

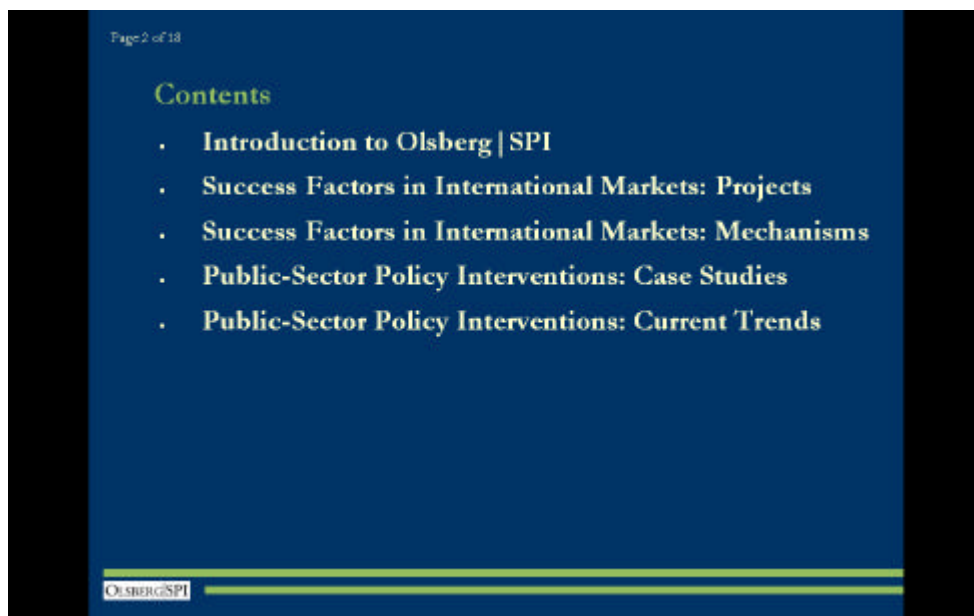
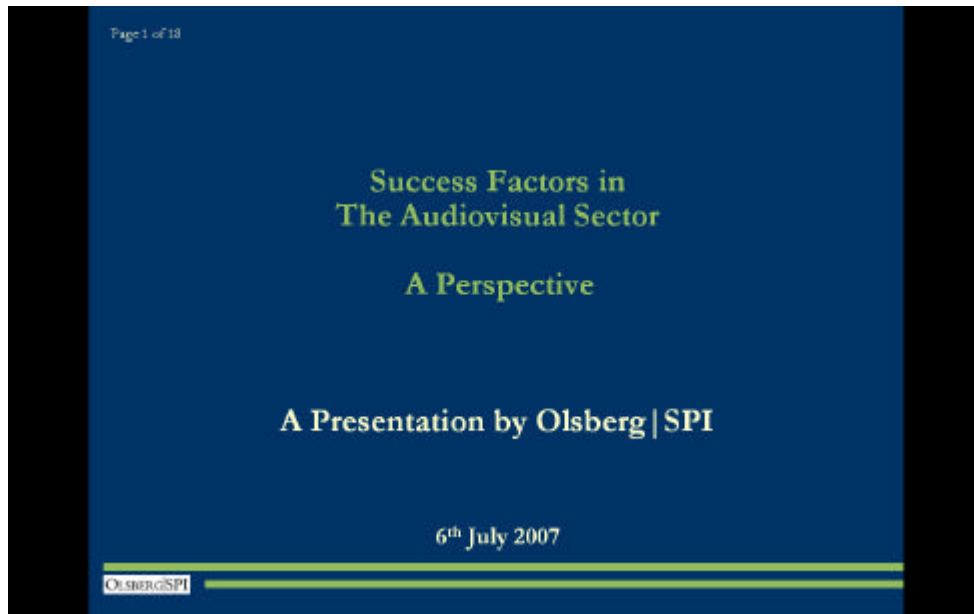


PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DE CONGLOMERADOS Y CADENAS PRODUCTIVAS (UR-L1020)



Factores de éxito en el sector audiovisual
Conferencia de Jonathan Olsberg, CEO de Olsberg – SPI (www.o-spi.com)
Cluster Cinematográfico – Audiovisual
Edificio Libertad, 6 de julio de 2007

Buenas tardes a todos y gracias por su presencia aquí. Estoy encantado de estar aquí presente, muchas gracias por la invitación.



Intentaré desarrollar estos puntos en el menor tiempo posible para poder dedicarme a una amplia ronda de preguntas y respuestas con los aquí presentes.

Olsberg - SPI se especializa en consultorías para el mercado audiovisual, así como en cursos para gerentes y propietarios de negocios audiovisuales de cualquier punto de la cadena de valor.

Page 3 of 18

Introduction to Olsberg | SPI

- **International strategy consultancy specialising in film, television and new media**
- **Public policy advice for the development of national and regional screen industries**
- **Company development advice for businesses along the value chain**
- **Project finance and co-production advice**
- **Advice on the strategic implications of digital innovations**
- **Design and implementation of high-level training programmes for screen professionals**

OLSBERG|SPI

Page 4 of 18

Introduction to Olsberg | SPI (continued)

- **Range of clients:**
 - **Supra-national bodies (European Commission to Cine Regio)**
 - **National bodies (UK Film Council to Government of Hong Kong)**
 - **Regional bodies (Film Victoria to Sweden's Film I Vast)**
 - **City authorities (Copenhagen to Birmingham)**
 - **Companies (Alicante to Mumbai)**

OLSBERG|SPI

Esta disertación tendrá un fuerte énfasis en aspectos vinculados a la cinematografía pero entiendo que también puede aportar en otros campos de la actividad audiovisual.

Page 5 of 18

Success Factors in International Markets: Projects

- Selection of material – original
- Selection of material – adaptation
 - Books (fiction, non-fiction)
 - Plays
 - Essays
 - Articles (journals, newspapers)

OlsbergSPI

Comenzaré refiriéndome a lo que en mi opinión es esencial para el éxito tanto a nivel interno como internacional: las elecciones que hay que hacer para pasar de una idea a una película.

