

# FACTORES DE DESARROLLO DE LAS TELEVISIONES AUTONÓMICAS PÚBLICAS A PARTIR DE LAS PERCEPCIONES DE SUS GRUPOS DE INTERÉS

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

Víctor Orive Serrano  
Universidad de Zaragoza  
[orive@unizar.es](mailto: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.

Ante esta situación, el presente trabajo proporciona un análisis de la actuación en general de las cadenas de televisión autonómicas públicas a partir de las percepciones de los distintos grupos de interés.

Este trabajo aborda el caso concreto de Aragón Televisión a través de investigación cualitativa y entrevistas en profundidad a expertos del sector. Los resultados del trabajo permiten identificar a los grupos de interés de la industria, conocer la estructura de relaciones entre los mismos y la cadena en estudio, además de los factores de desarrollo.

**Palabras clave:** cadenas de televisión, entrevista, estructura, factores de desarrollo, grupos de interés, investigación cualitativa.

## **Abstract:**

*The public regional television channels are confronting the current economic crisis and its financial problems related. This situation, joined to the technological, social and legal changes happening in the television industry, derives in new challenges which should be taken by every implied agent.*

*This work analyzes the study case of Aragon Television (ATV), the public regional television in Aragón (Spanish region). We use a qualitative methodology*

*based on interviews to 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.*

*Key words: television channels, interview, development factors, stakeholders, qualitative research.*

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La actual crisis económica hace especialmente oportuno analizar la actuación de las empresas públicas en sus determinadas industrias. Junto a este análisis, es relevante investigar el papel que estas organizaciones desempeñan según las percepciones de los grupos de interés implicados en la industria donde actúan (McAdam et al., 2005; Chew y Wright, 2012).

Centrando este contexto en la industria audiovisual, concretamente en el ámbito televisivo, las cadenas de televisión autonómicas son fuente de empleo y motor de la industria en sus respectivos territorios (Casado, 2005; Vallejo, 2009; Accenture, 2012). 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).

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) y la fragmentación de la audiencia (Vaca, 2009). 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, mejorar su actuación.

La investigación de los grupos de interés en la literatura económica (dirección, marketing), específicamente en la de economía de la industria de medios, ha i) confirmado la importancia de identificar a todos los distintos grupos, incluso teniendo en cuenta el sector analizado (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).

Sin embargo, la literatura especializada no ha estudiado en profundidad las relaciones entre los distintos grupos desde la identificación de puntos de interés comunes y no comunes entre los mismos. Puesto que su conocimiento y gestión puede resultar determinante para la consecución de mejores resultados para el conjunto de la industria, es de interés procurar cuerpo de conocimiento sobre el tema.

Con este objetivo, esta investigación trata concretamente 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, el objetivo de este trabajo es analizar la actuación de ATV desde el punto de vista de los distintos grupos de interés de la industria, analizar la estructura de relaciones que existe entre ellos y entre ellos y la cadena, y procurar implicaciones para la gestión desde la identificación de factores de desarrollo futuro. Para ello, se realiza un trabajo de identificación de los grupos de interés, se obtiene información de sus percepciones a través del método de entrevista en profundidad y se analizan los resultados obtenidos.

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 un sector de los que mejor ejemplifica el avance hacia la denominada Sociedad de la Información (Fernández Quijada, 2009). 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, todo ello unido a un crecimiento y fragmentación continuada de la demanda.

Las cadenas de televisión son empresas proveedoras de servicios (Cubeles, 2002) que distribuyen a domicilio productos audiovisuales (Bustamante, 2004) que satisfacen necesidades de distinta naturaleza (Igartua y Badillo, 2003). La cadena de televisión es un inversor en activos (programas) que busca maximizar retornos<sup>1</sup> (en niveles de audiencia) (Litman *et al.*, 2000).

Las televisiones autonómicas emiten desde sus comienzos en abierto y tienen un sistema mixto de financiación en el que, además de las ayudas públicas<sup>2</sup>, concurren en competencia con los canales privados por los ingresos publicitarios<sup>3</sup>. En este último contexto, nos encontramos en una industria específica con un doble mercado: espectadores y anunciantes (Bustamante, 2004), cuyos intereses no son siempre coincidentes (Baraybar, 2006). 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 de televisión 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).

En el segundo mercado, los anunciantes compran el derecho a difundir sus mensajes en un programa de televisión y un tiempo concretos, para una audiencia prevista (Bustamante, 2004). Financian así el medio televisivo (Cubeles, 2002). 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 (Gómez-Escalonilla, 2002; Lu y Lo, 2007).

---

<sup>1</sup> Aquellas cadenas financiadas por publicidad

<sup>2</sup> Subvenciones vía Presupuestos Generales de la Administración Regional correspondiente a su ámbito de difusión.

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

## **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; Accenture, 2012).

La creación de las televisiones autonómicas se ha producido de forma progresiva, en cuatro fases (Casado, 2006). 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 un poder político ejercido en la región por un partido diferente al 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.

