

Factores de desarrollo de las televisiones autonómicas públicas desde las percepciones de los grupos de interés: el caso de Aragón Televisión

 institucional.us.es/ambitos/

1/8/2013

Carmen Berné Manero
[Universidad de Zaragoza](http://www.unizar.es)
cberne@unizar.es

Víctor Orive Serrano
[Universidad de Zaragoza](http://www.unizar.es)
orive@unizar.es

Resumen

La actual crisis económica, junto a los recientes cambios tecnológicos, legales y sociales producidos en la industria de la televisión, impulsa nuevos retos y oportunidades que deben ser abordados por todos los agentes que participan en la industria. Sin embargo, la literatura especializada carece de aportaciones que identifiquen grupos de interés y determinan la estructura de relaciones entre los mismos a través de puntos de interés común. Ante esta situación, el presente trabajo desarrolla una investigación cualitativa, con entrevistas en profundidad a expertos de la industria de la televisión autonómica pública de Aragón (cadena Aragón Televisión, ATV). Los resultados obtenidos permiten cubrir los objetivos del estudio descubriendo los factores de desarrollo a futuro de la industria audiovisual, en particular, para el caso de Aragón.



Palabras clave

Cadenas de televisión, entrevista, estructura, factores de desarrollo, grupos de interés, investigación cualitativa.

Abstract

The public television industry is confronting the current economic crisis and its financial problems related. This situation, joined to the technological, social and legal changes happening, derives in new challenges, which should be taken by every implied agent. However, the specialized literature falls in the identification of stakeholders and determining the relationships structure among them through common interest points. In this way, we develop a qualitative research, based on interviews to the experts, in the Aragon context (the study case of Aragon Television –ATV-, Spanish region). We use a qualitative methodology based on interviews to the experts of the audiovisual industry. Our results provide a better understanding of the audiovisual industry by identifying their stakeholders and the relationships between stakeholders and the regional public media. We obtain the development factors of this industry from stakeholders' perceptions.

Keywords

Television channels, interview, development factors, stakeholders and qualitative research.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La actual crisis económica hace especialmente oportuno analizar la actuación de las empresas públicas en sus determinadas industrias. Es relevante además, realizar la investigación de su papel según las percepciones de los grupos de interés implicados (McAdam et al., 2005; Chew y Wright, 2012).

ÁMBITOS

2013

nº 23

Centrando este contexto en la industria audiovisual, concretamente en el ámbito televisivo, las cadenas de

televisión autonómicas son una fuente de empleo y motor de la industria en sus respectivos territorios (Casado, 2005: 111; Vallejo, 2009; Accenture, 2012: 11), desde la oferta de una programación adecuada a la cultura, necesidades y deseos de sus ciudadanos. Sin embargo, presentan en su conjunto una deuda acumulada superior a los 1.500 millones de euros y unos resultados audiovisuales peores respecto al resto de cadenas de televisión (Kantar Media, 2011). Incluso, en algunos casos, se observan ineficiencias en la gestión de su actividad, lo que ha llevado a algunas de estas cadenas a una situación muy complicada (Miguel de Bustos y Casado, 2012: 19-28).

Además, la industria de la televisión se enfrenta actualmente a importantes cambios derivados de la digitalización del medio, la reducción de la inversión publicitaria (Infoadex, 2011), la reformulación de la cadena de valor (Accenture, 2012: 6) y la fragmentación de la audiencia (Vaca, 2009: 17-23). Esta nueva realidad, con profundas consecuencias económicas, impulsa nuevos retos y oportunidades que deben ser abordados por todos los agentes que participan en la industria. Así pues, las cadenas de televisión autonómicas deben comprometerse con sus grupos de interés, creando un mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos ellos puedan ser consideradas y, con ello, puedan conseguir mejorar sus acciones y resultados.

La investigación de los grupos de interés en la literatura económica (dirección y marketing), específicamente en la de economía de la industria de medios, ha: i) destacado la importancia de identificar a todos los distintos grupos, incluso teniendo en cuenta posibles diferencias según el medio analizado (radio, televisión, cine, etc.) (Tirole, 2001; Tjernstrom, 2002; Arrese, 2006; Redmon, 2006; Gil y Luciano, 2011); ii) reconocido la interrelación entre los distintos grupos para la toma de decisiones (Berry, 2006) y iii) estudiado las consecuencias del desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías en la industria (Picard, 2005; Mierzewska y Hollifield, 2006; Quico et al., 2011).

Falta, por lo tanto, literatura especializada que identifique los grupos de interés, que determine la estructura de relaciones entre los mismos a través del estudio de los de interés común y no común. Profundizar en estas cuestiones es relevante porque su conocimiento puede ser determinante para tomar mejores decisiones de gestión que permitan la consecución de mejores resultados para el conjunto de la industria.

Teniendo en mente este objetivo académico general, esta investigación concentra el estudio práctico en el caso aragonés, liderado por el canal de televisión autonómico Aragón Televisión (ATV). Esta cadena, que cuenta con un presupuesto cercano a los 40 millones de euros, alcanzó en el año 2011 una audiencia media cercana al 11% de share, ocupando así la cuarta posición de emisoras más vistas en el ámbito aragonés. Sin embargo, presenta una deuda cercana a los 15 millones de euros, la financiación por publicidad apenas alcanza el 6% del presupuesto total y el coste anual por habitante supera los 40 euros.

Así, los objetivos concretos de este trabajo son: identificar los grupos de interés de la industria, analizar la estructura de relaciones que existe entre ellos y de ellos con el ente audiovisual, y ejemplarizar todo ello para el caso concreto de ATV, de manera que se puedan extraer conclusiones útiles para la gestión del ente desde la identificación de factores de desarrollo futuro para la cadena y para la industria de la televisión en Aragón. Para ello, se sigue investigación cualitativa, que permite sentar las bases para una investigación cuantitativa posterior en temas que no han sido lo suficientemente abordados con anterioridad (Webb, 1995: 74-85). El método de recogida de información es el de entrevistas en profundidad a expertos del sector que representan a los distintos grupos de interés.

El documento se estructura como sigue. En la sección 2 se realiza una revisión bibliográfica, centrada fundamentalmente en la literatura de marketing y en la de economía, sobre la industria de la televisión y sobre los grupos de interés. En la sección 3 se presenta la metodología de análisis empírico. La sección 4 recoge los resultados obtenidos y, por último, la sección 5 presenta las conclusiones y las implicaciones derivadas para la gestión audiovisual, así como las limitaciones del trabajo y las direcciones de la investigación futura en el campo de estudio.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. La industria audiovisual y el medio televisivo

La industria audiovisual se ha convertido en los últimos años en uno de los sectores que mejor ejemplifica el avance hacia la denominada Sociedad de la Información (Fernández Quijada, 2009: 191). Compuesta por numerosas actividades (cine, publicidad, Internet, radio y televisión), es la televisión la que centra nuestro objeto de estudio por diversas razones. Entre ellas, su elevada presencia, con una media de 2 televisores por hogar, su liderazgo en presupuesto publicitario (Infoadex, 2011) y su creciente uso con una media de consumo de 4 horas diarias por habitante en España (Kantar Media, 2011).

Desde su aparición en la década de los 40, la televisión ha ido cambiando y desarrollando diversos modelos de negocio. Se ha pasado de una situación inicial de monopolio público en Europa y de oligopolio en Estados Unidos a la actual competencia múltiple de cadenas. La actual sobreabundancia de oferta de canales de televisión, derivada de las modificaciones legales y tecnológicas, ha traído consigo nuevos modelos de televisión y una fragmentación continuada de la demanda.

Hoy en día, se entiende que las cadenas de televisión son empresas proveedoras de servicios (Cubelles, 2002: 27). Distribuyen a domicilio productos audiovisuales (Bustamante, 2004: 25) que satisfacen necesidades de distinta naturaleza (Igartua y Badillo, 2003: 147-157). Son también inversores en activos concretos, los programas de televisión, que persiguen una maximización de los retornos (1), generalmente medidos en niveles de audiencia (Litman et al., 2000: 57-58).