Al estudiar países que no han tenido éxito en el campo audiovisual, hemos visto que la elección de ideas que han realizado han sido defectuosas. Muchas veces, quienes llevan adelante los proyectos que se convertirán en películas eligen historias que ellos aman, que implican una cuestión personal, pero que no tienen necesariamente en cuenta al público al cual irán dirigidas.

Además del material con que se trabaja, debe tenerse en cuenta el propio proceso. En este sentido, durante el proceso de la película, aun cuando se tenga tiempo y dinero suficiente, no se tiene siempre en cuenta cómo ejecutar el proyecto.

Page 6 of 18

Success Factors in International Markets: Projects (cont'd)

- Challenges during the Development phase:
 - Funding
 - Time-scale
 - Screenwriters
 - Script editors
 - Producers' skills
 - Market input/audience development
 - Teamwork, control and decision-making: producer/
writer/director/co-producer

OlsbergSPI



Voy a dedicarme en particular a dos puntos: las capacidades y su construcción –en esto importa el armado de guiones e historias- y, en segundo lugar, el marketing hacia la comercialización para un público determinado, es decir, ¿cómo llegarles?

Alguien antes de empezar me preguntaba si no era cierto que lo más importante es cómo ganar un público, cómo hacer el marketing para ganarse a un público. En mi opinión, el tema más importante es el contenido y el modo en que éste se desarrolla. Así que ahora vamos a dejar un poco de lado los proyectos y nos meteremos en temas de mercado y mecanismos de mercado.



Respecto a las marcas, voy a tomar el punto sobre el conocimiento del consumidor. Ustedes saben bien que antes de empezar a filmar Harry Potter, ya existía una web muy dirigida al público, pero que no hubiera resultado si no se generaba una buena película.

Cuando se piensa en marketing hay que pensarlo país por país. Puede pasar que un contenido solo tenga interés en algunos países. Comprender bien estos nichos objetivo y elaborar las mejores herramientas para alcanzarlos es determinante en las probabilidades de éxito.

Por ejemplo, ustedes saben que hay elementos clave en este aspecto. Se podría estar desarrollando una película que solo tienen interés en algún territorio. Un ejemplo es una película de Bertolucci. Después de esa película, vimos que tuvo un éxito tan grande en Japón que se pudo hacer 4 más simplemente con las ganancias de la primera.

Algo que me sorprendió cuando fui a Chile es que las producciones que se realizan casi no viajan dentro de la región. Hubiera esperado que la coproducción resultara un elemento importante entre países de esta zona.

Page 8 of 18

Success Factors in the International Markets: Mechanisms (continued)

- Finance structure can improve market access
 - Distributors
 - Sales agents
 - Co-producers
- Track record of key project elements/existing international support
- International co-production arrangements
- International film festivals
- International profile of domestic film festivals
- Self-distribution (on-line)

OLSBERG|SPI

Otro elemento a enfatizar es la posibilidad de la distribución *on line*. Cualquier material en un nuevo formato es un material de experimentación. Una forma de potenciar esto y que el mercado global tome conciencia de determinado país es la web.

Me referiré ahora a una serie de países que han tenido éxitos –en algunos casos inesperados- y conversaremos a ver qué podemos aprender de ellos.

Page 9 of 18

Public Sector Policy Interventions: Case Studies

- Hungary
 - Film Law passed 2003
 - Offers film-makers tax relief on private investment in production and infrastructure
 - Automatic subsidy for production and distribution of Hungarian or 'art' films
 - Results:
 - Feature film production up from 19 in 2003 to 25 in 2006
 - New studios and facilities
 - SPI estimates production spend increased by 300%

OLSBERG|SPI

El primer ejemplo es Hungría. Antes de la caída de la cortina de hierro ya tenía una cinematografía muy activa. En los últimos años hicieron un apoyo económico importante: a los productores de películas se les reintegraba el 20% de los gastos que había tenido. Esto influyó en la producción no solo local sino que se fueron a filmar películas a Hungría desde el exterior.

Page 10 of 18

Public Sector Policy Interventions: Case Studies (cont'd)

• South Korea

- Quotas on international film imports (until 2007)
- Korean Film Council (KOFIC) established in 1999
- Promotes and provides support for infrastructure, production, marketing and distribution, and exhibition of national, co-produced and 'art' films – heavily interventionist
- Results:
 - Admissions rose for 10th consecutive year in 2006
 - Unprecedented 108 national films produced in 2006
 - Domestic market share of 64% in 2006
 - Total export revenue grew by 64% in recent years

OSBERG|SP|

Otro país con un éxito inesperado es Corea del Sur –no estoy sugiriendo necesariamente que sea un modelo a replicar en América del Sur-. Se pusieron fondos -incluso fondos bancarios- y la producción se volvió realmente saludable. Hubo una cierta cantidad de series de TV y estrellas de TV coreanas que se transformaron en personas muy conocidas en el sudeste asiático. Además, el vínculo político de ese país con su región ha mejorado mucho en los últimos años.

Page 11 of 18

Public Sector Policy Interventions: Case Studies (cont'd)

• Denmark

- Danish Film School – early focus on producers and teams
- Has all Scandinavia as “home” market
- Innovative/creative community – “Dogme”
- Policy encourages broadcaster involvement
- Danish Film Institute proactive and influential
- Results:
 - Consistent increase in admissions over past decade
 - Box office takings have increased from US\$ 13m in 1999 to US\$ 20.4m in 2006
 - Domestic box office share averaged 26% 1999-2006

OSBERG|SP|

Dinamarca no es mucho más grande que Uruguay y tiene un sector audiovisual muy enérgico. Una de las razones es que toda Escandinavia funciona como un mercado nacional. Cando se hace una película para TV en Dinamarca se vende en toda Escandinavia, lo mismo con un show para TV. En estos países de América del Sur, ¿no existirían posibilidades de potenciar la comercialización por un mecanismo similar a este? Otro elemento importante es la escuela de cine danesa. Es una de las primeras que incluyó programas de capacitación para productores. Desde muy temprano hubo



equipos de estudiantes trabajando con productores y directores capacitados. Así, el producto generado en Dinamarca ha sido muy coherente y muy exitoso.

