

# Programas - Micrófonos - Acción

## Marketing en la emisora educativa Radio Marañón (Perú)

por Gaizko Cirión Zubiri\*



580 AM - 96.1 FM

Hablar de Radio Marañón es hablar de una radio educativa, sin ánimo de lucro y con 25 años de historia, perteneciente al Vicariato Apostólico San Francisco Javier, situado en Perú, al norte del departamento de Cajamarca.

A mediados de 1998 y tras unos tiempos de consultas, preguntas y aprendizajes la institución decidió apostar por implementar un área de trabajo nueva: el área de marketing. La primera dificultad se encontró nada más comenzar: qué es el marketing, para qué sirve, cómo debe trabajar y establecerse, cual es su función... muchas preguntas y dudas para comenzar lo que hizo que el camino fuera algo complejo y cuesta arriba al principio. Muchas de ellas han quedado solucionadas en la experiencia de tres años, sobre la base de trabajo, a diálogo y comprensión, formando parte de un proceso; otras están en proceso de poderse responder.

El primer trabajo que se realizó fue la fase de investigación, es decir, un profundo análisis institucional, con carácter participativo y diferentes dinámicas como árboles de problemas institucionales, entrevistas personales y el desarrollo de un análisis FODA\* para obtener una visión bastante completa de la institución.

### 1. Proceso de Generación de Recursos

Las tarifas de Radio Marañón estaban fuera de toda realidad, no había un estudio de sus costos, no había ningún tipo de material de apoyo, los propios trabajadores eran los que vendían la publicidad, no se conocía la competencia, los productos ofrecidos por ellos y no había desarrollado un pequeño manual de funciones de los vendedores, incluso se descubrieron pequeñas trampitas en las comisiones que percibían los trabajadores ya que muchas publicidades carecían de contrato, no había una relación directa entre administración, marketing y la programación... realmente un auténtico cuello de botella con unos resultados realmente sorprendentes: 80,000 US\$ generados por recursos propios en el año 98, todo un éxito. Por todo lo expresado anteriormente se inició un proceso de profesionalización del área de generación de recursos. En primer lugar se realizó un estudio de costos y las tarifas de todos los productos de la radio fueron establecidas sobre la base del triángulo de costos, precios competencia y precios dispuestos a pagar por los clientes y potenciales clientes. Es cierto que Radio Marañón no tiene ánimo de lucro pero los proyectos no pueden cubrir todos los costos y menos en unos tiempos en los que los proyectos se han reducido así como el apoyo de las ONGDs internacionales. Además es importante señalar que los medios de comunicación educativos pueden aportar recursos propios a los proyectos con un adecuado trabajo de marketing que les permita generarlos.

\* El autor, un cooperante español, era responsable del Área de Mercadeo de Radio Marañón (Jaén, Perú) entre 1998 y 2001

\*El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. FODA es una sigla que significa **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

No había estudios de costos

Hacer radio educativa es caro

Los recursos propios aumentaron en 20 %

Salío al aire la FM comercial



Por otro lado, hacer radio educativa es caro. La competencia comercial pertenece a grandes y muy poderosos grupos económicos en las ciudades y a emisoras musicales con costos muy bajos en los pueblos, barrios o comunidades, algunas de estas enganchadas a redes nacionales musicales con costos aún más bajos. Por eso una radio con producción propia, con personal adecuado, trabajando y apostando por un proyecto y una propuesta educativa, es costosa y comercialmente difícil de vender. Por este motivo se realizó un trabajo de especialización, así el área de programación y todos sus componentes iniciaron un proceso de actualización y de mejora de la propuesta educativa, la calidad de los programas y el sonido de la emisora, paralelamente el área de marketing comenzó a trabajar con una fuerza de ventas que permitía estar cerca del cliente y de los potenciales clientes, atenderlos de manera individualizada, educarlos publicitariamente y obtener mayores recursos. En todo momento se sabía las necesidades que tenía cada cliente, cuales son sus objetivos con cada publicidad o actividad lo que nos permite ser activos, ser nosotros los que buscamos al cliente, nos entrevistamos con él para validar su publicidad, sus propuestas, ver cómo están resultando y mantener una relación de fidelidad. En la actualidad la radio funciona con fuerza de ventas, los periodistas y productores se encargan de realizar los mejores programas posibles, con la mayor calidad educativa pero también de propuesta de programación y son los agentes de venta los que venden los espacios publicitarios, ofrecen las posibles alternativas y difunden la imagen de Radio Marañón, en sus manos está el mayor activo de la emisora: los oyentes. El año pasado Radio Marañón generó 97,000 US\$ por recursos propios, es decir, hubo un aumento de 17,000 US\$ sobre lo obtenido en el 98 a la entrada en funcionamiento del área de marketing y todo fue producto de un mayor orden y de un trabajo más especializado en el área.

