuana	1090 khz	Música ranchera	50 000 w

5. Seguimiento de monitoreos.
6. Peritos oficialmente autorizados.
7. Consultoría técnica.
8. Asesoría legal.
9. Saludos de artistas.
10. Novedades musicales.
11. Programas para promoción de audiencia.
12. Voces diferentes para reforzar su formato.
13. Ambiente de estación.
14. Telefax.
15. Paquetería y servicio de satélite.¹²

La División Nacional y Promotora de Radio parecían ser el camino correcto. Si las cosas, pese a todos los intentos, no salían bien en el Distrito Federal, por lo menos la comercialización de las estaciones del interior del país se esperaba fuera exitosa para lograr un equilibrio. Incluso la fachada e instalaciones de Insurgentes Sur 1870 fueron remodeladas, como una muestra de la renovación y empuje del grupo en este difícil periodo. La ilusión, sin embargo, duró poco tiempo (1988-1990). Una serie de reacomodos en los cuadros directivos y en el Consejo de Administración (esto es, factores internos) nulificaron todos los intentos para volver a vivir las glorias del pasado, pese a las alianzas estratégicas que llevó a cabo con otras organizaciones radiofónicas.

La lucha por el poder y el desmembramiento del NRM

E. Guillermo Salas Peyró, creador e impulsor del NRM, prácticamente se alejó del manejo operativo del grupo a fines de los ochenta. De 1950 a 1989, este personaje impulsó una serie de innovaciones en su organización, que tuvieron enormes repercusiones en el desarrollo de la radio capitalina. Para esto contó con el apoyo de tres colaboradores: Carlos Flores Álvarez, Juan José Espejo Puente y Manuel Martínez Esqueda, quienes al paso del tiempo se convirtieron en accionistas minoritarios del NRM. Otros accionistas que se incorporaron en estos años fueron Teófilo Bichara y Luis M. Farías, además de Adrián Lajous, quien había sido propietario desde que se adquirió Radio Mil en 1950.

¹² NRM, *op. cit.*, s.p. Para la transmisión de programas especiales a sus afiliadas del interior del país, el NRM utilizaba los servicios del sistema de satélites Morelos. La transmisión se llevaba a cabo por dos vías: a través de la estación Radio Mil (en caso de que el programa fuera transmitido por esta estación) y con un emisor exclusivo de la División Nacional, el cual funcionaba en horarios ya establecidos.

La enorme responsabilidad de tomar las riendas de la organización recayeron en Guillermo Salas hijo, quien tuvo que enfrentar la competencia existente en el medio en estos años. Los resultados, tal como hemos visto, no han sido los esperados y fue necesario apoyar su labor con la contratación, primero, de Raúl Martínez Ostos (quien ocupó la dirección general) y después de Roberto Ordorica Constantine (director general adjunto). A partir de abril de 1995, luego de la fusión de Stereo Cien con el NRM, se incorporaría Edilberto Huesca Perrotín (director general asociado) con el mismo objetivo: mejorar las expectativas del grupo.

Ordorica Constantine tenía poco tiempo de haber renunciado a la dirección general de Radio Programas de México, cuando le fue ofrecida, en enero de 1991 la dirección de la División Nacional y de Proyectos Especiales del NRM, entonces a cargo de Juan Ramírez García, quien fue designado director de Operaciones. Una de las primeras labores de Ordorica Constantine fue impulsar el noticiario "La Ciudad", sobre el cual hablamos en el capítulo 4, y cambiar el formato de la XEPH en X'Press Radio (hoy Sabrosita 590).

En junio de 1991, Roberto Ordorica asumió la dirección general adjunta, ante la ausencia de María Elena Farías (hija de Luis M. Farías), quien fue nombrada por el gobierno mexicano cónsul en Montreal, Canadá. El cambio trajo consigo la creación de la vicepresidencia de Relaciones Institucionales, a cargo de la también exsenadora suplente del PRI, Luz Lajous (hija de Adrián Lajous), en lo que fue considerado una maniobra política al interior del grupo para no hacer más grandes las diferencias ya existentes entre los miembros del Consejo de Administración.