Cuando el objeto de estudio son cadenas de televisión autonómicas, el panorama tiene ciertos matices. Estas cadenas emiten desde sus comienzos en abierto y tienen un sistema mixto de financiación en el que, además de las ayudas públicas (2), concurren en competencia con los canales privados por la consecución de los ingresos publicitarios (3). En este último contexto, nos encontramos en una industria específica con un doble mercado: espectadores y anunciantes (Bustamante, 2004: 17-23), cuyos intereses no son siempre coincidentes (Baraybar, 2006: 74-80). Es necesario encontrar el equilibrio entre los costes temporales en los que incurre el espectador y la utilidad que puede reportarle la exposición a anuncios publicitarios de distinto tipo.

En el primer mercado, las cadenas de televisión intercambian programas a cambio del tiempo de exposición de los espectadores a mensajes comerciales con un coste pecuniario cero. En este mercado, los programas de televisión presentan características propias de bienes públicos: su acceso es gratuito y el consumo no destruye el producto ni impide su disfrute por otros consumidores (Medina, 2005: 24).

En el segundo mercado, los anunciantes compran el derecho a difundir sus mensajes en un programa de televisión y un tiempo concreto, para una audiencia prevista (Bustamante, 2004: 120). Financian así el medio televisivo (Cubelles, 2002: 30). Por ello, las cadenas de televisión, con el fin de vender tiempos de exposición a los anunciantes y mejorar sus resultados, intentan favorecer la decisión de visionado esforzándose en emitir programas atractivos para la audiencia (Lu y Lo, 2007: 356-358).

2.2. El papel de las cadenas de televisión autonómicas. El caso de Aragón

La aparición de las televisiones autonómicas en España surge con la Ley del Tercer Canal (46/ 1983 de 26 de Diciembre). Responde a la necesidad de las diferentes regiones de acceder a contenidos audiovisuales centrados en su territorio, con el objetivo de promocionar y fomentar la cultura de la propia región (Casado, 2005: 114-115; Accenture, 2012: 11).

La creación de las televisiones autonómicas se ha producido de forma progresiva, concretamente en cuatro fases (Casado, 2008: 157-158). En la primera fase se ponen en marcha las corporaciones de radiotelevisión autonómica del País Vasco (EITB 1982), Cataluña (CCRTV 1983) y Galicia (RTVG 1985). Estas comunidades compartían el hecho de ser nacionalidades históricas con una lengua diferenciada y una cultura propia, además de tener un poder político ejercido en la región por un partido diferente al que ocupa la posición mayoritaria en el gobierno central. La segunda fase se sitúa entre 1986 y 1989. En esta etapa inician su emisión los segundos canales autonómicos en Euskadi y Cataluña, y se crean las televisiones autonómicas de Andalucía (RTVA 1987), Madrid (RTVM 1989) y la Comunidad Valenciana (RTVV 1989). En 1989, las televisiones autonómicas crean la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA) con el objetivo de

institucionalizar y potenciar una actuación cooperativa entre las cadenas autonómicas. En la tercera etapa, situada en la década de los 90, algunas cadenas de televisión autonómicas ponen en marcha canales satélites para la difusión de contenidos en esta plataforma. La última fase en el desarrollo de los canales autonómicos tiene lugar entre 1999 y 2006, periodo en el que comienza la emisión de las corporaciones de radiotelevisión de Murcia, Asturias, Baleares, Extremadura, Canarias y Aragón (4).

La puesta en marcha de la corporación de la radiotelevisión autonómica de Aragón (CART) vino precedida de muchas dificultades, tardándose casi dos décadas en que el canal público aragonés (Aragón Televisión) comenzase la emisión continua (las 24 horas). Todo ello, pese a la aprobación previa de la Ley 8/1987. A este respecto, el trabajo de Sabes (2002) realiza un repaso histórico de las principales fases por las que ha pasado el proyecto de la televisión autonómica aragonesa, y se destacan especialmente las dificultades de consenso político para el inicio de las emisiones del ente aragonés.

El inicio de las emisiones de Aragón Televisión comenzó en el año 2006 y supuso la puesta en marcha de un potente vehículo de expresión de la cultura y la identidad aragonesa. También introdujo los elementos necesarios para un cambio en el sistema audiovisual regional. De hecho, la creación de ATV ha sido la decisión y el acto llevado a cabo en la apuesta por una industria audiovisual aragonesa.

A falta de estudios completos y detallados sobre la repercusión de la puesta en marcha de Aragón TV en el sector audiovisual de la Comunidad, existen algunas valoraciones aportadas por el informe del "Sector Audiovisual y Aragón Televisión", realizado por la propia cadena de televisión aragonesa en el año 2008, que merecen ser tenidas en consideración. Así, la televisión autonómica ha permitido crear alrededor de 400 puestos de trabajo (directo e indirecto) en el sector audiovisual, principalmente en Zaragoza. Las necesidades de personal cualificado y con experiencia han permitido la recuperación de algunos profesionales aragoneses que tuvieron que irse a otros lugares para poder trabajar en el medio audiovisual. Además, la puesta en marcha de Aragón TV ha permitido la incorporación de jóvenes profesionales en el sector audiovisual y la participación de profesionales vinculados a actividades anexas a la producción audiovisual (música, gestión de espectáculos, etc.)

Sin embargo, a pesar de la creación del ente aragonés, los datos del INE (2009) señalan que el sector audiovisual en Aragón está escasamente representado con respecto a la participación que le correspondería según el tamaño y potencial de la economía aragonesa.

La corporación CARTV, como se comentó anteriormente, es el elemento central de la estructura audiovisual aragonesa y habilita el canal de televisión Aragón Televisión. Una apuesta constante de la radio televisión pública autonómica aragonesa ha sido desde sus inicios la externalización de sus contenidos. El objetivo es no caer en un endeudamiento excesivo como el experimentado por otros entes. Pese a ello, en datos contables, la cadena de televisión aragonesa, que cuenta aproximadamente desde 2011 con algo más de 40 millones de euros de presupuesto anual (5), cuesta anualmente a cada ciudadano de la comunidad 41 euros (6) y acumula una deuda de 15 millones de euros. Sin embargo, con una trayectoria relativamente corta, menos de 7 años de emisión, la audiencia de la cadena se consolida en un 10,7% como media de cuota de pantalla en 2011, que aumenta al 11,3% en 2012. Ocupa así la cuarta posición en la lista de emisoras más vistas en Aragón, por detrás de La1, Telecinco y Antena 3.

Si acudimos a datos generales, las televisiones autonómicas alcanzaron en el año 2011 una audiencia media cercana al 10,5% de share (Kantar Media, 2011), ligada a una deuda cercana a los 1.500 millones de euros y un coste medio en su conjunto de 30,6 euros por habitante y año (Accenture, 2012: 23).

Estos resultados, más en el actual contexto económico de recesión económica, vienen a alentar el sempiterno debate sobre la eficiencia de la gestión pública frente a la consecución de objetivos de bienestar social y justifican el interés académico por el análisis del papel que desempeñan estos entes en la industria audiovisual de sus respectivos territorios (7). Mientras que la revisión de la literatura permite comprobar la importancia de las televisiones autonómicas en el desarrollo de la industria audiovisual regional (Fernández Soriano, 1999; Fernández Quijada, 2009; Vallejo, 2009; Fernández Quijada, 2010), las televisiones autonómicas generan empleo cualificado (Casado, 2008: 129-157) y desarrollo económico (Accenture, 2012: 31-32), el cuerpo de

conocimiento precisa de una mayor y mejor comprensión del papel que llevan a cabo las cadenas de televisión autonómicas en la industria audiovisual de la comunidad y en la propia comunidad considerando a los distintos grupos de interés que intervienen en su desarrollo.

2.3. Los grupos de interés de la industria audiovisual televisiva

La Teoría de los Grupos de Interés afirma que la capacidad de una organización para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por las relaciones con sus grupos de interés (Freeman, 1984: 42). Según el mismo autor, un grupo de interés se define como cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Sin embargo, en la revisión de la literatura encontramos más de una acepción para definir los grupos de interés (Brummer, 1991; Post et al., 2002; Aguilera y Jackson, 2003; Hart y Sharma, 2004). Siguiendo a Post et al. (2002: 8), los grupos de interés de una organización son aquellos individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y a sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o los que asumen el riesgo.

Por otro lado, en el proceso de identificación de los grupos de interés afectados y que afectan a la empresa, deben tenerse en cuenta diferentes aspectos, entre los que destacan: la industria en estudio, la organización enfocada, su ubicación geográfica y el tema concreto de análisis (Gil y Luciano, 2011: 75).