Page 12 of 18

Public Sector Policy Interventions: Case Studies (cont'd)

- **New Zealand**
 - Long-standing Film Commission
 - Includes sales agency
 - Close links to tourism
 - Success factor – Peter Jackson (Lord of the Rings)
 - Results:
 - Production financing for film increased from approx. US\$ 7.6 m in 1997 to US\$ 234m in 2001

OceaniaSPI

En el caso de Nueva Zelanda, el éxito de las empresas audiovisuales ha tenido mucho que ver con el turismo. Un éxito comercial audiovisual repercute en el flujo de turismo hacia ese país en forma muy sostenida en el tiempo. De esto se podría hablar horas y, sin embargo, muchas veces este tema es olvidado y se deja de lado en países que tienen mucho para mostrar y ofrecer.

Otra cosa que en Nueva Zelanda tuvieron la suerte de tener fue a Peter Jackson. Este hombre tan talentoso puso todo su empeño en la cinematografía de su país y ha sido uno de los grandes enganches para atraer proyectos hacia su país.

Page 13 of 18

Public Sector Policy Interventions: Case Studies (cont'd)

- **Sweden (Film I Vast)**
 - Regional agency for W Sweden based in Trollhattan
 - Strong and recognisable international brand – “Trollywood”
 - Range of support measures for audiovisual production
 - Results:
 - Steady increase in production – up 65% 2002-2004
 - Overtook Stockholm and Copenhagen as Scandinavian film production centres from zero start point

OceaniaSPI



Suecia desarrolla una zona sin antecedentes en el área cinematográfica o televisiva 10 años atrás. Allí los dos mayores empleadores incluían a la empresa Volvo. Las autoridades se dieron cuenta que había riesgo de perder empleos cuando fueron compradas por Ford. Había que buscar una salida. Diseñaron una estrategia muy inteligente y relativamente barata que los ha convertido en el área más preparada de toda escandinavia para la realización de proyectos de cine o TV. Olsberg – SPI son los asesores para esa estrategia

Page 14 of 18

Public Sector Policy Interventions: Case Studies (cont'd)

- **Hong Kong – Negative example**
 - **Lack public-sector support for sector**
 - **Minimal broadcaster support**
 - **Competition from emerging Asian film industries – South Korea, China**
 - **No new film “voices”**
 - **Compounded by Asian Financial Crisis**
 - **Decline of domestic film industry 1990-present**
 - **Drop from 150 productions in 2000 to under 60 in 2006**
 - **Large drop in box office figures (total and local market share) between 1995-2005**

OlsbergSPI

Finalmente, Hong Kong. Este es el ejemplo opuesto de una historia exitosa. 20 años atrás se hacían 150 películas por año y el año pasado hicieron 60. Estaban haciendo un tipo muy limitado de películas, sobre todo de acción, pero no desarrollaban nuevas voces en el cine sino que seguían haciendo lo mismo. Cuando Hollywood descubrió la popularidad de esas producciones, las empezaron a hacer en los Estados Unidos pero con el talento de Hong Kong: los cerebros se fueron a Hollywood con presupuestos 20 veces mayores. Así, Hollywood se dedicó a hacer películas como en Hong Kong pero con presupuestos mucho mayores y contratando a Tom Cruise y otros. Una verdadera fuga de cerebros.

También estaba el hecho de que en Hong Kong para invertir se hacía en el sector inmobiliario y luego apareció una crisis financiera. Cuando el gobierno se dio cuenta que estaban perdiendo de ganar de la industria cinematográfica nos llamaron. Fuimos allí e hicimos un programa para intentar solucionar las cosas. El objetivo del programa era que el gobierno alentara a la industria para resolver el problema.



Vamos a ver ahora tendencias que observamos en el mundo no tanto a nivel de políticas públicas sino también lo que está ocurriendo en el sector.

En primer lugar, el mundo está cambiando en términos de múltiples plataformas y distribución. El tema no es tanto cuándo va a ocurrir el cambio tecnológico en la distribución, ya que en general los cambios en este plano llegan más tarde que lo que uno anticipa. De modo que en 3 años habrá algún tipo de contenidos independientes de cine y TV que puede ser lanzado a un servidor para que cualquier persona lo baje en cualquier lugar del mundo para verlo en el formato que desee: sala de cine, TV, PC, una unidad móvil, etc. A nivel de cine, estas ventanas no excluyentes, la falta de exclusividad, hará que caigan las oportunidades de preventa que hay actualmente. Es decir, un distribuidor japonés no adquirirá por mucho dinero los derechos anticipados de mi película porque al mismo tiempo otra gente podrá bajarla directamente en su hogar.

Desde el punto de vista de la financiación, creo que esto implica que la industria publicitaria participará cada vez más apoyando la producción y financiando la producción de contenidos audiovisuales. Y no me refiero a productos. En el futuro, los consumidores estaremos cada vez más acostumbrados a ver publicidad en los contenidos. Eso será cada vez más frecuente. Pienso que en el futuro las películas tendrán publicidad que las financiará teniendo una presencia en pantalla intermitente o en los bordes. Eso sucederá entre películas y publicidades que saben que comparten un mismo público. Eso creo que es el futuro.

Por el colapso de soportes, o ventanas, y que los distribuidores no pondrán dinero, los productores tendrán una mayor participación en las ganancias: podrán ir a los fondos de inversión y ofrecer un mejor negocio que antes. Los publicistas, las marcas y los inversores standard van a participar más en ciertos contenidos audiovisuales.