Al asumir la dirección del NRM, Ordorica Constantine se propuso continuar con su proyecto de transformar el formato de varias estaciones, principalmente de Radio Mil y Estereomil (en la actualidad Morena FM 89.7): "Pienso encauzar más al Núcleo Radio Mil en el campo informativo, en donde el noticiero 'La Ciudad' es un gran esfuerzo que en poco tiempo ha logrado un lugar y un reconocimiento importante del auditorio".¹³ Asimismo fue artífice para que la organización recibiera de Arrendadora Internacional, S.A. de C.V. un crédito de 4 500 millones de los viejos pesos para la adquisición de equipo de transmisión y modernización de su infraestructura, como parte de sus proyectos para el traslado de sus estaciones al complejo de telecomunicaciones de Santa Fe.¹⁴

Las acciones del director general adjunto trajeron como consecuencia una increíble rotación de personal en la División Noticias (que ya tratamos), en el área

¹³ *El Universal*, 21 de octubre de 1991, p. 10-F.

¹⁴ *El Sol de México*, 8 de junio de 1991, p. 10. El proyecto de construcción de las instalaciones del NRM en Santa Fe —cerca de la carretera que conduce a Toluca— no tenía fecha de inicio, menos aún con la fuerte crisis económica generada por la devaluación del peso mexicano frente al dólar en diciembre de 1994. Según el Lic. Guillermo Salas Vargas, el terreno que ocuparía el grupo tiene una superficie de seis mil metros cuadrados, y al lado de éste estarían otros importantes grupos radiofónicos de la capital. Cfr. Reigner, Rubén, "Los radiodifusores hemos desarrollado una competencia sana y abierta: Guillermo Salas V." (entrevista), en *El Día*, 13 de marzo de 1992, p. 20.

de ventas y en el área operativa, que es difícil precisar por lo constante que han sido los cambios.¹⁵ Un hecho sí es seguro: el NRM vivía hasta ese momento, una grave inestabilidad y lamentables pugnas a nivel directivo (por ejemplo entre el equipo encabezado por el entonces director de Operaciones, Luis Gerardo Salas, y el personal traído por Roberto Ordorica) que alejaba al grupo de recuperar el tiempo perdido.

En marzo de 1993, a los 51 años de edad de la XEOY-Radio Mil, las diferencias al interior del Consejo de Administración se agudizaron por este y otros factores. Esto trajo la separación de tres estrechos colaboradores de E. Guillermo Salas: Carlos Flores Álvarez, Juan José Espejo Puente y Manuel Martínez Esqueda, a quienes les fue pagada su participación accionaria con varias estaciones del interior del país. Con el movimiento, la División Nacional desapareció. El NRM así daría a conocer el hecho:

El Núcleo Radio Mil, al igual que la mayor parte de las compañías mexicanas, están observando un periodo de ajuste acorde con el desarrollo del país.

La actualización de sus sistemas y la modernización de los equipos, de acuerdo con el acelerado desarrollo tecnológico, han obligado a una ampliación en sus inversiones y una reestructuración de sus cuadros directivos, lo que ha traído como consecuencia que el consejo de administración que preside el licenciado Guillermo Salas, haya tomado la decisión de realizar una desconcentración de actividades y haya acordado transferir algunas frecuencias del interior de la República al grupo formado por el señor Carlos Flores, el licenciado Juan José Espejo Puente y el contador público Manuel Martínez Esqueda, todos ellos de larga y brillante trayectoria en el Núcleo Radio Mil.