La puesta en marcha de la corporación de 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) pese a la aprobación previa de la Ley 8/1987. La creación de ATV ha sido sin duda el factor más importante en la apuesta por una industria audiovisual aragonesa. Así, el inicio de las emisiones de Aragón Televisión en el año 2006 supuso la puesta en marcha de un potente vehículo de expresión de la cultura y la identidad aragonesa, y también introdujo los elementos necesarios para un cambio en el sistema audiovisual regional.

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.

Con todo, se ha generado una industria audiovisual que ha preparado y cualificado a una mano de obra competitiva y que ha originado, aunque todavía débil, un tejido productivo.

De esta manera, el elemento central de la estructura audiovisual aragonesa lo constituye la empresa CARTV y en concreto el canal de televisión Aragón Televisión. La cadena de televisión aragonesa tuvo en el año 2011 un coste por aragonés de 41 euros<sup>4</sup>, una deuda acumulada de 15 millones de euros y un presupuesto de más de 40 millones de euros<sup>5</sup>. En sus 6 años de emisión, la audiencia de la cadena está consolidada en torno al 10% de cuota de pantalla, ocupando cuarta posición en la lista de emisoras más vistas en Aragón, por detrás de La1, Telecinco y Antena 3.

Las televisiones autonómicas alcanzaron en el año 2011 una audiencia media cercana al 10,5% de share (Kantar Media, 2011), una deuda cercana a los 1.500 millones de euros y un coste medio en su conjunto de 30,6 euros por habitante (Accenture, 2012). Todo ello, en el actual contexto económico, obliga a reflexionar sobre el papel que desempeñan en la industria audiovisual de sus respectivos territorios.

La revisión de la literatura específica ha permitido 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). Así, las televisiones autonómicas generan empleo cualificado (Casado, 2006) y desarrollo económico (Accenture, 2012). Sin embargo, 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). Según el mismo autor, un grupo de interés se define como cualquier

---

<sup>4</sup> Informe UTECA.

<sup>5</sup> Datos reconocidos por Ramón Tejedor, presidente de la Corporación de Radio Televisión Aragonesa en Abril de 2011

grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización.

Pero, 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), 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 consideración diferentes aspectos, entre los que destacan: la industria, la organización, su ubicación geográfica y el tema concreto de análisis (Gil y Luciano, 2011).

En el contexto de la televisión, la literatura sobre medios de comunicación ha identificado los grupos de interés de las empresas de televisión en diferentes contextos de estudio (ver Tabla 1). Así, el trabajo de Schreiber (1995) 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) 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. Ambos 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 las autoridades regulatorias y los productores no son considerados grupos de interés en el trabajo de Spangler et al. (2006), y los anunciantes no se incluyen en el de Schreiber (1995).

Recientemente, el trabajo de Quico et al., (2011) identifica factores determinantes para la adopción de la televisión digital por parte de los consumidores portugueses. Para ello, considera 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 presenta una contrastación



empírica, pero hay que tener en cuenta que sus resultados se ciñen al contexto de estudio señalado, siendo los distintos grupos de interés considerados una decisión de partida.

Tabla 1.- Identificación de los 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 et al. (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 et al. (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

Con todo, se observa una línea de investigación incipiente, que parte de la inexistencia de un consenso sobre cuáles son los grupos de interés en la industria de la televisión, así como sobre los modelos y métodos utilizados en la identificación de los grupos de interés de las cadenas de televisión. La continuación de estudio en esta línea parece pues justificada, dirigida a conseguir un cuerpo de conocimiento cierto, centrado especialmente en el papel que las cadenas autonómicas desempeñan a partir de los distintos grupos de interés participantes en la industria audiovisual. Se trata de profundizar en las bases de la investigación y conseguir un consenso que se extienda a la modelización.

Así, las cuestiones de esta investigación son las siguientes:

- a. Cuáles son los grupos de interés de la industria de la televisión autonómica.
- b.Cuál es la estructura de relaciones de intercambio que existe entre los grupos de interés.
- c. 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.
- d. Cuáles son los factores de desarrollo de ATV desde los distintos grupos de interés de la industria.
- e. Cuáles son las implicaciones para la gestión audiovisual, en orden a mejorar los resultados (efectividad de las actuaciones).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