En el contexto de la televisión, la literatura sobre medios de comunicación ha identificado los grupos de interés de las empresas de televisión para distintos casos de estudio (ver Tabla 1). Así, el trabajo de Schreiber (1995: 965-968) considera a los proveedores de equipos audiovisuales, los productores de programas, las autoridades regulatorias, los espectadores y las cadenas de televisión establecidas, como los principales grupos de interés que han de ser tenidos en cuenta por una nueva cadena de televisión que quiere iniciar sus emisiones.

Aproximadamente diez años más tarde, la investigación de Spangler et al. (2006: 120) considera a espectadores, proveedores de tecnología audiovisual, proveedores de servicios audiovisuales, el conjunto de cadenas de televisión, y anunciantes, como los grupos de interés a considerar en el contexto de estudio de introducción de un nuevo equipo de medición de audiencias que permita a los anunciantes caracterizar a los espectadores. Ambos trabajos son eminentemente teóricos, no presentan estudio empírico, y consideran la importancia del papel que juegan los grupos de interés, pero no son coincidentes en cuanto a su identificación. Son comunes en ambos los espectadores, las cadenas de televisión establecidas y los proveedores de servicios y tecnologías audiovisuales; pero los anunciantes no se incluyen en el trabajo de Schreiber (1995) y las autoridades regulatorias y los productores no son considerados grupos de interés en el trabajo de Spangler et al. (2006).

Más recientemente, para el caso de la adopción de la televisión digital por parte de los consumidores portugueses, el trabajo de Quico et al., (2011: 93-94) identifica factores determinantes considerando como grupos de interés a las cadenas de televisión gratuitas, las cadenas de televisión de pago, los operadores de telecomunicaciones, las autoridades regulatorias, las asociaciones de usuarios de medios, expertos y académicos especializados en el tema. Este trabajo si que presenta un análisis empírico, pero sus resultados se ciñen al contexto de estudio señalado y los distintos grupos de interés considerados son una decisión de partida de la investigación, sin haber sido identificados mediante la propia investigación.

Tabla 1.- Grupos de interés en la industria audiovisual televisiva

Autor/año	Metodología	Contexto de estudio	Grupos de interés identificados
Schreiber (1995)	Análisis teórico	Introducción de nueva cadena de televisión	Cadenas de televisión Proveedores de equipos audiovisuales Productores de programas Autoridades regulatorias Espectadores

Spangler, Hartzel y Gal-or (2006)	Análisis teórico	Aplicación de tecnologías en la caracterización de la audiencia	Espectadores Proveedores de tecnología audiovisual Proveedores de servicios audiovisuales Cadenas de televisión Anunciantes
Quico, Damásio, Henriques y Veríssimo (2011)	Cualitativa y cuantitativa	Introducción de la televisión digital	Cadenas de televisión gratuitas y de pago Operadores de telecomunicaciones Autoridades regulatorias Asociaciones de usuarios de medios Expertos, académicos

Elaboración propia.

La revisión realizada intuye una incipiente línea de investigación en la que emergen cuestiones de investigación en el contexto del papel que las cadenas de televisión autonómicas desempeñan a partir de los distintos grupos de interés participantes en la industria audiovisual:

1. Cuáles son los grupos de interés de la industria de una televisión autonómica.
- 2.Cuál es la estructura de relaciones entre los grupos de interés.
3. Cuáles son los factores de desarrollo actuales y futuros de la industria de la televisión en Aragón considerando la intervención de sus grupos de interés. Cuáles son los factores de desarrollo de ATV desde los distintos grupos de interés de la industria.
4. Cuáles son las implicaciones para la gestión de la industria audiovisual, en particular la aragonesa, en orden a mejorar los resultados (efectividad de las actuaciones).

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

Para la realización del estudio empírico, se utiliza investigación cualitativa. La aproximación cualitativa proporciona información esencial para abordar la cobertura de los intereses de esta investigación debido a su carácter de investigación de base generalista que pretende cubrir sus objetivos desde la recogida de información de percepciones de expertos (miembros de los grupos de interés). En el ámbito de la economía de los medios de comunicación, la metodología cualitativa es fundamental para comprender el comportamiento y el funcionamiento de los medios y de los agentes que interactúan con ellos (Hollfield y Coffey, 2006: 597).

Para cubrir los objetivos se utiliza el método de entrevista en profundidad semi-estructurada (este tipo de cuestionario presenta un guión con las principales preguntas y su orden, pero tanto el orden como el contenido pueden variar, esto es así porque viene condicionado por la pertenencia de cada entrevista a un grupo de interés diferente). Las entrevistas en profundidad permiten a los entrevistados expresar libremente sus opiniones y creencias sobre un tema (Webb, 1995: 114-122). Las entrevistas fueron desarrolladas con la presencia de un entrevistador y de otro investigador de apoyo con distinto grado de experiencia. De este modo, la investigación cualitativa se nutría de la denominada triangulación de investigador, presente cuando dos o más investigadores entrenados y con antecedentes diferentes, exploran el mismo fenómeno (Arias, 2000:17-20).

Para la identificación de los grupos de interés de la industria de la televisión se sigue un proceso por etapas, en el que primero se tienen en cuenta las aportaciones de la literatura (Schreiber, 1995; Spangler et al., 2006; Quico et al, 2011), y segundo, las opiniones de los propios entrevistados. Conforme las opiniones manifestadas y justificadas en las entrevistas abrían al estudio de un grupo de interés adicional, se procedía a la selección de representante y al establecimiento de contacto con el mismo (Blasco y Otero, 2008:1-2).

3.2. Desarrollo de la investigación

Los datos cualitativos son recopilados entre los meses de enero y julio de 2012 desde entrevistas personales dirigidas a los siguientes expertos, seleccionados como miembros relevantes, y por tanto representantes, de los

distintos grupos de interés: Director General de la cadena (A, como representante del ente público, en este caso ATV), Jefe de Servicio de Ordenación del Sector Audiovisual de Aragón (B, como representante de Organismos Públicos competentes en materia audiovisual, ahora el Gobierno de Aragón), Presidente de la Asociación de Productores Audiovisuales de Aragón (C, representando al grupo de Asociaciones de profesionales del sector), Profesora titular de Comunicación Audiovisual de la Universidad de Zaragoza (D, del grupo de formadores), Productor Audiovisual de Pequeña Empresa (E, representando al grupo de interés de pequeños productores de contenidos), Productor Audiovisual de Gran Empresa (F, como representante del grupo de grandes productores), Empleado de Productora (G, como representante de personal de las organizaciones del sector), Director Marketing, Comercial y Relaciones Externas de la cadena de televisión ATV (H, como representantes de los anunciantes) y consumidores (I).

El cuestionario fue enviado previamente vía email a los entrevistados. Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas íntegramente. El análisis de contenido fue utilizado como la técnica más apropiada para codificar la discusión y los comentarios realizados (Weber, 1990: 9-10) y poder así transcribir fielmente las respuestas. Con este fin, las preguntas abiertas del cuestionario se estructuran en cuatro bloques que sirven a la consecución de los objetivos planteados (Tabla 2). El primer bloque está compuesto por preguntas relativas a la identificación de los grupos de interés de una televisión autonómica, ejemplarizando con el caso de Aragón. El segundo bloque contiene preguntas relativas a la estructura de relaciones entre los grupos (situación actual, principales actividades realizadas y relaciones con otros agentes). El tercer bloque se compone de preguntas relativas a los factores de desarrollo actual y futuro de Aragón Televisión (impacto de la aparición de ATV en el sector audiovisual, impacto en la opinión pública y sobre la alternativa de privatización de la cadena). El último bloque contiene preguntas relativas a la obtención de implicaciones para la gestión de la industria y la cadena desde medidas para mejorar la misma.

Tabla 2.- Bloque de preguntas y objetivos de la investigación

Bloque de preguntas	Cuestiones
Grupos de interés de la industria de la televisión autonómica	Principales agentes del sector audiovisual aragonés
Estructura de relaciones entre los grupos de interés	Situación actual de la industria audiovisual en Aragón Principales actividades realizadas Relaciones con otros agentes del sector audiovisual aragonés
Factores desarrollo actual y futuro de Aragón Televisión	Impacto de la aparición ATV en el sector audiovisual Impacto de ATV en la opinión pública Alternativa de privatización de ATV
Implicaciones para la gestión de la industria y de la cadena	Medidas para mejorar la industria audiovisual

Elaboración propia.