Antes decíamos que el contenido era el rey. Toda esta proliferación de canales precisaba contenidos. Ya no es más el caso. El consumidor es el rey. Tiene tantas formas de acceder al contenido que ahora él es el rey. Comprender y anticipar el comportamiento del consumidor vinculado al producto audiovisual será cada vez más importante. En mi opinión, no es tanto un tema de marketing sino de investigación y comprensión.

**Public Sector Policy Interventions – Current Trends
(continued)**

- Chasing portable productions
- The tax incentive “war”
- Tax incentives – trend from indirect to direct measures: spend-related
- Balancing local and incoming production
- Studio facilities and post-production
- The skills gap – entrepreneurship (“companies not projects”)
- Creative clusters

Dos cosas de esta página: no creo que un país como Uruguay debiera tener algún tipo de incentivo impositivo. Esto ocurre en muchos países para atraer proyectos (publicidad, cortos, largos). ¿Por qué es peligroso? Si uno toma la decisión de intentar atraer producciones audiovisuales del extranjero, la decisión de la empresa extranjera se ve condicionada por dos elementos principales sobre los que Uruguay no tiene ningún control: el tipo de cambio (se puede ser una moneda barata como antes era Australia pero ahora la situación se invirtió) y las acciones de otros países. Si Uruguay tiene un esquema impositivo favorable, es solo una cuestión de tiempo el hecho que otros países hagan lo mismo. Es una guerra peligrosa.

El otro punto a subrayar es la capacidad empresarial. En el mundo audiovisual, los empresarios y gerentes de las empresas que hacen audiovisual están obsesionados por el material que están produciendo más que en quién lo va a ver. Muy frecuentemente, los productores cinematográficos y televisivos piensan que han cumplido la tarea cuando terminaron el producto. La dificultad para llegar a la gente, el concepto de capacidad empresarial es vital en todo nuestro sector. Si uno está en el negocio de post producción, donde se trata de una comercialización más standard ya no es tanto problema, pero si se está creando contenido, el modo en que se crea y la construcción de destrezas en capacidades empresariales hará la diferencia.

Page 17 of 18

Public Sector Policy Interventions – Current Trends (continued)

- Film literacy, audiences and citizenship
- Digital exhibition
- Film-induced tourism
- Co-production relationships
- The unified film agency – a strategic approach
- Archives (access and exploitation)
- Anti-piracy initiatives
- Policy targets and transparency – volume vs. quality vs. audiences

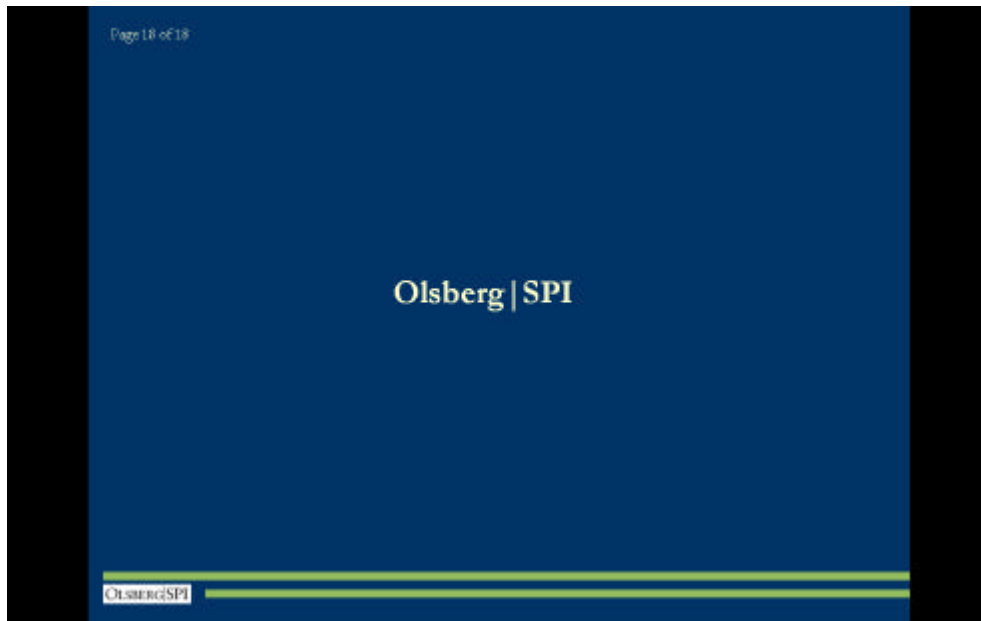
OLSBERSPI

Coproducciones. Si un país está pensando en que su producto llegue al mundo, el lugar donde comenzar es haciendo todas las coproducciones que sea posible.

La capacidad de saber leer o ver cine. Esto es algo muy importante y un trabajo de largo plazo. Significa que cuando íbamos a la escuela nos enseñaban todas cuestiones orales. Con el audiovisual se puede educar y entretener con la imagen en movimiento. Los niños cada vez más se involucran en esto. Se juntan, elaboran sus materiales y los publican en *my space* o *you tube*. Ya están interesados en el cine o en la imagen en movimiento. Pero en casi todos lados lo están haciendo solos, sin apoyos del gobierno. Si hubiera voluntad política de dar apoyo yo comenzaría allí: programas a nivel escolar que hagan comprender la construcción de un contenido audiovisual. Además, se comenzaría a construir una relación entre la persona y la pantalla que puede resultar en mayores públicos para la producción nacional.

La piratería ya no es considerada algo malo en muchos lugares. En anti-piratería los gobiernos y la policía no consideran este delito como algo muy importante. ¿Quién es la víctima de la piratería? Debería denominarse robo y no piratería. Esto es importante. Es un tema vinculado al concepto de marketing. Piratería no le importa a nadie. Los gobiernos, los votantes, la policía deben comprender este tema que hace mucho daño.

Voy a cerrar por acá. Podría extenderme en cada uno de estos puntos pero preferiría tener un diálogo acerca de lo que a ustedes les preocupa. Muchas gracias por la paciencia.