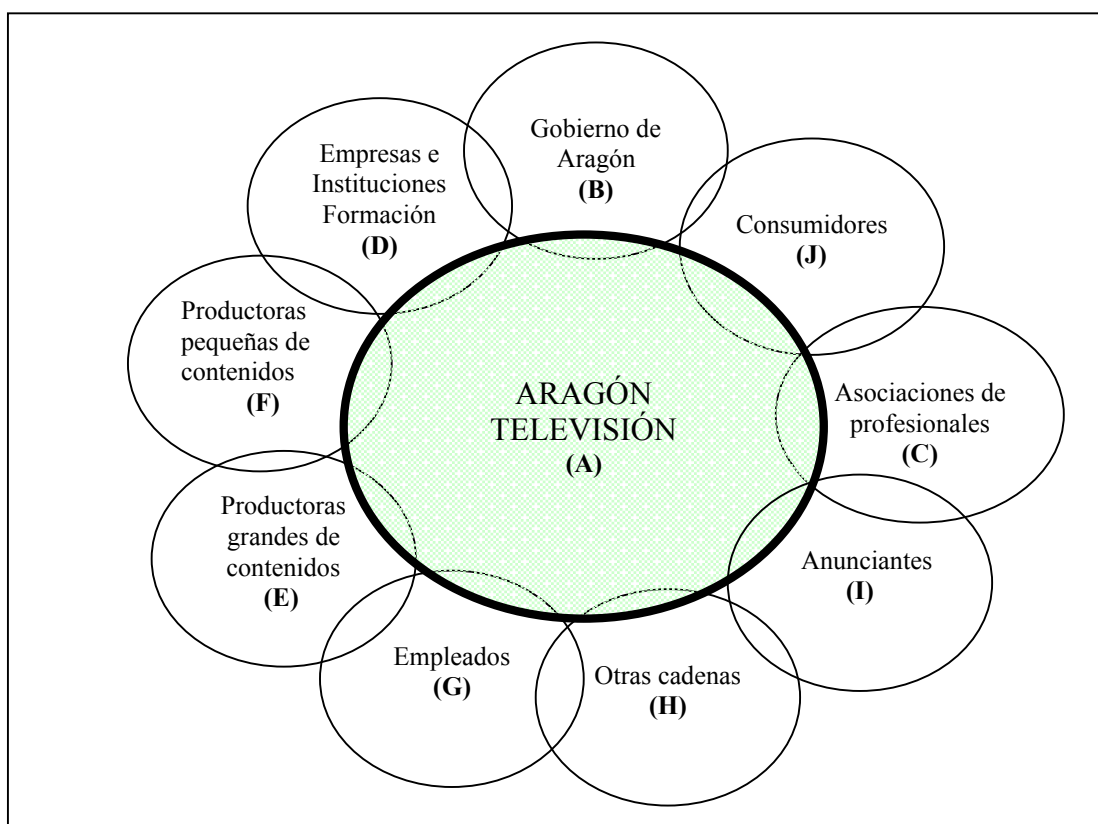
Para la realización del estudio empírico, se utiliza investigación cualitativa. La aproximación cualitativa proporciona información esencial para abordar la cobertura de los intereses de esta investigación debido a su carácter de investigación de base generalista que pretende cubrir sus objetivos desde 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 funcionamiento de los medios y de los agentes que interactúan con ellos (Hollfield y Coffey, 2006).

Para cubrir los objetivos se utiliza el método de entrevista en profundidad semi-estructurada (se 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; Robson, 2002).

Para la identificación de los grupos de interés de la industria de la televisión de Aragón 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 entrevistados. Todo ello permite considerar un exhaustivo, estimamos que completo, conjunto de grupos de interés de la industria audiovisual aragonesa, específicamente de ATV.

Así, los grupos de interés que resultan son: Gobierno de Aragón, consumidores<sup>6</sup>, anunciantes, empleados, productoras grandes de contenidos, productoras pequeñas de contenidos, asociaciones de profesionales, otras cadenas de televisión y empresas e instituciones formadoras en el ámbito audiovisual de la Comunidad. La Figura 1 recoge estos grupos de interés en un esquema que visualiza la propuesta de un modelo. Este modelo considera la posible estructura de relaciones entre la organización analizada y los grupos, estructura que se plantea como proposición de esta investigación.

Figura 1. Los grupos de interés en el modelo propuesto



### 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, miembros de los distintos grupos de interés: Director Aragón Televisión (A), Jefe de Servicio de Ordenación del Sector Audiovisual Aragón (B), Presidente Asociación de Productores Audiovisuales Aragón (C), Profesora titular de Comunicación Audiovisual de la

<sup>6</sup> No se ha realizado entrevista en profundidad con consumidores. Se estima que estos deben ser considerados como conjunto. Por ello, sus percepciones se han tenido en cuenta bajo la distribución y el análisis de un cuestionario utilizado en investigaciones previas sobre consumo de programas de ATV y percepciones acerca de la cadena autonómica aragonesa (véase Berné et al. 2013)

Universidad de Zaragoza (D), Productor Audiovisual de Gran Empresa (E), Productor Audiovisual de Pequeña Empresa (F), Empleado de Productora (G), Directivo de Cadena de Televisión Privada Nacional (H), Anunciante Local (I a), Anunciante Nacional (I b) y Consumidores (J).

El análisis de contenido fue utilizado como la técnica más apropiada para codificar la discusión y los comentarios realizados (Weber, 1990; Boyatzis, 1998) y poder así transcribir fielmente las respuestas. Con este fin, las preguntas son abiertas y 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 caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés. El segundo bloque contiene preguntas relativas a la actuación específica de cada grupo de interés en la industria audiovisual. El tercer bloque se compone de preguntas relativas al papel que desempeña y al desarrollo de Aragón Televisión y el último bloque contiene preguntas acerca de los retos de la industria y de su planteamiento a futuros.