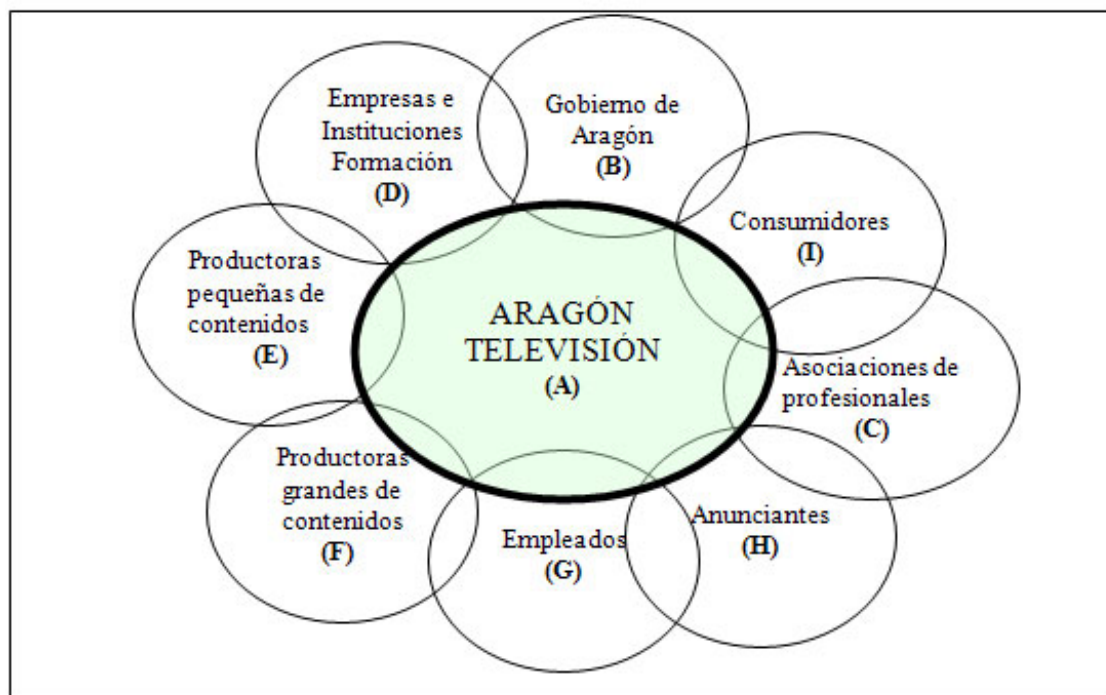
4. RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a cada representante de cada uno de los grupos de interés de la industria de la televisión autonómica. Nótese que las respuestas de los grupos de interés se codifican según la letra mayúscula correspondiente asignada a cada experto (ver Figura 1).

Así, los grupos de interés de la industria televisiva se identifican como los organismos públicos (competentes en materia audiovisual), el Gobierno de Aragón en nuestro caso, los consumidores (8), anunciantes, empleados, grandes productoras de contenidos, pequeñas productoras de contenidos, asociaciones de profesionales y empresas e instituciones formadoras (en el ámbito audiovisual de cada Comunidad). La Figura 1 recoge estos grupos de interés en un esquema que visualiza la propuesta de un modelo de relaciones entre la organización

analizada y los grupos.

Figura 1. Los grupos de interés en el modelo propuesto



Elaboración propia. Además, los grupos de interés de la industria televisiva pueden clasificarse atendiendo a la naturaleza de los fondos de financiación (según B) en públicos y privados; al número de empleados (entrevistado G), al volumen de facturación (entrevistado F), a la vinculación contractual con ATV (entrevistados C y E). Existen así

mismo otras clasificaciones que presentan algunas comunales con las anteriores y además incluyen otros agentes. Se añaden así los partidos políticos (según entrevistado A), las asociaciones de profesionales audiovisuales (entrevistado H), los medios de comunicación (entrevistados A y D), las nuevas generaciones (entrevistado A) y los ciudadanos en general (entrevistado D) (ver Tabla 3).

Por otro lado, entre los entrevistados existe unanimidad sobre el elevado impacto que la crisis económica tiene en el sector, aunque este impacto se refleja de distintas formas según el experto consultado. Así, para el entrevistado B, la crisis está produciendo una importante disminución de los ingresos publicitarios. Tal y como expone B, esta situación perjudica el funcionamiento del sector audiovisual. Además, la crisis también merma los presupuestos destinados al sector audiovisual en oferta de programas (según A y F) y en los destinados a publicidad audiovisual (según H). En esta misma línea, para el entrevistado D, un importante problema derivado de la actual crisis en el sector radica en el aumento del desempleo de profesionales audiovisuales cualificados y, para A, E y G en la dificultad de producir determinados tipos de contenidos con mayores costes de producción. Otros impactos que se considera destacables de la crisis en el sector se refieren a la importante disminución de las subvenciones y de medidas de fomento del sector (para B y C). Además, el sistema de ayudas a la producción audiovisual es considerado escaso y los trámites necesarios para la adquisición de ayudas es relativamente complejo y difícil (según el entrevistado C) (Tabla 4a).

La actuación específica de cada grupo de interés se presenta de forma resumida en la Tabla 4b. Según manifiestan los expertos, ATV presta un servicio de vertebración del territorio, contribuye a la creación del tejido audiovisual y aumenta el sentido identitario de reconocimiento de los valores y patrimonios aragoneses (en palabras del experto A). Además, la cadena es una plataforma que permite a los anunciantes locales y nacionales comunicar sus productos (experto H). Por otro lado, el Gobierno de Aragón es en el encargado del fomento del audiovisual y de la adjudicación de licencias, control de contenidos y verificación del cumplimiento de la normativa audiovisual (según afirma B). Con respecto a las asociaciones de profesionales, destaca la creación de APROAR (Asociación de Productores Audiovisuales de Aragón), cuyo objetivo es generar un lobby que permita mejorar la situación actual de los productores audiovisuales independientes en Aragón (constata el entrevistado C). Por último, la Universidad de Zaragoza, a través de la investigación y la docencia, permite la formación de profesionales audiovisuales y la generación de conocimiento científico en el ámbito de la investigación de medios de comunicación (experto D).

Con respecto a la estructura de relaciones existente entre los grupos de interés (Tabla 4c), las opiniones manifestadas destacan los siguientes aspectos. Por un lado, la corporación de radiotelevisión autonómica se presenta como el elemento central de la industria. ATV tiene una estructura pequeña y una gran participación de la iniciativa privada a través de la externalización de actividades a diferentes empresas (A, F, G y H coinciden en esta percepción). Además, CARTV y el Gobierno de Aragón mantienen una importante relación de apoyo mutuo (manifiesta el experto B). Por otro lado, CARTV realiza estudios de investigación junto a la Universidad de Zaragoza y permite a los alumnos de la Universidad y de otros centros de formación audiovisual la realización de prácticas en sus instalaciones (según D).

En las Tabla 5 a, b y c se recogen las respuestas relativas a los factores de desarrollo actuales y futuros. Respecto al impacto de la aparición de ATV en el sector audiovisual, todos los expertos entrevistados destacan el papel dinamizador de la cadena en la industria audiovisual de la Comunidad. De hecho, antes de la creación de ATV, según recuerda C el tejido audiovisual que existía en Aragón era bastante escaso. Para el experto A la cadena ha permitido situar a Aragón en el mapa audiovisual español y contribuye a vertebrar el territorio, afianza el sentimiento aragonés (según F) y nos aproxima a lo que ocurre en Aragón (según H). Además, el entrevistado B enfatiza en el adecuado modelo de gestión que tiene la cadena, basado en la externalización de la producción de contenidos (ver Tabla 5a).

Con respecto al impacto de ATV en el público aragonés, existe unanimidad acerca de la buena aceptación de la cadena por la sociedad aragonesa. La programación es considerada en términos generales de calidad (afirman B, D e I) y destacan dentro de ella los programas de información (aportan B, Fe I). Sin embargo, la actual oferta de contenidos emitidos por ATV excluye algunos segmentos de población (según la opinión de D, E y H). Este hecho, el de no atender a las demandas de jóvenes (concretamente según D) y de centrarse principalmente en contenidos muy aragoneses y rurales (según E), puede tener efectos en los resultados a medio plazo de la cadena (Tabla 5b).