En la reestructuración de sus cuadros directivos, han quedado en el consejo de administración como vicepresidente ejecutivo, el licenciado Guillermo D. Salas Vargas y como vicepresidente de relaciones institucionales, la licenciada Luz Lajous. Por su parte, el licenciado Roberto Ordorica funge como director general de las siete emisoras que integran el Núcleo Radio Mil en la Ciudad de México...¹⁶

Meses después se comprobó que los cambios y los recursos invertidos en infraestructura tanto técnica como humana fueron insuficientes para sacar adelan-

¹⁵ Detalles sobre diversos cambios en la estructura del grupo, aparecen en los artículos "El Núcleo Radio Mil fortalece su estructura interna", en *El Universal*, 27 de abril de 1992, p. 16-F, y "Para el NRM, 4 500 millones", de Joaquín Gutiérrez Niño en *El Universal*, 10 de junio de 1991, p. 1-E.

¹⁶ "Nueva etapa vive el Núcleo Radio Mil", nota publicada por el NRM en *El Financiero*, 23 de marzo de 1993, p. 35.

te los proyectos planteados y esto trajo la irremediable y polémica salida de Roberto Ordorica, en quien habían fincado muchas esperanzas, el jueves 23 de febrero de 1995. Los más de tres años de su administración terminaban con resultados negativos: dificultades económicas en el grupo, pocas ventas de los espacios publicitarios, bajo nivel en los ratings y una imagen de inestabilidad, tanto en algunos sectores de la opinión pública como en el interior de la empresa. Habría que agregar, además, la fuerte crisis económica en la que entraba el país y lo más lamentable: la venta de dos estaciones del grupo, con lo cual la FRM planteada por E. Guillermo Salas se esfumaba.

En efecto, debido a la situación imperante a mediados de 1994, el NRM anunció que se desprendía de la XEUR-Radio Onda (hoy La XEUR) y de la XECO-Dimensión 13.80 (conocida actualmente como La Poderosa), para contar con recursos frescos que permitieran sanear sus finanzas e impulsar nuevos proyectos tendientes a mejorar la situación del grupo. De acuerdo con Guillermo Salas Vargas la transacción llevada a cabo con Radiorama en agosto de 1994 fue de aproximadamente 10 millones de dólares, pues incluyó un terreno ubicado en Iztacalco de unos cinco mil metros cuadrados donde se localiza la planta transmisora. Con la venta, Radiorama (el grupo dirigido por Javier Pérez de Anda que posee el mayor número de estaciones entre propias y afiliadas en el país: 161), logró su más anhelado sueño de entrar al mercado de la capital mexicana y hacer un buen negocio, ya que en mayo de 1995 revendería, a un precio más alto, la XEUR-AM. El comprador fue su mismo socio en la Comercializadora Multimedia de Comunicación: Grupo Siete. Meses después esta emisora cambió su perfil musical por programación hablada.¹⁷

Aunque la operación entre el NRM y Radiorama también significó la venta de servicios de noticias a diversas estaciones afiliadas de este último grupo y una posible creación conjunta de una red transmisora de datos punto-multipunto a través de las subportadoras, las expectativas ya no fueron suficientes para los diversos socios que permanecieron en el NRM y esto trajo una nueva separación de accionistas durante el mismo mes de agosto. Adrián Lajous, poseedor del 30 por ciento del paquete accionario, y Luis M. Farías, decidieron vender sus acciones a E. Guillermo Salas Peyró, quien así se convertía en el socio mayoritario de la empresa que forjó. Si bien se manejaron en meses anteriores distintas versiones de que Adrián Aguirre Gómez, de Grupo Radio Centro, y Clemente Serna Alvear, de Radio Programas de México, tenían interés en comprar las acciones de Lajous, el hecho no se concretó ante un presumible y comprensible acuerdo del

¹⁷ Olmos, Alejandro, "Radio Mil-Radiorama: alianza estratégica", en *La Jornada*, 9 de agosto de 1994, p. 27.

fundador del NRM con sus viejos amigos y socios. Teófilo Bichara, por su parte, quedó como socio minoritario del grupo.¹⁸