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

Bloque de preguntas	Cuestiones
Caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés	Principales agentes del sector audiovisual aragonés Problemas actuales de la industria audiovisual en Aragón
Actuación específica de cada grupo de interés	Principales actividades realizadas Relaciones con otros agentes del sector audiovisual aragonés
Papel de Aragón Televisión	Impacto aparición ATV en el sector audiovisual El público aragonés y ATV
Retos y futuros de la industria audiovisual	Privatización ATV Medidas para mejorar la industria audiovisual

#### 4. RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos a partir de las 11 entrevistas en profundidad realizadas a cada representante de cada uno de los grupos de interés considerados. Conforme se abría la posibilidad de considerar un grupo nuevo, desde las opiniones manifestadas y justificadas en las entrevistas, se

procedía a la selección de representante y al establecimiento de contacto con el mismo.

En la Tabla 3 se recogen las respuestas relativas a la caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés. En ella se puede observar la reagrupación que se realiza siguiendo las aportaciones de los entrevistados. Así, los grupos de interés de la industria de la televisión autonómica identificados pueden ser clasificados atendiendo a varios criterios: la naturaleza de los fondos de financiación (B), el número de empleados (E b), el volumen de facturación (E a), la vinculación contractual con ATV (C y F) y otras clasificaciones que presentan algunas comunalidades con las anteriores y además incluyen otros agentes; los partidos políticos (A), las asociaciones de profesionales audiovisuales (G), los medios de comunicación (A, D y I b), los jóvenes (A), y los ciudadanos (D).

Por otro lado se presentan los problemas actuales de la industria audiovisual en Aragón. Entre los entrevistados existe unanimidad sobre el impacto de la crisis económica en el sector. Este impacto queda reflejado en la disminución de los ingresos publicitarios (B, H) y presupuestos (A, E a y I b), la caída de subvenciones y medidas de fomento del sector (B y C), el aumento del desempleo de profesionales cualificados (D) y en la dificultad de producir determinados tipos de contenidos que con la actual situación no tienen cabida económica (A, E b y F). También se destaca la posible falta de imparcialidad de los medios de titularidad pública, en concreto de la televisión autonómica de Aragón (I a).

La actuación específica de cada grupo de interés se presenta de forma resumida en la Tabla 4. 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 (A). Además, la cadena es una plataforma que permite a los anunciantes locales y nacionales comunicar sus productos (G, I a y I b). Este contacto entre la cadena y los anunciantes se realiza a través de las agencias de publicidad (I a). 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 (B). Con respecto a las asociaciones de profesionales destaca la creación de APROAR (Asociación de Productores Audiovisuales de Aragón) con el objetivo de generar un lobby que permita mejorar la situación actual de los productores audiovisuales independientes en Aragón (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 (D).

Con respecto a la estructura de relaciones existente entre los grupos de interés 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, E a, E b y G). Además, CARTV y el Gobierno de Aragón mantienen una importante relación de apoyo mutuo (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 (D).

En la Tabla 5 se recogen las respuestas relativas al papel desempeñado por ATV en el sector audiovisual y la aceptación de la cadena en el público aragonés. Todos los expertos destacan el papel dinamizador de la cadena en la industria audiovisual de la Comunidad. De hecho, antes de la creación de ATV, el tejido audiovisual que existía en Aragón era bastante escaso (C).

Con respecto al impacto de ATV en el público aragonés existe unanimidad acerca de la buena aceptación de la cadena en la sociedad aragonesa. La programación es considerada en términos generales de calidad (B, D, J, I b) y destacan los programas de información (B, E a, J) y proximidad (E b, G, I a). Sin embargo, algunos expertos consideran que la actual oferta de contenidos emitidos por ATV excluye algunos segmentos de población (D, F y G).

En la Tabla 6 se presentan las respuestas sobre los retos que deberán afrontar la industria audiovisual y ATV, así como las actuaciones a futuro. Con respecto a la posible privatización de la cadena de televisión autonómica existe discrepancia de opiniones. Los agentes (A, B, C, D, E a, E b, F y G) no consideran oportuna la privatización de la cadena por diversas razones. Entre ellas, las características demográficas de la Comunidad (E a y G), la dificultad de encontrar inversores privados en la actual coyuntura (E b y F), la necesidad de una televisión pública que ofrezca un servicio público a los ciudadanos (D) y el éxito del modelo actual de gestión de la cadena basado en la participación privada (A, B y E b). Sin embargo, para (H, I a, I b y J) se considera oportuna la privatización si se mantiene la calidad de la oferta programática (I b) y una buena gestión (H y I a).

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 destacan los siguientes aspectos. Por un lado, las tendencias futuras de los contenidos se dirigen hacia nuevos modelos de negocio basados en la televisión en directo, la compatibilización de pantallas (A, H y I b). Este hecho ofrece oportunidades para abastecer demandas que actualmente se encuentran desatendidas (B, C y D).

Sin embargo, en la elaboración de la mayoría de los productos audiovisuales no se realizan estudios de mercado que busquen las necesidades de la demanda sino que las ideas de producción de programas surgen en base a quién puede financiarlas (F).