Paralelamente se implementó un área de negocio y salió al aire la FM de Radio Marañón, frecuencia que ha nacido con la idea de generar recursos económicos que permitan sostenerse ella misma y contribuir al financiamiento de la frecuencia en AM. Es una inversión de carácter comercial en su salida que empieza a integrar en su programación características educativas que permiten aprovechar su potencial y ofrecer a los jóvenes de la ciudad de Jaén, a quienes va destinada, una alternativa real de radio que complemente lo musical y la diversión con espacios de contenidos y participación.

Durante todo el año 99 se realizó un estudio de la competencia para lo que se desarrolló una fase de análisis sobre su oferta, los clientes, sus tarifas, los programas, horarios, público objetivo, en realidad un análisis que nos permitió conocer en todo lo posible a la competencia y que fue de mucha utilidad a la hora de ofrecer nuestro producto, conocer sus virtudes y puntos a mejorar frente a los de la competencia y a darnos cuenta que no estamos solos, que debemos tener en cuenta a las emisoras competidoras y aprender de las buenas ofertas que tienen.

## 2. Proceso de Construcción de Imagen de Radio Marañón

La imagen de Radio Marañón era y es muy fuerte. Todo el mundo en la región la conoce, la valora y recurre a ella. En todos los estudios e investigaciones ha recibido una valoración realmente alta, justo lo contrario que la imagen publicitaria de la emisora. Sus programas eran muy valorados pero los clientes no querían poner publicidad por que no se cumplían los contratos, no había formalidad y se quedaba mal con el cliente. Ante esta situación y la falta de una imagen institucional de la emisora se dio paso a una fase de análisis que llevó a diseñar un nuevo logo de

la emisora, rescatar el eslogan que tuvo desde su nacimiento y vender una sola imagen de la radio: "la voz y el sentir de nuestros pueblos", frente a un bombardeo de eslóganes y otras frases de tipo comercial que hacían perder el sentido de lo que era y quiere ser la institución. Este proceso, acompañado de un lógico trabajo de material de difusión como hojas membretadas, sobres, calendarios, polos, muros publicitarios, trípticos y el esfuerzo de los agentes de ventas por vender la imagen de la emisora y educar a todos los clientes sobre la nueva forma de trabajar la publicidad ha ejercido un cambio muy significativo en toda la población, su imagen es fácilmente reconocible, su presencia en todos los espacios educativos es constante, como también lo es en espacios deportivos y de carácter informativo. En realidad la imagen ya estaba, pero era necesario corregirla en algunos aspectos y fortalecerla en general.

Una sola imagen para la radio

### 3. Proceso de Organización y Profesionalización

Seguramente es el proceso más complejo de llevar a cabo. Partimos de la idea que las radios educativas — como organizaciones sociales que son — tienen una misión y unos objetivos que cumplir, para lo cual deben organizar los recursos de que disponen de la manera más eficiente y eficaz posible, necesitan producir resultados y, por lo tanto, algún modo de valorar y medir esos resultados. Las buenas intenciones no son sustitutivas de la organización y el liderazgo, de la responsabilidad, los rendimientos y los resultados. Es necesaria una buena gestión. Aquí puede y debe ayudar mucho el marketing ya que son muchas las radios educativas que necesitan mejorar su capacidad de gestión y profesionalización.