Me gustaría saber si Jonathan conoce alguna experiencia cinematográfica latinoamericana y si puede ejemplificar algún desarrollo que en su concepto haya sido positivo y otro que haya sido negativo

Desafortunadamente, se muy poco. Incluso podría decir que prácticamente no se nada sobre la situación de América Latina. Sin embargo, puedo decirles algunas cosas. Estando en Europa y habiendo trabajado también en Estados Unidos, Asia y Australia, lo que hemos oído como proveniente de América Latina es muchas cuestiones de tiroteo que vienen de México, algo de brasil y muy poco de otra cosa.

Se que hubo una película uruguaya en competencia en Cannes y pensé que era la primera vez que eso sucedía. Cuando vine pensaba que una de las razones por las que esto sucedía era que el sector estaba muy bien apoyado por los países sudamericanos y no necesitaba salir del continente. Pero vi que esta no es la situación.

Por lo tanto, no puedo responder a su pregunta. Me encantaría trabajar en América del Sur para poder comprender estas situaciones.

Sobre el tema de formación de públicos. Creo que estamos de acuerdo que si los chicos crecen solo viendo Disney, cuando crezcan van a ver o van a pedir ver solo películas de acción norteamericanas con consecuencias desfavorables para la cinematografía uruguaya. Ya que usted mencionó el caso de Dinamarca, creo que allí está establecido que el 25% de los presupuestos del cine se dediquen a producciones para niños. ¿Eso se mantiene?

Si, así es. Una de las cosas que suceden en Dinamarca y yo no enfatiqué, es que se diseñó una estrategia muy astuta por parte del gobierno para alentar al sector a colaborar, a trabajar juntos, y eso tuvo realmente mucho éxito.

El gobierno decidió que no iba a poner su propio dinero en la cinematografía, pero que iba a alentar a los medios de comunicación y entonces decidieron que un porcentaje de la producción de los medios tenía que ser en películas, en largos nacionales. De alguna manera, obligaron a los medios a actuar en este sentido, invirtiendo en la cinematografía.



Los medios entendieron que ya que iban a invertir lo mejor que podían hacer era conocer esa industria. Así conocieron quiénes estaban allí, quiénes eran los actores en este campo y así los productores preguntaron a los medios qué era lo que querían. Estos les dijeron que estaban interesados en películas de familia. Como resultado, tanto el sector cine y la TV colaboraron e imaginaron una serie de películas en ese sentido y todo el mundo se sintió muy contento.

¿Esto hubiera sucedido sin una política clara de parte del gobierno? En ese momento el gobierno fue capaz de iniciar una legislación que obligó a los productores y a los medios a hacer algo que en principio no querían hacer pero que al final funcionó.

Ahora bien, en este tipo de intervenciones del gobierno, creo que esto es más saludable que el caso en el que el gobierno pone dinero y decide qué tipo de película quiere tener. Pero también es controversial porque está separado de la norma común de dejar que todo el mundo haga lo que desea hacer en su negocio.

En el área de TV me surgen más preguntas. Tu mencionabas que el conocimiento del mercado es sumamente importante y sobre todo lo que el consumidor final, la audiencia, estaba necesitando. Mi pregunta es ¿cómo desde aquí podemos tener una visión más clara y más precisa sobre las características de cada uno de esos mercados? En América Latina cada uno de los países tiene una cultura muy diferente -salvo por regiones- y a veces es difícil poder entender lo que un televidente de Perú o Panamá podría estar buscando. Añado otra pregunta: ¿cuál crees tu que es la mejor manera de contactarse con las personas clave en esos países? ¿Son las cadenas de TV, los grupos de comunicaciones, las productoras locales?

Lo que Ud. pregunta es sumamente importante: ¿cómo sabemos qué quiere el cliente? En nuestro mundo de la TV hay distintos tipos de clientes. Los medios o los distribuidores compran derechos de un material y lo colocan en su programa pero también está el espectador en su casa decidiendo qué es lo que quiere mirar y quien es en última instancia el que hace que un producto tenga éxito. Creo que hay dos tipos de relación a analizar: una con los medios y otra con los espectadores.

En lo que se refiere a los países, sin importar cuál sea el medio o el distribuidor, si ya están en el negocio, es fundamental saber cómo marchó su show en el mercado. Si el agente de ventas o el distribuidor vendió un producto a Francia quiero saber cómo le fue, cuál fue su puntaje de audiencia, quiero saber todo respecto a ese negocio en particular. Tengo que encontrar una manera para hablar con los ejecutivos de la cadena de TV en Francia para saber qué es lo que les gustó de ese producto. Tengo que lograr un canal con esa cadena en Francia y sus equivalentes en el resto del mundo para un determinado material.

En segundo lugar, no puedo imaginar que una película o un show de Chile o de Uruguay se venda de la misma manera en cualquier país del mundo. Tiene que haber algunos países donde ese material funcione mejor que en otros. Por lo tanto, dedíquense a esos países y háganse las mismas preguntas.

Además de ocuparse de los mercados también hay festivales de TV en muchos países. Se pueden basar en regiones o géneros. Los festivales de TV son una excelente manera de saber qué es lo que está pasando y qué es lo que está gustando. Por lo tanto, desde el punto de vista del mercado, que es en lo que me refiero, analicen la historia, analicen el éxito de lo que está sucediendo, vayan a los mercados y a los festivales.

En cuanto al auditorio, es mucho más difícil. Pero estamos en un mundo en que la Internet está al alcance de mucha gente y podemos encontrar maneras -no soy un experto en esto- para crear un perfil en *you tube*, *my space* o en una versión uruguaya de ellos para acceder a la gente.



El mercado interno uruguayo es pequeño, somos pocos y con bajo poder adquisitivo. Por ello, la apuesta es a la exportación de bienes y servicios. ¿Nos puedes comentar experiencias de países sobre cómo han enfocado la estrategia de exportación de sus contenidos? En Uruguay, muchas productoras están siendo exitosas en la exportación de servicios de producción o servicios de animación. ¿Ese es un paso importante para pasar a exportar properties?