Además falta en la Comunidad una apuesta clara por el sector audiovisual como sector estratégico y con capacidad de generar resultados (C). Por ejemplo, los programas de ficción propia son un género con una importante demanda potencial entre los aragoneses (J) y con capacidad de dinamizar la industria audiovisual (A). Sin embargo faltan en Aragón empresas de servicios audiovisuales que permitan realizar programas de ficción óptimamente (E b). Por este motivo, los expertos proponen que el Gobierno de Aragón genere un cluster audiovisual (G) y que favorezca el desarrollo óptimo de la Ley General de la Comunicación Audiovisual (C y E b).

Por otro lado, en el actual contexto de crisis es especialmente relevante encontrar nuevas fuentes de financiación para el sector (G y H) y mejorar el contacto entre los agentes de la industria (I a). Además, la financiación que obtiene ATV a través de la publicidad apenas alcanza el 6%. Este hecho refuerza la necesidad de que el sector se reinvente y apueste por nuevos proyectos basados en el emprendimiento, la imaginación y la creatividad, porque si se siguen generando los mismos discursos con medios tradicionales, el sector audiovisual de Aragón será poco competitivo a nivel industrial (D).

Tabla 3.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés	A	<p>* Los principales grupos de interés son el Gobierno, los partidos políticos, las productoras aragonesas, los jóvenes, y otros grupos de opinión cualificados (otros medios, empresas, Universidad).</p> <p>* 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.</p>
	B	<p>*Dos tipos de agentes: públicos y privados.</p> <p>* 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.</p>
	C	<p>*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 las productoras suministradoras, situar sus productos en otras ventanas.</p> <p>* 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.</p>
	D	<p>* Los principales grupos de interés son los medios de comunicación de ámbito nacional con presencia en Aragón, las agencias de noticias propias del mercado aragonés, ATV y los ciudadanos aragoneses.</p> <p>* 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.</p>
	E a	<p>* Grandes, medianas y pequeñas empresas</p> <p>* La crisis económica está reduciendo los presupuestos de los programas ofertados.</p>



Tabla 3.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Caracterización y estructura del sector audiovisual aragonés	E b	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Productoras que tienen más de 50 trabajadores y productoras con menos de 50 trabajadores.</li> <li>* La actual situación no permite ofertar según que tipo de programas porque no tienen cabida económica</li> </ul>
	F	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dos tipos de agentes: las empresas que trabajan directamente para ATV, y las empresas que no tienen un contrato directo con la televisión autonómica.</li> <li>* La demanda audiovisual de videos industriales y publicitarios es muy baja. Además, los precios están bajando mucho. Por otro 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.</li> </ul>
	G	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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.</li> <li>* 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 acometer proyectos de gran tamaño.</li> </ul>
	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La cadena de televisión autonómica, las empresas productoras de contenidos, las empresas que trabajan para las productoras, los espectadores y el Gobierno Autonómico.</li> <li>* No conozco la situación en Aragón, pero a nivel nacional el presupuesto publicitario es cada vez menor.</li> </ul>
	I a	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El principal agente del sector audiovisual es Aragón TV. Otros agentes que también incluiría son las agencias de publicidad. También a la cadena Canal 44 pero desconozco si actualmente sigue emitiendo.</li> <li>* Un problema puede ser que la imparcialidad de las cadenas de televisión autonómicas puede estar sujeta a los partidos políticos que estén en el Gobierno en ese momento.</li> </ul>
	I b	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los medios de comunicación que actúan a nivel autonómico, por ejemplo Grupo Heraldo y la Corporación Autonómica de Radio y Televisión Aragonesa y los medios de comunicación nacionales con fuerte implantación en Aragón, principalmente emisoras de radio. Grupo Heraldo y la Corporación Autonómica de Radio y Televisión Aragonesa arrastran y dirigen la producción audiovisual local.</li> <li>* La crisis que afecta a nuestro país tiene un fuerte impacto en la industria audiovisual aragonesa, toda la estructura se ha adelgazado para establecerse en los mínimos imprescindibles. La escasez de recursos, que le lleva a organizarse en los parámetros de pura supervivencia.</li> <li>*El medio Internet es el único que crece y se perfila como el que puede dirigir la recuperación en el sector en los próximos años. El problema es la adaptación de las estructuras de medios tradicionales a este nuevo entorno.</li> </ul>

Tabla 4.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca actuación específica de cada grupo de interés

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Factores de desarrollo de la industria	A	<p>*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</p> <p>* ATV tiene una estructura muy pequeña y una gran participación de la iniciativa privada a través de la externalización de actividades.</p>
	B	<p>* 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.</p> <p>* CARTV y el Gobierno de Aragón mantienen una importante relación de apoyo mutuo.</p>
	C	<p>* 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.</p> <p>* Queremos que APROAR esté en la Comisión del Gobierno de Aragón aportando criterios profesionales.</p>
	D	<p>* 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.</p> <p>* 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.</p>
	E a	<p>* La productora produce productos muy relacionados con la actualidad informativa.</p> <p>* 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.</p>
	E b	<p>* Trabajo en una empresa productora de servicios que sirve noticias para la realización de informativos por parte de ATV</p> <p>* 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.</p>