En la Tabla 5c se recogen los efectos de la posible privatización de ATV. Existe en este sentido un completo acuerdo entre los entrevistados: no se considera oportuna la privatización de la cadena por diversas razones. Entre ellas, las características demográficas de la Comunidad (según F y H), fundamentalmente su baja densidad demográfica y el elevado envejecimiento de la población; la dificultad de encontrar inversores privados en la actual coyuntura (según E y G); la necesidad de una televisión pública que ofrezca un servicio público a los ciudadanos (siguiendo a D) y el éxito del modelo actual de gestión de la cadena basado en la participación privada (en opinión de A, B y G). Todos los entrevistados apuestan por la viabilidad de la cadena en el medio plazo y por la importancia del servicio público que ofrece.

Con respecto a las medidas propuestas para mejorar la industria audiovisual en el actual contexto de cambios tecnológicos y legales, así como de crisis económica, sobresalen los siguientes aspectos (Tabla 6). Por un lado, las tendencias futuras de los contenidos se dirigen hacia nuevos modelos de negocio basados en la televisión en directo y la compatibilización de pantallas (según A). Este hecho ofrece oportunidades para abastecer demandas que actualmente se encuentran desatendidas (corroboran B, C y D). Sin embargo, en la elaboración de la mayoría de los productos audiovisuales no se realizan estudios de mercado que identifiquen las necesidades de la demanda, sino que las ideas de producción de programas surgen en base a los objetivos de quien las puede financiarlas (en opinión de E). Parece pues que se hace necesario reivindicar el papel de la investigación de mercados para no incurrir en miopías de marketing en el sector.

Además, falta en la Comunidad una apuesta clara por el sector audiovisual como sector estratégico y con capacidad de generar resultados (según C). Por ejemplo, los programas de ficción propia son un género con una importante demanda potencial entre los aragoneses (como corrobora I) y con capacidad de dinamizar la industria audiovisual (según A). Sin embargo, faltan en Aragón empresas de servicios audiovisuales que permitan realizar programas de ficción óptimamente (en opinión de G). Por este motivo, los expertos proponen que el Gobierno de Aragón genere un cluster audiovisual y que favorezca el desarrollo óptimo de la Ley General de la Comunicación Audiovisual (siguiendo a C, G y H). Cabe así resaltar el interés de trabajar por conseguir una mayor planificación del sector audiovisual en Aragón. Una planificación en la que se tenga en consideración las opiniones y actuaciones de todos los agentes de la industria.

Por otro lado, en el actual contexto de crisis, es especialmente relevante encontrar nuevas fuentes de financiación para el sector (experto H). La financiación que obtiene ATV a través de la publicidad apenas alcanza el 6%, una cifra inferior a la obtenida por otras cadenas de televisión autonómicas con mayor recorrido. Este hecho, tal y como señala el experto D, refuerza la necesidad de que el sector se reinvente y apueste por nuevos proyectos basados en el emprendimiento, la imaginación y la creatividad, porque, en su opinión, si se siguen generando los mismos discursos con medios tradicionales, el sector audiovisual de Aragón será poco competitivo a nivel industrial.

Tabla 3.- Grupos de interés de la industria audiovisual y ATV

Experto	Respuesta
A	“Los principales grupos de interés son el Gobierno, los partidos políticos, las productoras aragonesas, los jóvenes, y otros grupos de opinión cualificados. Por ejemplo, otros medios de comunicación, empresas, la Universidad”.
B	“Dos tipos de agentes: públicos y privados”.
C	“Por un lado, están aquellas empresas que trabajan para la televisión autonómica, y por otro un grupo de empresas que intenta, además de ofrecer su servicio a la autonómica o a las productoras suministradoras, situar sus productos en otras ventanas.”
D	“Varios grupos de interés: los medios de comunicación de ámbito nacional con presencia en Aragón, las agencias de noticias propias del mercado aragonés, ATV y los ciudadanos aragoneses”.
E	“Dos tipos de agentes: las empresas que trabajan directamente para ATV, y las empresas que no tienen un contrato directo con la televisión autonómica”.
F	“Grandes, medianas y pequeñas empresas”.
G	“Productoras que tienen más de 50 trabajadores y productoras con menos de 50 trabajadores”.
H	“El principal agente del sector es CARTV. Otros grupos de interés son el Gobierno de Aragón, las asociaciones de cineastas y productores y las empresas que ofrecen productos y servicios audiovisuales”.

Elaboración propia.

Tabla 4 a.- Situación actual de la industria audiovisual en Aragón

Experto	Respuesta
A	“En el actual contexto es fundamental hacer sostenible el servicio público. Esta sostenibilidad ha de ser medida con los presupuestos públicos. Debido a la crisis económica se han incrementado los gastos, hay menos dinero y por tanto, muchos contenidos repetitivos y redifundidos que han hecho que se produzca y se encarguen menos contenidos de los que se esperaba”.
B	“Es un problema general de crisis económica. Muchas de televisiones que tienen licencia para emitir, están basadas en unos ingresos publicitarios importantes que han caído, lo que va en perjuicio de la dinámica del sector. Además, el apoyo al sector audiovisual, a través de subvenciones y de medidas de fomento, también ha caído desde el sector público”.
C	“En general, las empresas productoras son muy pequeñas y pocas están establecidos como sociedades. Además, el sistema de ayudas a la producción es escaso y presenta dificultades”.
D	“El contexto de crisis global que afecta a la economía también está afectando a los medios de comunicación. Las productoras audiovisuales se encuentran en un mal momento porque apenas tienen contratos y muchas personas cualificadas están en paro”.

E	“La demanda audiovisual de videos industriales y publicitarios es muy baja. Además, los precios están bajando mucho. Por otro lado, la actual situación no favorece la producción de programas si no trabajas directamente para un cliente. Este el caso de las grandes productoras con ATV”.
F	“La crisis económica está reduciendo los presupuestos de los programas ofertados”.
G	“La actual situación no permite ofertar según que tipo de programas porque no tienen cabida económica”.
H	“Dos importantes problemas de la industria son: el origen de los fondos que es mayoritariamente público y que las empresas en la Comunidad son muy pequeñas y por lo tanto, no pueden acometerse proyectos de gran tamaño”.

Elaboración propia.

Tabla 4 b.- Principales actividades realizadas

Experto	Respuesta
A	“ATV presta un servicio de vertebración del territorio, contribuye a la creación del tejido audiovisual y aumenta el sentido identitario de reconocimiento de los valores y patrimonios aragoneses. Además, ATV ofrece una programación de servicio público”.
B	“El Departamento de Educación y Cultura del Gobierno de Aragón es el encargado del fomento del Audiovisual y el Departamento de Presidencia y Justicia, se encarga de la adjudicación de licencias, control de contenidos y verificación del cumplimiento de la normativa audiovisual”.
C	“APROAR (Asociación de Productores Audiovisuales de Aragón) se crea con el objetivo de generar un lobby que permita mejorar la situación actual de los productores audiovisuales independientes en Aragón”.
D	“La formación audiovisual que ofrece la UZ es muy práctica porque se quiere preparar realmente a los alumnos para tener salidas laborales. La UZ oferta 60 plazas en periodismo para una demanda que supera los 200 alumnos”.
E	“La productora tiene la idea sobre un producto audiovisual que intentamos que sea económicamente viable, y posteriormente la ofrecemos a un cliente (institución pública, empresa privada, ATV, etc.) que pueda estar interesado”.
F	“La productora produce productos muy relacionados con la actualidad informativa”.
G	“Trabajo en una empresa productora de servicios que sirve noticias para la realización de informativos por parte de ATV”.
H	“Realizamos la comercialización de los anuncios de ATV. El porcentaje de ingreso publicitario de ATV es del 6% respecto al presupuesto total de la cadena (40 millones de euros)”.

Elaboración propia.