Es un tema importante. Las respuestas variarán según el tipo de producción audiovisual. Si hablamos de cine, vuelvo a lo que se habló de la coproducción. Participé como coproductor británico de una película húngara. La historia era totalmente húngara, una ópera prima de alto presupuesto, así que era compleja. El productor húngaro nos contactó, yo antes era agente de ventas además de productor, y si bien este proyecto no tenía nada que ver con UK querían tener un socio que pudiera hacer llegar el producto al mundo y de hecho es lo que ocurrió y ha tenido bastante éxito a su nivel. La coproducción en este caso, como coproductor en minoría, implica no tanto dinero sino más bien una suerte de internacionalización del proyecto.

No conozco lo suficiente de cine aquí pero es importante saber dónde y quiénes son los agentes de venta para el cine uruguayo e incluir esa información en la estrategia de coproducción.

Pasando a la otra punta del espectro, a los servicios de producción y publicidad, miren a Nueva Zelanda. Es de una belleza física fenomenal y estoy seguro que cuando la gente va a rodar allí está pensando en las ventajas que ofrece y lo que tiene de especial, de único. Para armar el folleto de nueva Zelanda es tener este mensaje claro.

No conozco de Uruguay lo suficiente como para saber qué es lo que tiene de especial, qué es lo que puede ofrecer que lo diferencie de otros lugares. Entonces, cuando se está en servicios de producción, se está en locaciones y rodaje, y no tanto en cuestiones digitales. Quiero saber qué tiene de especial Uruguay y cómo comercializarlo.

En el caso de nueva Zelanda estaba muy interesado en la decisión que tuvieron de ligar esto a la industria turística. Sus autoridades turísticas gastaron mucho dinero en fomentar el turismo a nueva Zelanda y al mismo tiempo estaban promocionando servicios de producción con elementos del país porque las locaciones son una parte muy importante en esto.

Entonces, pienso que la respuesta a la estrategia de exportación es segmentar, y cada segmento será diferente: coproducción, turismo, etc.

Volviendo al ejemplo de Dinamarca y conectándolo con el caso de nueva Zelanda o Sudáfrica, que he visto cómo se venden en Europa en conexión directa con el turismo, ¿hay otros ejemplos que se puedan aplicar a países pequeños, más parecidos al caso Uruguayo?

Creo que existe una función muy importante para cualquier país interesado en atraer actividad cinematográfica y exportar contenidos. Esto es una *Film Commission*. Desde mi punto de vista, esto es una agencia de inversión y exportación. Los países que marcharon bien en este sentido, han tenido comisiones de cine muy inteligentes, verdaderos agentes de comercialización capaces de transmitir un mensaje y que esto funcione.

En el caso de Singapur, un lugar pequeñísimo, tienen algo así como "autoridades para el desarrollo de medios de comunicación". Hemos hablado con ellos sobre hacer un programa de capacitación en Singapur para sus empresarios. Ellos decidieron que querían tener una escuela de cine de altísima calidad allí y se arreglaron para establecer un *campus* y tenemos una excelente escuela de cine en Estados Unidos que se estableció por primera vez en Singapur. La MDA estaba allí golpeando la puerta para lograr esto. Esa MDA era la *Film Commission*. Tener ese tipo de comisión es una condición fundamental para cualquier país.



Tengo dos preguntas. Usted recalcó la noción de orientar la producción al consumidor. También se dijo que Uruguay es un país pequeño y de bajo poder económico por lo que hay que buscar el mercado ampliado en el exterior. Ahora bien, para un país en el que también sus empresas son de un tamaño reducido en relación al mundo, ¿cómo elegir inteligentemente a qué consumidores dirigirse ya sea consumidores, países o regiones? Una cosa es encontrar las cosas de casualidad, y otra cosa es definir una estrategia. En segundo lugar, usted habló sobre criterios para la comercialización de la producción audiovisual. Esa producción, ¿debe tener en sí misma atributos para ser comercializable? ¿cuáles son esos atributos?

Responderé primero la segunda pregunta. Pienso que lo que se está allí preguntando es qué hace que una producción audiovisual tenga éxito. Si lo supiera no estaría aquí sino en un yate en el Caribe, porque nadie lo sabe realmente. Quizá Spielberg lo sepa. Lo que sí se es que el contenido del trabajo –que varía según el género-, focalizándose en una película, debe crear una reacción emocional en el auditorio. Eso es fácil de decir, pero uno ve que una y otra vez hay películas totalmente poco habituales que tienen éxito. Por ejemplo, el documental llamado “La marcha de los pingüinos”. Si usted es un ejecutivo en una compañía de cine y le proponen hacer esta película, realmente no pensaría que tuviera mucho éxito. Sin embargo, estos productores de cine lograron crear una conexión emocional entre la película y el auditorio.

Entonces, mi punto de vista es que sea una historia de amor, horror, comedia, etc., debe provocar esta reacción. Lo que a mi me gusta es que haya algo diferente, algo distinto. Si usted se plantea una película de “forma” puede sucederle lo que en Hong kong, pues alguien más puede hacer lo mismo con más dinero y entonces tendrá un problema.

Precisa una conexión emocional con el auditorio, tiene que haber algo diferente y además tiene que haber calidad. Realmente, las realizaciones deben ser creíbles, las actuaciones deben ser creíbles y tiene que estar bien hecho. Si está mal hecho la gente no lo aprecia.

Respecto a la primera pregunta, creo que en la cinematografía una de las herramientas de comercialización muy importante y muchas veces olvidada son los festivales de cine. Antes de venir a América del Sur estaba viendo cuántos festivales cinematográficos estaban entre los primeros 50 según la FIAF. Encontré solo 3 en esos 50 que fueran en América del Sur.