Tabla 4.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca actuación específica de cada grupo de interés

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Factores de desarrollo de la industria	F	<p>* 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.</p> <p>* 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.</p>
	G	<p>* El porcentaje de ingreso publicitario de ATV es del 6% respecto al presupuesto total de la cadena (40 millones de euros).</p> <p>* 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.</p>
	H	<p>* Trabajo en una cadena que está incluida en un importante grupo de comunicación nacional.</p> <p>* Desde mi departamento analizamos y estudiamos formatos de programas</p>
	I a	<p>* Queríamos anunciarnos en un medio con mucha repercusión para ampliar clientela y hacer imagen y marca. Anteriormente nos habíamos anunciado en la radio con pocos resultados.</p> <p>* Nosotros no podemos realizar el anuncio por nuestra cuenta, no contactamos directamente con Aragón TV, esto lo hace la agencia. Cada mes elaboramos una planificación de cómo queremos que se distribuyan los anuncios en la programación y luego la cadena redistribuye esta planificación.</p> <p>* Los resultados de la emisión del anuncio han sido muy buenos. El anuncio nos ha permitido reforzar nuestra imagen</p>
	I b	<p>* Nuestra empresa, como marca aragonesa siempre ha estado muy bien establecida en nuestra tierra y su cuota de mercado es superior aquí que en otras comunidades. A mantener esta situación nos ayudan entre otras acciones la comunicación en Aragón TV y otros medios locales.</p> <p>* Es muy adecuado anunciarte en ATV si tu actividad económica se centra en esta área geográfica, es el medio más adecuado por notoriedad, cobertura y rapidez de penetración del mensaje.</p>

Tabla 5.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca papel de Aragón Televisión

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Factores de desarrollo de Aragón Televisión	A	*ATV ha permitido situar a Aragón en el mapa audiovisual español. *Gran aceptación de ATV en la sociedad aragonesa.
	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. * ATV ha permitido insertar contenidos de calidad en la programación. Destacan especialmente los informativos por su labor y por sus audiencias.
	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. * 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 a	* ATV ha permitido vertebrar el territorio y es un vínculo para fortalecer el sentimiento aragonés. * Las audiencias de ATV confirman la buena aceptación del público aragonés. Los principales programas son los informativos, las películas y el entretenimiento.

Tabla 5.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca papel de Aragón Televisión

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Factores de desarrollo de Aragón Televisión	E b	<p>* 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.</p> <p>* 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.</p>
	F	<p>* 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.</p> <p>* 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.</p>
	G	<p>* 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.</p> <p>* 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.</p>
	H	<p>* No veo ATV, sin embargo sus resultados de audiencia en Aragón son bastantes buenos en relación a otras cadenas autonómicas.</p>
	I a	<p>* Hay programas que te acercan a la realidad de Aragón, a lo que está ocurriendo.</p> <p>* En contenidos la cadena está bastante bien en relación a otras que empezaron en el mismo momento. Es una televisión correcta, no está mal.</p>
	I b	<p>* ATV ha tenido un papel de locomotora, desarrollando la industria audiovisual y liderándola junto al grupo Heraldo.</p> <p>* ATV está en un momento crucial porque en el medio plazo se definirá su futuro.</p> <p>* Dentro del medio TV, es la que mejor cobertura da para tus mensajes en el territorio aragonés. Cuando tu objetivo es impactar en mayor medida al público de esta área geográfica, quieres llegar a cubrir la práctica totalidad del territorio, y además buscas calidad en la programación, Aragón TV es la mejor opción.</p>

Tabla 6.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca retos y futuros de la industria audiovisual

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Retos y futuros de la industria audiovisual	A	<p>* La convivencia entre televisiones públicas y televisiones privadas es perfectamente viable.</p> <p>* 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.</p>
	B	<p>* No parece aconsejable la privatización de ATV porque el actual modelo de gestión es coherente y eficiente.</p> <p>* 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.</p>
	C	<p>* 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.</p> <p>* No hay modelo de negocio establecido para abastecer la demanda creciente de contenidos audiovisuales derivados de las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales.</p>
	D	<p>* 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</p> <p>* El emprendimiento, la imaginación, la creatividad y para 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.</p>
	E a	<p>* No hay ejemplos en España de televisiones autonómicas privadas. Además, dadas las características de Aragón no tiene sentido.</p> <p>* 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.</p>

Tabla 6.- Respuestas sobre aspectos mas relevantes acerca retos y futuros de la industria audiovisual