Tabla 4 c.- Relaciones con otros agentes del sector audiovisual aragonés

Experto	Respuesta
A	“ATV tiene una estructura muy pequeña y una gran participación de la iniciativa privada a través de la externalización de actividades”.
B	“CARTV y el Gobierno de Aragón mantienen una importante relación de apoyo mutuo”.
C	“Queremos que APROAR esté en la Comisión del Gobierno de Aragón aportando criterios profesionales”.

D	“La UZ tiene convenios de prácticas y realiza estudios de investigación en materia audiovisual con CARTV. Muchos profesionales de ATV trabajan como profesores asociados en la UZ. Además, UZ es fuente de información para ATV y la cadena participa en congresos de la UZ”.
E	“Nuestra productora tiene contacto con ATV. Sin embargo, no trabajamos directamente con ellos. En general es bastante difícil que una productora pequeña trabaje (relación contractual regular) para ATV. Nuestros clientes suelen ser instituciones públicas y empresas privadas”.
F	“La productora mantiene una relación empresa cliente muy positiva con ATV. Nuestro presupuesto es 100% subvención del Gobierno de Aragón derivado de un concurso ganado”.
G	“Nuestra productora tiene una relación muy directa con ATV, estamos en el mismo edificio y trabajamos para un mismo final, que es el espectador. Además, los alumnos de varios centros audiovisuales aragoneses realizan prácticas en la empresa”.
H	“La comercialización de la publicidad de ATV sigue el modelo de externalización que caracteriza la gestión de la cadena. Por un lado se comercializan los anuncios de empresas de ámbito nacional y por otro, los anuncios de empresas de ámbito local”.

Elaboración propia.

Tabla 5 a.- Impacto de la aparición ATV en el sector audiovisual

Experto	Respuesta
A	“ATV ha permitido situar a Aragón en el mapa audiovisual español”.
B	“ATV es un medio útil y conveniente para la industria audiovisual en Aragón. Además, el modelo de gestión de ATV, basado en la externalización de la gestión es coherente, eficiente y sostenible”.
C	“Antes de la creación de ATV, las productoras o el tejido audiovisual que existía en la Comunidad era bastante escaso”.
D	“El hecho de que Aragón TV pertenezca a la FORTA permite mejorar la calidad de su programación y que se puedan ver programas que antes no se emitían. Además, ATV es una de las cadenas más punteras en calidad y saber programar dentro de la FORTA”.
E	“ATV tiene un importante impacto en el mercado audiovisual al mejorar la calidad de los productos. Además, los productos que compra ATV tienen un precio superior al que tenían los productos antes de la aparición de la cadena”.
F	“ATV ha permitido vertebrar el territorio y es un vínculo para fortalecer el sentimiento aragonés”.
G	“Aragón Televisión ha permitido la realización de programas que anteriormente no se podían producir. Con ello, ha generado nuevas oportunidades empresariales en el sector audiovisual”.
H	“ATV es una estupenda plataforma para que los anunciantes comuniquen sus productos o para fomentar el turismo en Aragón. Anunciarse en ATV da prestigio al anunciante. Además, la cadena es líder en cobertura de medios de comunicación en Aragón”.

Elaboración propia.

Tabla 5 b.- Impacto de ATV en la opinión pública

Experto	Respuesta
A	“Gran aceptación de ATV en la sociedad aragonesa”.
B	“ATV ha permitido insertar contenidos de calidad en la programación. Destacan especialmente los informativos por su labor y por sus audiencias”.

C	“ATV ofrece contenidos que interesan a la gente aragonesa”
D	“ATV sabe llegar al aragonés medio y en general sus programas apuestan por llegar a muchos grupos de aragoneses. Sin embargo, no es así para el caso de los jóvenes”.
E	“Actualmente, ATV se está guiando más por el nivel de audiencia que por la calidad de los contenidos. Se está centrando principalmente en contenidos muy aragoneses y rurales. Esto tiene un nicho de mercado que le permite alcanzar cuotas del 14% – 15%, pero que castiga al resto de audiencia al no ofrecer otro tipo de programas”.
F	“Las audiencias de ATV confirman la buena aceptación del público aragonés. Los principales programas son los informativos, las películas y el entretenimiento”.
G	“En la sociedad aragonesa existía la necesidad de oír hablar de lo nuestro. Se echaba en falta en el medio audiovisual el poder oír hablar de mi pueblo, de mi tierra, de mi barrio, desde los diferentes lugares de la Comunidad. ATV ha sabido conectar con este público”.
H	“La programación de ATV es muy cercana y es fácil que alguien de Aragón salga en algún momento en algún programa de ATV. A nivel de contenidos la cadena se dirige especialmente a un perfil de población mayor de 50 años aunque también hay contenidos que buscan un acercamiento con el público más joven”.

Elaboración propia.

Tabla 5 c.- Alternativa de privatización de ATV

Experto	Respuesta
A	“La convivencia entre televisiones públicas y televisiones privadas es perfectamente viable”.
B	“No parece aconsejable la privatización de ATV porque el actual modelo de gestión es coherente y eficiente”.
C	“No estoy a favor de privatizar ATV”
D	“Sería un error privatizar ATV. Ya existen muchas cadenas privadas y debe haber medios de todo tipo y modalidad. La televisión pública tiene que seguir dando un servicio público a sus ciudadanos”.
E	“La privatización de ATV es posible que llevara a la desaparición de la cadena. Pocas empresas pueden invertir actualmente en ATV”.
F	“No hay ejemplos en España de televisiones autonómicas privadas. Además, dadas las características de Aragón no tiene sentido”.
G	“El actual modelo de ATV es el de una televisión autonómica con gestión privada. Es posible plantear que haya más colaboración privada, sin embargo es difícil en este momento”.
H	“Las características demográficas de Aragón hacen complicado privatizar ATV. Alcanzar el presupuesto de la cadena vía publicidad es difícil”.

Elaboración propia.

Tabla 6.- Medidas para mejorar la industria audiovisual

Experto	Respuesta
A	“Las tendencias futuras de los contenidos se dirigen hacia la televisión en directo y la compatibilización de pantallas, integrándose Internet en la televisión y la televisión en Internet. ATV apuesta por la IPTV y los contenidos en (HD)”. “La ficción propia es un género con una importante demanda potencial y con capacidad de dinamizar la industria audiovisual”.

B	“Favorecer el autoempleo en el sector audiovisual a partir de incentivos en las localidades podría reactivar y hacer viables proyectos locales que no se están desarrollando con la actual situación económica”.
C	“La Ley Audiovisual del año 2009 establece que las cadenas de televisión públicas deben destinar un 6% de su presupuesto a financiar obras audiovisuales. Sin embargo, ATV incumple esta Ley en este aspecto, y con ello se obvia una importante vía para el desarrollo del sector audiovisual en la Comunidad. Además, falta en la Comunidad una apuesta clara por el sector audiovisual como sector estratégico”. “No hay modelo de negocio establecido para abastecer la demanda creciente de contenidos audiovisuales derivados de las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales”.
D	“El emprendimiento, la imaginación, la creatividad y buscar nuevas demandas que no están ahora mismo abastecidas. Es un muy buen momento para que el mercado se reinvente, porque si seguimos generando los mismos discursos con medios tradicionales, el sector audiovisual aragonés será poco competitivo a nivel industrial”.
E	“En la elaboración de los productos audiovisuales no se realizan estudios de mercado buscando las necesidades de la demanda. Las ideas sobre la producción de programas surgen en base a quién puede financiarlas”.
F	“Existe una importante falta de cultura audiovisual que dificulta la generación de tejido industrial audiovisual. Además, el público joven está alejado de la televisión en general y todavía falta por descubrir la nueva vía de la televisión enfocada a ese segmento”.
G	“Faltan empresas de servicios audiovisuales que permitan realizar programas de ficción óptimamente. Además, la Ley General de la Comunicación Audiovisual obliga a una innovación tecnológica que ahora mismo está muy parada”.
H	“En estos momentos es especialmente importante encontrar nuevas fuentes de financiación para la industria a partir de acuerdos de especialización, segmentación y cooperación entre cadena, productores y anunciantes. Además, es necesario que el Gobierno de Aragón lidere generar un cluster audiovisual en el que estén incluidos todos los agentes del sector”.

Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La industria de la televisión se enfrenta actualmente a importantes cambios derivados de la digitalización del medio, la reducción de la inversión publicitaria, la reformulación de la cadena de valor, la fragmentación de la audiencia y la crisis económica. Esta última conlleva además una considerable reducción del gasto público que afecta especialmente a las televisiones autonómicas financiadas principalmente por los presupuestos de los Gobiernos Autonómicos. Este hecho hace especialmente oportuno investigar el papel que estas organizaciones desempeñan según las percepciones de los grupos de interés implicados en la industria donde actúan.

Ante esta situación, el presente trabajo proporciona un análisis de la actuación en general de las cadenas de televisión autonómicas desde los distintos grupos de interés. Concretamente, la investigación aborda el caso aragonés, liderado por Aragón Televisión (CARTV-ATV).

Los resultados del trabajo permiten en primer lugar identificar los grupos de interés de la industria de la televisión autonómica. Podemos así clasificarlos en dos grandes grupos: públicos y privados. Los grupos de interés públicos son el Gobierno de la Comunidad Autónoma (en este caso Aragón), la cadena (en este caso ATV), los formadores públicos, los centros de educación superior, en este caso y actualmente, la Universidad de Zaragoza y otras instituciones educativas públicas que ofrecen formación en materias audiovisuales. Los grupos de interés privados son las empresas con vinculación permanente con ATV (grandes productores de contenidos), las empresas que trabajan para ella puntualmente (pequeños productores), otros medios de comunicación de la Comunidad (en el caso de Aragón ZTV, Heraldo de Aragón, cadenas de radio, etc.), centros de formación audiovisual privados (Universidad San Jorge, CPA Salduie, etc.), las asociaciones de profesionales audiovisuales y los ciudadanos (audiencia potencial incluyendo la de la versión online de la

cadena). Estos grupos de interés entendemos que son una lista completa para cualquier industria regional televisiva.

En segundo lugar, los resultados han comprobado la existencia de una estructura de relaciones entre los grupos de interés identificados, lo que permite un análisis inicial de su intensidad y desarrollo. Así, ATV se constituye como elemento central del sistema audiovisual aragonés. La pequeña entidad de la cadena provoca interés por una gran participación de la iniciativa privada a través de la externalización de actividades. En este contexto de externalización, ATV ofrece a partir de concursos grandes paquetes de horas de emisión. Así, las diferentes productoras de contenidos audiovisuales presentan diferentes ofertas al ente aragonés con el objetivo de adjudicarse el derecho de producción de los contenidos. Por otro lado, ATV y CARTV favorecen la realización de prácticas formativas en sus instalaciones y participan, junto a la Universidad, en proyectos de investigación. El Gobierno de Aragón es el encargado de la adjudicación de licencias y del control de los resultados así como de la verificación del cumplimiento de la normativa audiovisual; pero, su responsabilidad más relevante es la del fomento del audiovisual vía presupuestos públicos. Todo ello habla del ente como una institución pública, pero que da paso a la iniciativa privada tanto en obtención de financiación como en la producción de contenidos.

En tercer lugar, los resultados del trabajo permiten analizar los factores de desarrollo de ATV. La antena ha sabido mejorar la calidad de los contenidos emitidos, ha favorecido la creación de empresas audiovisuales y ha cubierto una demanda de contenidos informativos, culturales y de entretenimiento aragoneses con buenos resultados de audiencia en la mayoría de los segmentos. Todo ello permite que su imagen sea la de una cadena de televisión dinamizadora de la industria. De ello, se desprende que la atención a la calidad de los contenidos, la generación de iniciativas empresariales en el sector y la cobertura de demandas locales a través de la oferta programática son importantes factores de desarrollo del ente y, por ende, de la industria. La gestión de la cadena debe considerar estos factores como una línea permanente de trabajo.

Además, ATV se ha convertido en una ventana significativa dentro del mercado publicitario aragonés. La principal razón es ser líder como canal publicitario que ofrece cobertura al tejido empresarial de la comunidad. Así, la cadena de televisión autonómica aragonesa ofrece a los anunciantes un elemento de proximidad que no encuentran en las televisiones nacionales y locales, y que tiene efectos beneficiosos para sus campañas. Disponer de una empresa de carácter público que capte ingresos directos del sector privado es un hecho beneficioso para la comunidad de Aragón. Sin embargo, el porcentaje de ingresos publicitarios es actualmente del 6% respecto al total de presupuesto de la cadena, un porcentaje que se considera muy pequeño. Emerge pues la necesidad de realizar esfuerzos de gestión comercial específicos dirigidos a incrementar este porcentaje.

Con todo ello, la investigación desarrollada permite ofrecer implicaciones sobre cómo abordar el futuro de la industria en el actual contexto de cambios legales y tecnológicos, así como de crisis económica. Así, es especialmente oportuno lanzar líneas de actuación basadas en la creatividad y la imaginación e identificar nuevas demandas que no están ahora mismo abastecidas. Ello puede abordarse a través de investigación de mercados y la aplicación de un sistema de información que permita una gestión más eficiente y eficaz. Es también especialmente relevante favorecer el autoempleo en el sector a partir de incentivos en localidades rurales y apostar por nuevos modelos de negocio basados en la televisión por Internet y la generación de contenidos audiovisuales por los propios ciudadanos (co-producción considerando la audiencia como recurso productivo). Además, en el actual contexto es especialmente importante encontrar nuevas fuentes de financiación para la industria a partir de acuerdos entre cadena, productores y anunciantes basados en la especialización de los contenidos emitidos.

Con todo, los objetivos de la investigación quedan cubiertos. Sin embargo, es necesario considerar algunas limitaciones que obligan a tomar con cautela los resultados alcanzados. En primer lugar, en esta investigación no se han realizado entrevistas en profundidad a los consumidores, aunque haya sido señalado como grupo de interés de la industria. Como se ha explicado a lo largo del trabajo, se estima que estos deben ser considerados como una población y creemos que la extracción de datos es más efectiva a través de un muestreo representativo de dicha población. Siguiendo esta creencia se ha actuado, pero debemos tener en cuenta que la información que se ha considerado en presente investigación y añadido a la obtenida de las entrevistas

realizadas es el resultado de investigación precedente. En segundo lugar, cabe señalar que los datos cualitativos se obtienen de una selección de 8 expertos entrevistados. Un mayor número de entrevistados por grupo de interés podría haber ofrecido datos más ricos al estudio pero, aunque a priori puede parecer un número reducido de entrevistas, Mejía (2000: 166) señala que lo que tiene mayor interés en la muestra cualitativa es la profundidad del conocimiento del objeto de estudio y no la extensión de la cantidad de unidades. En este sentido, Schawrtz y Hacobs (1984: 62) indican que lo que importa cubrir en investigación cualitativa es la representatividad estructural que es constituida por el propio investigador. Así, cabe destacar que la selección de la muestra de entrevistados tuvo en cuenta un criterio común para todos: personas en cada grupo de interés con experiencias en niveles medios-altos, con capacidad para la toma de decisiones y no solo para la opinión.

Además, aunque el objetivo de la investigación era exploratorio, dirigido a sentar bases del conocimiento, su utilidad no termina en su desarrollo sino que el mismo implica una investigación posterior de nivel cuantitativo dirigida fundamentalmente a confirmar y concretar más los aspectos de base extraídos. Además, puesto que el estudio está circunscrito a un territorio y a una metodología concreta, su generalización queda supeditada al estudio de otros casos en otras comunidades o zonas. El paso siguiente de la investigación consiste en el desarrollo de grupos de enfoque que permitan una interacción directa entre los grupos de interés y generen discusión y conclusiones de conjunto útiles para la gestión del medio y para el desarrollo de la industria. A continuación, es cuando la investigación debe considerar la metodología cuantitativa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE, Informe sobre el papel de la televisión pública autonómica en España 2012, Madrid.

AGUILERA, R. y JACKSON, G.: "The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants". *The Academy of Management Review*, vol. 28, (2003), nº3, pp. 447-465.

ARAGÓN TELEVISIÓN, Informe sobre el Sector Audiovisual y Aragón Televisión, 2008, Zaragoza.

ARIAS, M.: "La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones". *Revista Udea* 18 (1), (2000), pp. 13-26.

ARRESE, A.: Issues in media product management. En: ALBARRÁN, A., CHAN-OLMSTED, S. y WIRTH, M. (2006): *Handbook of media management and economics*. London Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.181-201.