Las radios educativas requieren una gestión profesional

De las organizaciones sin ánimo de lucro, como son las radios educativas, se debe saber que necesitan incluso mayor nivel de gestión que las empresas con ánimo de lucro, precisamente porque carecen de la disciplina de los resultados económicos. Por este motivo y por una creciente necesidad de organización y profesionalización sentida desde todas las partes de la institución es que se ayudó a desarrollar un marco de trabajo que favoreciera estos procesos, así se diseñó un organigrama, se potenciaron puestos intermedios, se hizo una división de equipos con manuales de funciones, reglamento de régimen interno, se diseñó una política de sueldos y se fue guiando el trabajo hacia la planificación para permitir mejores resultados y que sean evaluables.

El último año, incluso, se ha comenzado a trabajar un plan estratégico de la institución que ha concluido con el plan operativo de cara a los próximos años. Sin embargo no ha sido ni es un proceso fácil. La cultura empresarial no es un fuerte de la institución, algo por otro lado normal y comprensible. Por este motivo la profesionalización y organización de la emisora ha llevado más tiempo del esperado. Se ha cometido el error de querer acelerar los procesos cuando lo necesario era motivar, sensibilizar y respetarlos, esto se ha podido superar en el último año en donde se han producido avances sensibles y notorios que permiten valorar una mejora en la cultura empresarial de Radio Maraón.

### 4. Proceso de Trabajo con Proyectos y ONGDs

Radio Maraón necesita tener una persona que dirija su proyecto, no podemos perder a nuestro director por semanas o meses debido a que se encuentra buscando financiación o diseñando

¿Quién diseñó a los proyectos dirigidos a las financieras?

Es necesario que las ONGDs acepten una relación de pares con las radios educativas



Source: New People 3/

El marketing debe fortalecer las tareas educativas de la radio popular

proyectos. Esta frase apareció tal cual en la fase de análisis y es real, no sólo para Radio Maraón sino para otras muchas instituciones educativas: en la actualidad los directores no dirigen los proyectos y las propuestas educativas sino que están concentrados en generar recursos para sobrevivir. La propuesta que realizamos y empezamos a aplicar fue la de incluir entre las funciones del área de marketing el trabajo de diseño de proyectos, algo que tiene cierta lógica ya que los sistemas de planificación y de análisis son muy parecidos, la necesidad de comunicación e información es muy alta en el área y todos los proyectos deben ser ofrecidos de la mejor manera a las financieras y ONGDs. El marketing permite que sean otras personas, más técnicas y preparadas en estos campos de los proyectos, las que busquen y obtengan recursos mientras el director se centra en dirigir el proyecto y la propuesta de la institución y el jefe de programación en armar una propuesta educativa, competitiva y de calidad.

Y qué importancia tiene el marketing en el relacionamiento con las ONGDs? He podido comprobar que son pocas las ONGDs que comprenden el valor, la necesidad y el trabajo que desempeñan las radios educativas. Primero pasaron una época en la que éstas indicaban los temas que debían ser tratados en las radios educativas, muchas veces sin tomar en cuenta las necesidades reales de la población, y ahora pasan por otra época en la que todo lo miran bajo la lupa de la rentabilidad económica y en la necesidad de instalar unidades de negocio que ayuden a su sostenibilidad.

Creo que ambas ideas están bastante desencaminadas. La mejor unidad de negocio para una emisora educativa es su propia programación, es la propia radio y su área de mercadeo. Es necesario que las ONGDs acepten una relación de pares con las radios educativas, que las escuchen y las comprendan, que valoren y conozcan el trabajo que están haciendo para así poder comprender el sentido que tienen y poder apoyarlas. Este es un trabajo de relacionamiento, comunicación y confianza fundamental a ser realizado por las áreas de marketing y por la dirección, sobre todo por esta última. Esto no quita que las radios, a través de una cultura de empresa, de organización, de marketing, puedan obtener mayores ingresos por recursos propios para evitar una relación de dependencia con las ONGDs.

## 5. Proceso de Comprensión de una Radio Educativa

Si bien el marketing en la mayoría de medios de comunicación es el canal para satisfacer las necesidades de los oyentes y con ello lograr la mayor cantidad de recursos económicos y por lo tanto ganancias, en las radios educativas el área de marketing es un área que genera recursos económicos y facilita la sostenibilidad de la emisora, pero también, y sobre todo, que impulsa el proyecto político, educativo y las metas de la institución. Se trata de sumar, de proponer mejoras, pero no de cambiar las principales virtudes de la institución. En ese sentido se ha tratado de embellecer su programación con recursos útiles pero en ningún momento se le ha querido hacer más comercial; más escuchada si puesto que es la única manera que la propuesta educativa sea útil para los oyentes pero eso no significa perder la identidad.