Aspecto de análisis	G. I.	Respuesta
Retos y futuros de la industria audiovisual	E b	<p>* 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.</p> <p>* 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.</p>
	F	<p>* La privatización de ATV es posible que llevara a la desaparición de la cadena. Pocas empresas pueden invertir actualmente en ATV.</p> <p>* 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.</p>
	G	<p>* Las características demográficas de Aragón hacen complicado privatizar ATV. Alcanzar el presupuesto de la cadena vía publicidad es difícil.</p> <p>* 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.</p>
	H	<p>* La privatización de las cadenas autonómicas es algo que se está actualmente planteando en muchas Comunidades. Puede generar oportunidades de trabajo para muchas empresas. Sin embargo, la cuestión está en si la publicidad permitirá la rentabilidad de las cadenas sin presupuestos públicos.</p> <p>* El futuro de la industria de la televisión está en el desarrollo de contenidos en varias pantallas, y sobre todo en obtener vías de retorno del dinero invertido en ello.</p>
	I a	<p>* Si se gestiona bien y se prioriza el dinero público en otros aspectos, no vería mal que se privatizase ATV.</p> <p>* Yo estoy poco en contacto con la industria, mi contacto con la cadena lo realizo a través de la agencia de publicidad. Desde mi perspectiva, una medida de mejora sería disminuir el número de intermediarios y poder así tener un contacto directo entre los anunciantes y la cadena.</p>
	I b	<p>* La privatización de ATV puede hacerse siempre que se mantenga su calidad. Para ello es necesario asegurar la programación local y la creación de contenidos interesantes de calidad.</p> <p>* Una buena línea de trabajo es desarrollar iniciativas de contenidos que puedan ser multimedia, y especialización en ciertas áreas de mayor potencial de crecimiento, especialmente actividades virtuales.</p>

## **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.

Los resultados del trabajo permiten en primer lugar identificar los grupos de interés de la industria de la televisión autonómica. Así, los principales grupos de la industria de la televisión autonómica identificados pueden ser clasificados en dos grandes grupos: públicos y privados. El primer grupo está formado por el Gobierno de Aragón, ATV, la Universidad de Zaragoza y las instituciones educativas públicas que ofrecen formación en materias audiovisuales. El segundo grupo está formado por las empresas que trabajan directamente para ATV, las empresas que no tienen un contrato directo con la televisión autonómica, otros medios de comunicación de la Comunidad, centros de formación audiovisual privados (Universidad San Jorge, CPA Salduie), las asociaciones de profesionales audiovisuales y los ciudadanos.

En segundo lugar, se ha comprobado la existencia de una estructura de relaciones de intercambio entre los grupos de interés identificados así como 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 de Zaragoza en proyectos de investigación. El Gobierno de Aragón es el encargado de la adjudicación de licencias y el control, verificación del cumplimiento



de la normativa audiovisual y principalmente, del fomento del audiovisual vía presupuestos públicos.

En tercer lugar, los resultados del trabajo permiten analizar el papel 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 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.

Además, ATV se ha convertido en una ventana significativa dentro del mercado publicitario aragonés al ofrecer un canal publicitario líder en 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.

Por último, 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.

En este sentido, es especialmente relevante favorecer el autoempleo en el sector a partir de incentivos en localidades rurales y apostar por nuevos modelos de negocios basados en la televisión por Internet y la generación de contenidos audiovisuales por los propios ciudadanos. 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. Cabe señalar que se trata de una investigación cualitativa que

precisa de un desarrollo posterior de nivel cuantitativo dirigida fundamentalmente a profundizar en los aspectos de base extraídos. Puesto que el estudio está circunscrito a un territorio y a una metodología concretos, su generalización no es posible y queda supeditada al estudio de otros casos en otras zonas. El paso siguiente de 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.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCENTURE, Informe sobre el papel de la televisión pública autonómica en España 2012, Madrid.
- AGUILERA, Ruth, JACKSON; Gregory (2003). The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants. En: *The Academy of Management Review*, vol. 28, nº3, pp. 447-465.
- ARRESE, Ángel, (2006). Issues in media product management. En: ALBARRÁN, Alan, CHAN-OLMSTED, Sylvia y WIRTH, Michael (eds.). *Handbook of media management and economics*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, p.181-201.
- BARAYBAR, Antonio (2006). *Marketing en Televisión*. Madrid: Editorial Fragua.
- BERNÉ, C.; GARCÍA-UCEDA, M.E. y ORIVE, V. (2013). Understanding the Consumption of Television Programming: Development and Validation of a Structural Model for Quality, Satisfaction and Audience Behaviour. *International Journal of Marketing Studies*, pendiente de publicación.
- BRUMMER, James (1991). *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. New York: Greenwood Press.
- BOYATZIS, Richard (1998). *Transforming qualitative information*, SAGE Publications.
- BUSTAMANTE, Enrique (2004). *La televisión económica*. Madrid: Editorial Gedisa.
- CASADO, Miguel Ángel (2005). Nuevas estrategias para el desarrollo del sector audiovisual en las comunidades autónomas. En *Ámbitos*, nº13-14, pp. 109-131.
- CASADO, Miguel Ángel (2006). *La promoción de la Industria Audiovisual en las Comunidades Autónomas Españolas*, Tesis Doctoral de la Universidad del País Vasco.
- CHERRY, Barbara (2006). Regulatory and political influences on media management and economics. En: ALBARRÁN, Alan, CHAN-OLMSTED, Sylvia y WIRTH, Michael (eds.). *Handbook of media management and economics*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, p.91-111.
- CHEW, Celine; WRIGHT, Gillian (2012). The relevance and efficacy of marketing in public and non profit service management. *En Public Management Review*, vol. 14, nº4, pp. 433-450.
- CUBELES, Xavier (2002). Calidad y televisión: consideraciones desde la óptica del mercado". En: *Quaderns del CAC* nº 14, pp. 27-39.