BARAYBAR, A. (2006): *Marketing en Televisión*. Madrid: Editorial Fragua.

BERNÉ, C.; GARCÍA-UCEDA, M.E. y ORIVE, V.: "Understanding the consumption of television programming: development and validation of a structural model for quality, satisfaction and audience behaviour". *International Journal of Marketing Studies*, vol. 5 (2013), pp. 142-157.

BLASCO, T y OTERO, L.: "Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: la entrevista". *Nure Investigación* 34, (2008), pp. 1-6.

BRUMMER, J. (1991): *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press.

BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica*. Madrid: Editorial Gedisa.

CASADO, M.A: "Nuevas estrategias para el desarrollo del sector audiovisual en las comunidades autónomas". *Ámbitos*, nº 13-14, (2005), pp. 109-131.

CASADO, M. A. (2008): *La promoción de la Industria Audiovisual en las Comunidades Autónomas Españolas*, Tesis Doctoral de la Universidad del País Vasco.

CHERRY, B: Regulatory and political influences on media management and economics. En: ALBARRÁN, A.,

- CHAN-OLMSTED, S. y WIRTH, M. (2006): *Handbook of media management and economics*: London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.91-111.
- CHEW, C. y WRIGHT, G. "The relevance and efficacy of marketing in public and non profit service management". *Public Management Review*, vol. 14, (2012), nº4, pp. 433-450.
- CUBELES, X.: "Calidad y televisión: consideraciones desde la óptica del mercado". *Quaderns del CAC* nº 14, (2002) pp. 27-39.
- FERNÁNDEZ QUIJADA, D.: "Producción independiente de televisión en Andalucía. Aproximación a la estructura de un sector desconocido". *Ámbitos*, nº 18, (2009) pp. 191-209.
- FERNÁNDEZ QUIJADA, D.: "La industria de producción televisiva independiente en el País Vasco: retos y perspectivas ante la transición digital". *Zer*, vol. 15, (2010), nº 28, pp. 65-83.
- FERNÁNDEZ SORIANO, E.: El desarrollo del sector de la producción audiovisual en Andalucía. En: AGUILERA, M.; MÉNDIZ, A.; CASTILLO, A. (2000): *La industria audiovisual y publicitaria en Andalucía. Estudios sobre un sector estratégico*: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, p. 117-138.
- FREEMAN, E. (1984): *Strategic management: a Stakeholder approach*. Pitman Series in business.
- GIL, A. y LUCIANO, P.: "La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial". *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, vol. 11, (2011), pp. 71-90.
- HART, S. y SHARMA, S.: "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination". *Academy of Management Executive*, nº 18, (2004), vol. 1, pp. 7-18.
- IGARTUA, J. y BADILLO, A. (2003): *Audiencias y medios de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- INFOADDEX, Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España en 2011, Madrid
- KANTAR MEDIA, Informe anual de audiencia de televisión, 2011, Madrid.
- Litman, B.; Shrikhance, S. y AH, H. "A portfolio theory approach to network program selection". *The Journal of Media Economics*, vol. 2, (2000), pp. 57-79.
- LU, X. y LO, H. "Television audience satisfaction: antecedents and consequences". *Journal of Advertising Research*, vol 3, (2007), pp. 354-363.
- McADAM, R.; HZLETT, S. y CASEY, C.: "Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity". *International Journal of Public Sector Management*, nº 3, (2005), pp. 256-273.
- MEDINA, M. (2005). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Pamplona: Editorial Eunsa.
- MEJÍA, J.: "El muestreo en la investigación cualitativa". *Investigaciones Sociales*, nº5, (2000), pp. 1-16.
- Mierzejewska, B. y Hollifield, A.: Theoretical approaches in media management research. En: ALBARRÁN, A., CHAN-OLMSTED, S. y WIRTH, M. (2006): *Handbook of media management and economics*. London Lawrence Erlbaum Associates Publishers,, p.37-66.
- MIGUEL de BUSTOS, J.C. y CASADO, M.A. (2012): *Televisión autonómicas: evolución y crisis del modelo público de proximidad*. Barcelona, Editorial Gedisa.
- PICARD, R.: Environmental and market changes driving strategic planning in media firms. En PICARD, Robert (2004). *Strategic responses to media market changes*. Jonkoping International Business School, Sweden, pp. 1-19.

- PICARD, R. (2005). *Corporate governance of media companies*. Sweden: Jönköping International Business School.
- POST, J.; PRESTON, L. y SACHS, S.: "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view". *California Management Review*, vol. 1, (2002), nº45, pp. 5-28.
- QUICO, C. y DAMASIO, M. Drivers and barriers to the adoption of digital television in Portugal. "The perspective of the viewers and other stakeholders". *EuroITV 2011*, pp, 93-96.
- REDMON, J.: Issues in human relations management. En: ALBARRÁN, A., CHAN-OLMSTED, S. y WIRTH, M. (2006): *Handbook of media management and economics*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, p.115-144.
- SABÉS, F. (2002): *La Radio y la Televisión Local en el Marco del Sistema Audiovisual Aragonés* . Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Schreiber, W.: Advanced television systems for terrestrial broadcasting: some problems and some proposed solutions". *Proceedings of the IEEE*, vol. 83, (1995), nº 6, pp. 958-981.
- SCHWARTZ, H. y HACOBS, J.: (1984): *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. México: Editorial Trillas.
- TIROLE, J. Corporate governance. *Econometrica*, nº 69, (2001), pp. 1-35.
- Spangler, W.; Hartzel, K. y Gal-Or, M.: "Exploring the privacy implications of addressable advertising and viewer profiling". *Communication of the ACM*, vol. 5, (2006), nº 49, pp. 119-123.
- Tjernstrom, S. "Theoretical approaches to the management of the public service media firm". *The Journal of Media Economics*, nº 15, (2002), vol. 4, pp, 241–249.
- UTECA, Análisis económico de la televisión en España 2011, Madrid.
- VALLEJO, F.: "La industria audiovisual en Andalucía y España ante el surgimiento de nuevos clusters". *European Journal of Geographic*, (2009), art. 463.
- VACA, R. (2009): *El puzzle de la audiencia de televisión*. Madrid: Editorial Fundación Ex libris.
- WEBB, J. (1995): *Understanding and designing marketing research*. London: The Dryden Press.
- WEBER, R. (1990): *Basic content analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.

Breve semblanza de los autores

Carmen Berné Manero es Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Lleva a cabo su labor investigadora en el Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Actualmente dirige el grupo de investigación IMPROVE, grupo consolidado del Gobierno de Aragón.

Víctor Orive Serrano es becario de investigación pre-doctoral del Gobierno de Aragón. Lleva a cabo su labor investigadora en el Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza. Pertenece al grupo de investigación IMPROVE, grupo consolidado del Gobierno de Aragón.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido financiado por el Proyecto de Investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación ECO2010-20880 y ha sido realizado en el marco del Grupo IMPROVE.

(1) Aquellas cadenas financiadas por publicidad.

(2) Subvenciones vía Presupuestos Generales de la Administración Regional correspondiente a su ámbito de difusión.

(3) La publicidad en televisión alcanzó los 2.237 millones de euros en el año 2011, superando al resto de medios de comunicación (Infoadex, 2011).

(4) De este modo, 13 de las 17 Comunidades Autónomas españolas disponen de canal de televisión público autonómico con sus propias características organizativas. Tal como señalan Miguel de Bustos y Casado (2012: 19) esto dificulta hablar con carácter general de todas ellas y dificulta la creación de un marco común.

(5) Datos reconocidos por Ramón Tejedor, presidente de la Corporación de Radio Televisión Aragonesa, en Abril de 2011.

(6) Informe UTECA (2011).

(7) En septiembre de 2012, el Pleno de las Cortes de Aragón rechazó la privatización de la cadena

(8) No se ha realizado entrevista en profundidad con consumidores. Se estima que, dado que la audiencia potencial es de miles de personas, es necesario un estudio de percepciones al menos por cuotas para conseguir cierto nivel de representatividad. Por ello, sus percepciones se han tenido en cuenta bajo la distribución y el análisis de los resultados obtenidos en investigaciones previas sobre consumo de programas de ATV y percepciones acerca de la cadena autonómica aragonesa (en Berné et al., 2013)

Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación, n.23, año 2013, primer semestre.