Los efectos del marketing son a largo plazo. Esta afirmación se basa en el hecho de que tanto la satisfacción generada por los bienes y servicios prestados como la acertada identificación de las necesidades, deseos y preferencias de los oyentes, varían a lo largo del tiempo y de forma constante.

## 6. En pocas palabras

**Definición de marketing:** Es la filosofía y metodología que aplicamos para posicionarnos y ser sostenibles dentro de un mercado que busca satisfacer sus necesidades.

**El área dentro del organigrama:** el área de mercadeo tiene que estar en el mismo nivel jerárquico que cualquier otra área como son; administración, programación...

**Recursos. Humanos:** El área está compuesta por un responsable. El resto del equipo lo componen vendedores cuyo número puede variar. Como equipo de apoyo pero que no exactamente pertenecen al área, están productores de spots publicitarios y un servicio contable.

**Funciones del área:** Gestión interna.

- Producto. (programación y publicidad)
- Precio. Con relación al presupuesto general y los productos publicitarios.
- Promoción. autopromoción y presentación de los productos publicitarios.

**Competencia.** Conocer sus productos, precios, promoción, sus fortalezas y debilidades, imitar cuando hagan algo bueno.

**Clientes.** Saber lo que quieren, cuanto están dispuestos a pagar, como se puede llegar a ellos.

Estas son de forma resumida las respuestas que hemos podido obtener en estos tres años de experiencia y que forman la base de lo que debe ser el área de marketing. En cada emisora deberán ser adaptadas a su realidad y fortalecidas en los casos que se consideren necesarios.

*Programas. . . Micrófonos. . . Acción !... Buenos días amigos y amigas, son las 6,00 de la mañana y esto es "Noticiero Maraón", hoy con Juan Sausa, Zoila Cainero y las noticias más importantes de la región. Esto es Radio Maraón, 25 años siendo la voz y el sentir de nuestros pueblos, y empezamos con los titulares...*

## S U M M A R Y      R É S U M É      R E S U M E N

La plupart des médias non commerciaux n'accordent guère d'attention au marketing. L'auteur de cet article, un volontaire espagnol travaillant pour « Radio Maraón » (Jaén, Pérou), partage ici son expérience dans le développement du département de marketing de cette radio éducative. L'objectif d'un département de marketing n'est pas seulement la collecte de fonds, mais aussi le développement d'une identité institutionnelle et d'un mode de gestion professionnel. Selon son expérience, ce département de Radio Maraón n'a pas seulement réussi à améliorer la situation financière de la station, mais il a contribué également à consolider sa position de première radio éducative dans sa région.

Marketing is an area widely neglected by non-commercial media. The author, a Spanish volunteer at „Radio Maraón“ (Jaén, Peru), reflects on his experiences in implementing the marketing department of an educational radio station.

Marketing is not only a question of fundraising, but also means the need to develop a clear corporate identity, and a professional management. According to his experiences, the marketing department of Radio Maraón has not only succeeded in raising the funds of the station, but has also helped to renew the core strengths of the station as the leading community-oriented broadcaster in the region.

En resumen: los aspectos principales para implementar un área de marketing

ISSN1433-6472

*Publisher: Catholic Media Council  
Anton-Kurze-Allee 2, D-52074 Aachen  
P.O. Box 10 21 04, D-52021 Aachen  
Tel. \*\*49-(0)241-70 13 12-0  
Fax \*\*49-(0)241-70 13 12-33  
E-mail [cameco@cameco.org](mailto:cameco@cameco.org)  
<http://www.cameco.org>*

<i>Executive Director</i>	<i>Daniela Frank</i>
<i>Latin America</i>	<i>Christoph Dietz</i>
	<i>Daniela Frank</i>
<i>Eastern Europe/CIS</i>	<i>Andrea Sofie Jannusch</i>
<i>Africa/Middle East</i>	<i>Michel Philippart</i>
	<i>Petra Stammen</i>
<i>Asia/Pacific</i>	<i>N.N.</i>
<i>Documentation/EDP</i>	<i>Wasil A. Müller</i>