

Taller: Validación de la visión y elaboración de la matriz FODA

Fecha: 29 de marzo de 2007

Lugar: ANTEL - Sala Interactiva

Asistentes:

NOMBRE	GRUPO	EMPRESA/ASOCIACION/ORGANISMO
Alvaro Caso	GGC	Exhibidor ENEC
Hernán Tajam	GGC	Asociación de Proveedores / Aprove
Nelson Wainstein	GGC	Asociación de Proveedores / Aprove
Nero De Vargas	GGC	Productora / Salado Media
Ronald Melzer	GGC	Distribuidor / Buen Cine
Roque Papa	GGC	Animación / Animalada
Daniela Speranza	GGC	Asoprod (suplió a Ricardo Casas)
Gastón Laffite	GGC	Metropolis (suplió a Andrés Rosenblat)
Esteban Schroeder	ADHERENTE	Realizador / Esteban Shroeder y Asociados
Flavio Caifa	ADHERENTE	Animalada
Gerardo Machado	ADHERENTE	DODECA
Ignacio Seimanas	ADHERENTE	Animación / LUDO
Larissa Perdomo	ADHERENTE	Ex Televisión Nacional
Ricardo Fleiss	ADHERENTE	Paris Texas
Daniel Díaz	ADHERENTE	Técnico / Tajam
Alejandro Albarracín	ADHERENTE	El Perro y el dragon
Mariana Secco	ADHERENTE	Salado Media
Patricia Méndez Fadol	ADHERENTE	Esteban Shroeder y Asociados
Rodolfo Musitelli	ADHERENTE	Asociación de Proveedores / APROVE
Soledad García	ADHERENTE	Productoras de TV / OZ
Manuel Suárez		Asoprod
Sandino Saravia		Laroux
Mariana Rizzo	GA	INA / MEC
Adriana González	GA	INA / MEC
Alejandro Ferrari	PACC	PACC
Martín Leites	PACC	
José Alonso	FACILITADOR	
John Saegaert	MODERADOR DEL TALLER	

Apertura

La apertura estuvo a cargo de Martín Leites, quien explicó que esta actividad surgió como una iniciativa del propio Grupo Gestor, como una instancia necesaria para seleccionar al coordinador de la estrategia. Si bien esta actividad propone realizar un análisis FODA y comenzar a identificar elementos del diagnóstico del sector, se enmarca en el proceso de sensibilización, por lo que su principal objetivo era avanzar en la dinamización del conglomerado. Por otra parte, se destacó nuevamente el buen nivel de asistencia en los participantes lo que aparece como una fortaleza propia del sector. Posteriormente, John Saegaert indicó algunas dificultades metodológicas que se plantean al realizar el análisis en cuestión en las condiciones en que se encuentra el grupo, es decir, sin la visión de futuro terminada y sin un análisis de los mercados externos. Es decir, el conglomerado será fuerte, débil, estará amenazado o enfrentará oportunidades en relación a las condiciones de mercado y competencia que lo rodean y en virtud de dónde quiera llegar (su visión). Sin embargo, se entiende que el taller arrojará información valiosa para continuar avanzando. La jornada se estructuró en media hora inicial para avanzar un poco más en la construcción de la visión y dos horas y media finales para la actividad FODA.

Primera Actividad

La Visión

El moderador presentó la síntesis de visión que el equipo PACC había elaborado a partir del taller del 27/02/07 y presentado posteriormente al GGC el 15/03/07. En aquel entonces no hubo acuerdo con la síntesis y se estableció mantener un intercambio electrónico para ir puliendo la visión. Tal intercambio no aconteció, por lo que se retoma aquella síntesis y se abre la discusión:

Seremos un conglomerado con alta inserción internacional reconocido en la región y el mundo por su producción de contenidos y servicios, de alta calidad y creatividad. Conformaremos el conglomerado con empresas eficaces, rentables, innovadoras y competitivas e instituciones de apoyo capaces de potenciar su desarrollo. El conglomerado será un instrumento útil para la búsqueda de intereses comunes y la complementación productiva, que aumenten la capacidad competitiva de sus miembros y ayuden a dar respuestas a los desafíos que presenta el mercado

Aportes de los empresarios

Ronald Melzer señaló que antes de tener una alta inserción internacional y reconocimiento en la región se debería ser reconocido en el país. Seguidamente, planteó su disconformidad con el concepto "rentable" y marcó que "autosustentable" le parecía más conveniente.

Roque Papa opinó que la visión era muy genérica y que podría funcionar para cualquier rubro extra-audiovisual. De la misma manera, sintió que era una visión demasiado extensa y con una redacción poco vendedora. Recordó que en el sector sobra creatividad como para redactar algo mejor.

Flavio Caifa marcó que era muy extensa y que dejaría la primera oración como visión. Asimismo, opinó que debía vender más, siendo más soñadora.

Ignacio Seimanas apuntó que debería ser más específica del sector.

Hernán Tajam hizo hincapié en la capacitación continua.

Soledad García señaló que la síntesis analizada mezcla lo que es una visión con la misión y los valores, y que, por lo tanto, habría que concentrarse únicamente en la visión.