El Uruguay tendría que tener un verdadero festival de cine pero realmente bueno con proyección internacional, con estrellas internacionales, alfombra roja, que aparezca en TV y que si Tom Cruise viene eso aparecerá en las primeras planas de todos los periódicos, logrando conectar con el público a sus películas.

Respecto a las legislaciones de incentivos y protección al cine, ¿qué características esenciales deben tener para ser exitosas? Una segunda pregunta, más vinculada a su actividad como productor, ¿qué buscaría en un proyecto de un país con poca producción como Uruguay si recibiera una oferta?

Vamos a empezar con la segunda rápidamente. Yo soy el tipo de productor al que le gusta iniciar su propio material. Por tanto, es raro para mi aceptar un proyecto de alguien más. El caso húngaro es casi el único caso en toda mi trayectoria como productor. En ese caso, lo que me emocionó fue la historia en sí.

Como productor, hay dos cosas que me entusiasman: primero es creer en los directores. En la venta de películas siempre me basaba en el director, sea en una venta en Norteamérica o en Europa, ya que yo sé que puedo vender directores. Sé cómo a través de festivales y críticos hacer que la película tenga éxito. Es riesgoso, porque si el director no hace bien su trabajo se falla. Otra cosa que personalmente siempre busco es historias muy personales con tema muy emotivos como la redención.



En un artículo leía sobre una mujer norteamericana que va a Sudáfrica porque una de sus hijas, de 20 años, murió allí en un crimen. Va para encontrar al criminal que la había matado, que era un muchacho de la calle. Lo que termina sucediendo es que ya que su hija trabajaba en Sudáfrica ayudando a este tipo de personas, ella iba a ir a tratar de ayudar a ese muchacho y es lo que en definitiva sucede. Este es el tipo de historia que en mi punto de vista tiene ese elemento emocional, pero creo que se trata de una cuestión muy personal.

En lo que se refiere a las estrategias públicas para apoyar al sector, lo primero que me parece importante es que sea una estrategia holística, unificada, no solo sobre la producción, sino con muchos elementos. No solo se trata de dar dinero para hacer la película sino de las capacidades. Si las capacidades no existen entonces hay que traer gente de otros países. Es decir que lo primero es cubrir todo lo básico. Creo mucho en las capacidades en nuestra industria porque la tecnología cambia cada vez más rápido la forma de hacer las cosas. Por ello, debemos estar capacitados para estar por delante de ella.

No podría decir dónde focalizar la estrategia pero puedo dar un ejemplo del Reino Unido. Estamos involucrados en el Consejo Cinematográfico del Reino Unido que es una agencia unificada bien financiada para apoyar la cinematografía, creada hace 7 años, y han tenido una estrategia bastante buena para cubrir todas las bases, las capacidades, el resultado, etc. Lo que pudieron hacer es crear una masa crítica interesante de actividades. Si ustedes tienen muchas actividades la gente aprende sobre ese trabajo: adquiere experiencia, algunas cosas se van a vender y puede ir subiendo.

Luego de 7 años, en el consejo cinematográfico está sucediendo que mucho del dinero que se tenía para gastar venía de la lotería nacional. Londres ganó la sede de las olimpiadas por lo que ahora hay menos dinero disponible para esta agencia. Entonces decidieron cambiar la estrategia y dejar de lado el desarrollo de la producción para concentrarse más en la distribución y en esquemas para lograr que los productos lleguen al espectador. Hay toda una serie de distintas estrategias para esto que está funcionando bastante bien.

Por tanto, hay algo que tiene que ver con la madurez del lugar. Si se trata de una época temprana, de una industria que está en su infancia entonces la estrategia tiene que ser muy amplia pero también hay que tratar de subir el nivel de la actividad rápidamente. En el caso de un mercado más maduro hay que ser sofisticado en otros sentidos.

¿Cuáles son los países, mercados o grupos empresariales más abiertos, más jugados o generosos al momento de aceptar una propuesta de contenidos de TV?

Si su pregunta es en términos generales, aplicado a países, no lo puedo responder. Es algo demasiado amplio. Le puedo decir en qué países el sector está creciendo rápidamente y, si suceden algunas otras cosas, puedan tener posibilidades, por ejemplo, Rusia.

Ese mercado está en explosión, están abriendo estudios todo el tiempo, los canales televisivos están floreciendo, hay mucho dinero. Si pudiera Uruguay encontrar un modo de ingresar a Rusia les podría ir muy bien, pero no tengo idea si el contenido que ustedes preparan tiene o no un mercado allí. Ese es un mercado a tener en cuenta porque realmente crece mucho. También agregaría que además de considerar un territorio tienen que considerar mecanismos de entrega: ¿cómo hacer llegar mis contenidos a Internet gratis para que sean promocionados por una agencia publicitaria o una empresa? Esto haría saber que el público de su producto es el mismo que el de lo que yo estoy preparando.

Dos preguntas relacionadas al mercadeo de productos. Hemos pensado una película orientada a determinado mercado y tenemos la corazonada de que le puede ir bien más allá de ese mercado. Ahora, pensando en que no solo se precisa eso sino un buen canal de distribución que haga el marketing de la película para transformarla en un éxito, ¿el camino es a través de festivales o en una interacción directa con el canal de distribución incluso



involucrándolo en el momento de realizar el contenido –cosa que no nos gusta mucho a los creadores pero que a veces hay que aventurarse por ese camino? La segunda pregunta tiene que ver con la inserción de marcas y productos dentro del contenido, quiero preguntar en tu experiencia cómo se da ese mecanismo, si surge del lado de los productores o del lado de las empresas y las marcas y cómo llevar adelante ese tipo de estrategia.

Antes yo vendía películas. Mi primera carrera fue en bancos y luego cuando lo dejé comencé en una pequeña empresa de venta de películas. Vendíamos películas difíciles y usábamos los festivales para lanzar estas películas. Allí hay críticos que están hartos porque ven lo mismo una y otra vez y si ustedes les presentan algo diferente –que era lo que tratábamos de hacer- van a tener más posibilidades de obtener una respuesta.