La alianza de Stereo Cien

Ya sin accionistas y sin director general adjunto, pero con recursos frescos, los directivos del NRM observaron, aunque tardíamente, las tendencias a nivel mundial de los medios de comunicación, y buscaron entonces una alianza; sería con Stereo Cien, estación propiedad de Edilberto Huesca Perrotín que durante dos años (1993-1995) fue la base de la Cadena Crystal Cima Somer. Es cierto que ya desde septiembre de 1993 el grupo había establecido otro acuerdo estratégico con fines de comercialización de espacios con ARTSA, pero la acción no se reflejó en beneficios concretos, debido a que no hubo intercambio accionario y por la misma debilidad en que se encontraban las empresas.¹⁹

La fusión y transacción accionaria de Stereo Cien tuvo lugar a partir del 1º de abril de 1995. El NRM así daría a conocer la operación:

Núcleo Radio Mil (NRM), institución de la radiodifusión mexicana de amplia y brillante trayectoria, se ve enriquecida con la incorporación de Stereo Cien FM, con lo cual suman ahora seis las estaciones integrantes del NRM. Con esta nueva estrategia se abren espacios a la comunicación, al mismo tiempo que se crea una infraestructura de grandes alcances para afrontar los crecientes retos que plantea la economía nacional.

Esta nueva fórmula fue anunciada por el presidente del consejo, Guillermo Salas Peyró, quien ha ocupado el cargo por más de dos décadas. Anunció que el NRM entrará así en un proceso de revitalización acorde a otras acciones que se dan, no tan sólo en el terreno radiofónico sino en otras actividades industriales y comerciales de primer orden.

Durante el acto se dio a conocer la conformación del equipo de trabajo que en lo sucesivo llevará el timón de la empresa. El presidente del consejo ratificó a Guillermo Salas Vargas, como vicepresidente eje-

¹⁸ A raíz de la compra de acciones, Teófilo Bichara, dueño también del Núcleo Monterrey y de una estación en Tijuana, incrementó su participación accionaria en el NRM, pero sigue siendo socio minoritario. Sobre las versiones de la adquisición de las acciones de Adrián Lajous, se pueden consultar las columnas de Alberto Aguilar, en *Reforma*, de los días 23 y 25 de noviembre de 1993, así como del 1º, 2 y 3 de agosto de 1994. La versión oficial de la compra-venta de acciones, se encuentra en la entrevista a Guillermo Salas Vargas, en *Boletín Radiofónico-TV*, octubre de 1994, pp. 12 y 42.

¹⁹ Sobre la alianza NRM-ARTSA, consúltese: Soto, Luis, columna "Acciones y reacciones", en *El Financiero*, 22 de septiembre de 1994, p. 14.

cutivo, y dio posesión a Edilberto Huesca como nuevo director general asociado...²⁰

Renovado, el NRM emprendería cambios significativos en diversas áreas sobre los cuales hicimos referencia en capítulos anteriores:

- La desaparición de la División Noticias del NRM, sustituida por el Sistema Informativo Enfoque.
- La sustitución de “La Ciudad” por el noticiario “Enfoque, su diario hablado”.
- El cambio de formato de Radio Mil, que de transmitir programas del género hablado pasó al género musical, manejado con éxito en antaño.
- El nuevo formato de la XEPH, que de ser X’Press Radio cambió a Sabrosita 590 “Fiesta Tropical”.
- La creación de Código 100.9 en sustitución de Rock 101.

Entre los cambios de personal, a raíz de la fusión, destacan el despido de 10 trabajadores de todas las áreas, así como los nombramientos de Edilberto Huesca Perrotín como director general asociado y accionista minoritario; María Isabel Vázquez como directora de Operaciones; Raúl Sánchez Carrillo como director general del Sistema Informativo Enfoque; Mauricio Huesca como director general de Ventas, y Germán Huesca como director artístico de Stereo Cien y Código 100.9. Áreas estratégicas que hoy están en manos del nuevo socio.

NRM, periodo de reajuste: ¿A dónde vamos?