- FERNÁNDEZ QUIJADA, David (2009). Producción independiente de televisión en Andalucía. Aproximación a la estructura de un sector desconocido. En: *Ámbitos*, nº 18, pp. 191-209.
- FERNÁNDEZ QUIJADA, David (2010). La industria de producción televisiva independiente en el País Vasco: retos y perspectivas ante la transición digital. En *Zer*, vol. 15, nº 28, pp. 65-83.
- FERNÁNDEZ SORIANO, Emelina (2000). El desarrollo del sector de la producción audiovisual en Andalucía. En: AGUILERA, Miguel de; MÉNDIZ, Alfonso; CASTILLO, Antonio (eds). *La industria audiovisual y publicitaria en Andalucía. Estudios sobre un sector estratégico*: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga, p. 117-138.
- FREEMAN, Edward (1984). *Strategic management: a Stakeholder approach*. Pitman Series in business.
- GIL, Ana; LUCIANO, Paula (2011). 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. En: *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, vol. 11, pp. 71-90.
- GÓMEZ-ESCALONILLA, Gloria (2002). Historias de la programación televisiva en España. En: *Telos*, nº 52, pp. 27-35.
- HART, Stuart; SHARMA, Sanjay (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. En: *Academy of Management Executive*, nº 18, vol. 1, pp. 7-18.
- IGARTUA, Juan; BADILLO, Ángel (2003). *Audiencias y medios de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- INFOADEX, Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España en 2011, Madrid
- KANTAR MEDIA, Informe anual de audiencia de televisión, 2011, Madrid.
- LITMAN, Barry; SHRIKHANCE, Seema; AH, Hoekyun. A portfolio theory approach to network program selection. En: *The Journal of Media Economics*, nº 13, vol. 2, pp. 57-79.
- LU, Xialing; LO, Hoekyun. Television audience satisfaction: antecedents and consequences. En: *Journal of Advertising Research*, nº 47, vol. 3, pp. 354-363.
- McADAM, Rodney; HZLETT, Shirley-Ann; CASEY, Christine (2005). Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity, *International Journal of Public Sector Management*, nº 3, pp. 256-273.
- MEDINA, Mercedes (2005). *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*. Pamplona: Editorial Eunsa.
- MIERZJEWSKA, Bozena y HOLLIFIELD, Ann (2006). Theoretical approaches in media management research. En: ALBARRÁN, Alan, CHAN-OLMSTED, Sylvia y WIRTH, Michael (eds.). *Handbook of media management and economics*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, p.37-66.
- PICARD, Robert (2004). Environmental and market changes driving strategic planning in media firms. En PICARD, Robert (eds.). *Strategic responses to media market changes*. Jonköping International Business School, Sweden, p. 1-19.
- PICARD, Robert (2005). *Corporate governance of media companies*. Sweden: Jönköping International Business School.

- POST, James, PRESTON, Lee; SACHS, Sybille (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. En: *California Management Review*, nº 45 vol. 1, pp. 5-28.
- QUICO, Celia; DAMASIO, Manuel (2011). Drivers and barriers to the adoption of digital television in Portugal. The perspective of the viewers and other stakeholders. En: *EuroITV 2011*, pp, 93-96.
- REDMON, James (2006). Issues in human relations management. En: ALBARRÁN, Alan, CHAN-OLMSTED, Sylvia y WIRTH, Michael (eds.). *Handbook of media management and economics*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, p.115-144.
- SCHEREIBER, William (1995). Advanced television systems for terrestrial broadcasting: some problems and some proposed solutions. En: *Proceedings of the IEEE*, vol. 83, nº 6, pp. 958-981.
- TIROLE, Jean (2001). Corporate governance. En: *Econometrica*, nº 69, pp. 1-35.
- SPANGLER, William; HARTZEL, Kathleen; GAL-OR, Mordechai (2006). Exploring the privacy implications of addressable advertising and viewer profiling. En: *Communication of the ACM*, nº 49, vol. 5, pp. 119-123.
- TJERNSTROM, Sune (2002). Theoretical approaches to the management of the public service media firm. En: *The Journal of Media Economics*, nº 15, vol. 4, pp, 241–249.
- VALLEJO, Francisco (2009). La industria audiovisual en Andalucía y España ante el surgimiento de nuevos clusters. En: *European Journal of Geographic*, art. 463.
- VACA, Ricardo (2009). *El puzzle de la audiencia de televisión*. Madrid: Editorial Fundación Ex libris.
- WEBER, Robert (1990). *Basic content analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.