Por tanto un festival, si a los críticos les gusta entonces los compradores de los países de esos críticos oyen sobre la película y la compran. Yo creo mucho en los festivales, pero no creo en que el productor vaya directamente a los festivales con la película en su mano. Debe mandar un agente de ventas que es un elemento clave en todo esto. Hay que hacer todo lo que se pueda para tener un buen agente de ventas que venda su proyecto. Y es difícil saber cuál es bueno. Hay muchos que no sirven para nada, que dicen que pueden vender cualquier cosa. Hay que chequear qué resultados han tenido.

Creo que realmente hay que involucrar un agente de ventas y asegurarse que sea el correcto para la película. Me interesó mucho una compañía que se llama Fortísima. Se trata de una compañía bastante inhabitual cuya base está en Holanda y en Hong Kong. Un sujeto norteamericano y un holandés, y están haciendo una compañía de ventas muy exitosa para películas artísticas de directores que no se conocen y otros que ya se conocen pues han vendido sus películas.

Comenzaron en Asia y quizá se necesitaría tener un Fortísima para América latina, pues eso sería una diferencia enorme. No se muy bien cómo se empieza, pero si sería bueno saber si en América del sur hay alguna empresa o persona que sea buena en esto y que sea un equivalente de fortísima.

Usted dijo al pasar que la estrategia de turismo de un país atrae además de turistas también producciones. En nuestro país, por un lado se está en un intento de hacer conocer la capacidad de producción de cine y publicidad, así como de hacer conocer el país: la gente, la arquitectura, las locaciones, las distintas cosas que hacen atractivo este lugar para producir. Al mismo tiempo hay a nivel de gobierno una estrategia de atracción turística. En este momento se están dando pasos desde el gobierno hacia abajo y desde abajo hacia arriba. Me pregunto, a nivel de beneficios fiscales, como uno nunca sabe qué harán otros países luego de que uno da un determinado beneficio fiscal, me resulta importante todo incentivo que el gobierno pueda dar para atraer producciones de otros países. Me pregunto si en una estrategia de turismo se une en otros países se unen también –en otros países- los incentivos fiscales de producción como difusión del país.

Hemos terminado un estudio luego de un año en el Reino Unido sobre turismo relacionado con cinematografía. Ese informe lo tendremos para el acceso público en Internet en unas 3 semanas. En ese informe hay toda una sección acerca de cómo las autoridades de turismo y del mundo audiovisual pueden trabajar estratégicamente juntas para elevar el nivel de éxito en ambos campos. Por lo tanto, pienso que allí encontrarán mucho material.

En ese estudio, por ejemplo, hemos encontrado que en una región en particular habían autoridades de turismo que pensaban que era más importante tener una convención de negocios en un hotel que una producción cinematográfica. Nosotros señalamos que quienes van a esa convención quizá verían algo de la ciudad, pero no saldrían mucho. Cuando uno tiene un equipo de cine que se queda en un lugar durante un tiempo rodando una película realmente pueden ser casi embajadores del turismo ya que en general están por ahí afuera buscando locaciones,



reuniéndose con la gente, y, si tienen suerte la van a pasar bien y muchas veces volverán allí en las vacaciones con sus familias, etc.

Por lo tanto, creo que los equipos de las películas se quedan más tiempo y gastan más dinero. Pero las autoridades del turismo no tenían la menor idea de esto y le dijeron a los hoteles que rechazaran a los equipos de producción y se dedicaran a la gente de negocios. Este es un tema que hay que analizar.

Si viene un equipo de producción a rodar, las agencias de turismo deberían hablar con los productores para saber cuándo y dónde se va a distribuir la película ya que podrían existir elementos de atracción del área que podrían potenciar en el futuro las posibilidades cuando se distribuya el film.

Muy pocos beneficios tienen que ver con los impuestos. Importan mucho los beneficios comerciales: si se es una compañía grande de producciones qué se le puede ofrecer en términos de alcance publicitario internacional a Coca-Cola, Lan Chile, u otras. Cuando se va por el lado fiscal, en general gobierno decide que no quiere poner su dinero en la producción pero incentiva que individuos que pagan altos impuestos se beneficien de una reducción si colocan su dinero privado en las producciones. Se tiene que buscar la colaboración con las compañías. Si una compañía invierte en algo debe cuidar su colocación. El gerente de inversiones responsable de esa inversión quiere conservar su trabajo, por lo que quiere que la película en la que invierte tenga éxito y así las cosas en que se invierte no están únicamente relacionadas con los impuestos.

En Irlanda, y en Alemania hubo una serie de mecanismos que ya pasaron de moda pues no daban beneficios a largo plazo: cuando terminaba esa situación se rompía la relación. Ahora se trata de hacer un chequeo directo por parte del gobierno que de alguna manera es automático y no a discreción. No se trata de un comité que estudia los proyectos y dice cuál le gusta y cuál no. Este tipo de inversión a discreción es muy difícil que funcione y creo que la única razón para hacer este tipo de cosas no es atraer un ganador sino atraer talentos.

Si se quiere una diversidad de voces que estén representadas sería la única forma de dar estos fondos de forma focalizada o a discreción. Pero donde la industria ya es madura se trata de tener un sistema en el que si se gasta un millón de euros se devuelva el 50 o el 40%, o menos hoy en día.

A nivel nacional, por ejemplo, Australia habla de un reembolso de 20%, en el UK tenemos nuestro propio porcentaje, en Alemania otro. Hacen y terminan la película, un contador certifica los gastos en el área, se presenta al gobierno y éste reembolsa el 20%. No tiene nada que ver con los impuestos.

Si el gobierno quiere hacer esto, esta es una forma saludable porque realmente es una posición interesante. Pero recuerden que están en una guerra mundial respecto a la posibilidad de reducir impuestos.