A finales de 1995 y principios de 1996, el NRM vivía un periodo de reajuste. Luego de la fallida incursión en la radio hablada, la fusión con Stereo Cien y ante la fuerte crisis económica imperante en el país, la empresa radiofónica dio el viraje hacia la radio musical, no obstante que el también llamado “News Talk” o “Talk Show” había sido la fórmula exitosa para otros grupos.

En esa etapa de reajuste, el NRM, tal vez sin darse cuenta había dejado atrás la tradicional y exitosa fórmula que le dio la posibilidad de incrementar sus ventas y penetrar en los distintos segmentos de público que componen la sociedad mexicana.²¹ Efectivamente, con la desaparición en agosto de 1994 de Estereomil FM 89.7, se perdió a un público con amplio poder adquisitivo y de alto nivel cultural.

²⁰ Nota pagada por el NRM en *El Financiero*, 21 de abril de 1995, p. 15. Más información sobre la operación está en Aguilar, Gabriela, “Grupo Somer se integra a Radio Mil”, en *El Financiero*, 30 de marzo de 1995.

²¹ Recordemos que a finales de los años cincuenta, E. Guillermo Salas Peyró luego de algunos estudios de mercado creó la Fórmula Radio Mil, que no fue otra cosa que posicionar cada una de sus estaciones para satisfacer las necesidades de entretenimiento de los disitntos públicos que componen la sociedad mexicana.

Con el surgimiento de Morena FM 89.7, planeada para un público adulto A-B, apreciamos que en realidad ha cautivado también un público C-D, similar al de Radio Sinfonola.

Por otro lado, independientemente de las observaciones a X'Press 590 (hoy Sabrosita 590) en el capítulo 3, vemos que era una estación dirigida a un público de habla inglesa A-B, lo cual abría el margen de influencia del NRM en los distintos públicos de la capital del país y que reforzaba la fórmula exitosa de antaño. Sin embargo, hoy día, resultado de los cambios antes mencionados, observamos tres emisoras que captan segmentos de auditorio popular: Radio Sinfonola, Morena FM 89.7 y Sabrosita 590.

Ahora bien, como hemos establecido anteriormente, con la fusión NRM-Stereo Cien, el Sistema Informativo Enfoque sustituyó a la tradicional División Noticias. Sin embargo, ello no ha permitido romper con el viejo círculo vicioso: ofrecer una información más completa y creíble, y que por ende genere mayor audiencia (y anunciantes). Ya dábamos cuenta que en 1993, la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía de la Secretaría de Gobernación incrementó sus labores de inspección a las radiodifusoras, lo mismo antes y durante las elecciones federales de 1994. Esta situación comúnmente ha orillado a los radiodifusores y a los responsables de los programas a reducir la apertura de sus noticiarios. Bajo este contexto y ante la fuerte competencia de otras emisiones semejantes muy bien posicionadas, los servicios informativos del NRM, tenían pocas expectativas de éxito.

Como grupo, el NRM vivía todavía a mediados de los noventa un periodo de inestabilidad. Las diferencias internas fueron tan absorbentes, que mantuvieron a la empresa radiofónica un tanto alejada de las transformaciones de la radio. Por una parte, habían modificado tarde la estructura de varias de sus estaciones y lo hicieron apresuradamente; por la otra, la división de sus principales accionistas había debilitado a la organización, mientras otros grupos se robustecían con alianzas estratégicas que harían menos difícil sortear la crisis.

La respuesta del NRM ante esta situación siguió con una fusión que hasta fines de 1996, reflejaba ciertos signos positivos. Una mejoría en las finanzas y mayor estabilidad en los proyectos. Sin embargo, surgieron nuevas luchas de poder al interior de la organización, que hacían poco probable un desarrollo más notable. Igualmente, era imperiosa una intensa labor de investigación para redefinir el perfil de las estaciones que tenían poca penetración. Actuar por inercia sería la condenación al fracaso. Aún así, la historia del grupo está matizada por salir bien librado de las dificultades o como versa aquel dicho: "Luchar contra la adversidad es, sin duda, un hermoso destino".