Hernán Tajam opinó que si se es competitivo ya se está diciendo que se es rentable/autosustentable y que, por tanto, este último concepto estaría sobrando.

Rodolfo Musitelli planteó la dificultad que surge de plantear una única visión para todo el conglomerado cuando las empresas son tan heterogéneas.

John Saegaert intervino sosteniendo que si, por ejemplo, la inserción internacional importa, entonces la creatividad, la calidad y la asociatividad pueden ser buenos puntos de partida para comenzar a trabajar el concepto. Desde allí hay que nucleares aunque no todos trabajen en inserción internacional, o no todos en creatividad o no todos en una asociatividad permanente sino en redes interactuantes. En este sentido, recomendó plantearse 2 o 3 ideas fuerza que logren nuclear al conjunto para poder seguir adelante. En síntesis, marcó que la visión tal cual se presentó al GGC y al taller de la fecha es muy genérica, extensa y poco vendedora.

Se formó una comisión redactora integrada por Soledad García, Roque Papa, Álvaro Caso y Ronald Melzer que trabajará en la visión para ser presentada al próximo GGC.

El facilitador se encargará de coordinar con la comisión el día, hora y lugar de la reunión.

Segunda Actividad

Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

Se recordó que en el análisis FODA las fortalezas y debilidades hacen a la situación interna del conglomerado en su conjunto, mientras que las oportunidades y amenazas refieren a los aspectos que están por fuera del conglomerado. Posteriormente, los participantes fueron repartidos en cuatro equipos de trabajo, cada uno con un tema (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el siguiente detalle:

Grupo 1 – Oportunidades	Grupo 2 – Amenazas
Roque Papa	Ignacio Seimanas
Nelson Wainstein	Daniela Speranza
Ricardo Fleiss	Rodolfo Mussitelli
Manuel Suárez	Esteban Schroeder
Alejandro Albarracín	Mariana Secco
Grupo 3 – Fortalezas	Grupo 4 – Debilidades
Ronald Melzer	Hernán Tajam
Soledad García	Alvaro Caso
Gastón Laffite	Nero de Vargas
Daniel Díaz	Sandino Saravia
Patricia Méndez	Flavio Caifa

Para cada grupo, se fijó el objetivo de listar 10 ítems en el aspecto que les tocara tratar.

Resultados – Grupo 1 – Oportunidades

1. nuevos tipos de formato
2. más canales de difusión
3. desarrollo de las comunicaciones
4. abaratamiento tecnológico
5. costos competitivos
6. mayor segmentación
7. TV digital
8. desarrollo multimedia
9. aprobación de la ley de cine
10. mayor demanda de los países por publicidad

Nero de Vargas señaló, junto a otros, que TV digital, desarrollo multimedia, desarrollo de las comunicaciones y nuevos tipos de formato pueden agruparse como un único elemento.

Soledad García opinó que los costos competitivos constituyen una fortaleza y no una oportunidad en tanto son algo interno al conglomerado.

Daniel Díaz marcó que el desarrollo tecnológico no solo es una oportunidad sino también una amenaza. Un criterio de demarcación para esto es si la unidad de análisis es la empresa individual o el conglomerado en su conjunto.

Esteban Schroeder opinó que el cine uruguayo tiene reconocimientos que lo proyectan.

Ronald Melzer señaló como una oportunidad la existencia de un contexto político que expresa voluntad de aplicar políticas específicas para el sector cinematográfico y audiovisual.

Resultados – Grupo 2 – Amenazas

1. concentración de la distribución
2. disminución del público de cine
3. pequeño mercado local para algunas producciones
4. falta de reconocimiento internacional en el marco de crecimiento de la demanda (no en todos los subsectores)
5. concentración de la distribución con el desarrollo de la tecnología
6. falta de política pública
7. no verificación de diferencias entre subsectores por parte de los propios agentes
8. piratería

Ricardo Fleiss apuntó que la concentración es un dato del problema para el conjunto del sector y que poco espacio de acción existe para alterar esa realidad.

En relación a si la disminución del público de cine es una amenaza o no, Daniel Díaz opinó que si es algo que afecta a un subsector entonces está afectando a todo el conglomerado. Esto vino a colación de algunas dudas que se plantearon en torno a si constituía o no una amenaza para el conjunto. Frente a la pregunta de John Saegaert sobre cómo esto se incorpora como amenaza a nivel del conglomerado, Ronald Melzer señaló que el cine es la pantalla más prestigiosa, con lo que afecta la imagen del conjunto.

Respecto al ítem número 7, se opinó que para algunos subsectores es necesario reivindicar cosas que no son necesarias en otros y se optó por considerar esto una debilidad y no una amenaza.

Ronald Melzer señaló que el proteccionismo comercial de otros países también constituye una amenaza. Sobre este punto existieron intercambios Nero de Vargas relativizó la existencia de barreras en los mercados externos. Se concluyó que no se puede afirmar que existe dumping cultural.

Resultados – Grupo 3 – Fortalezas

1. reconocimiento local, internacional y autoestima
2. capacidad de resolver dificultades
3. núcleo concentrado y pequeño
4. empresas pequeñas que se juntan para proyectos grandes
5. país atractivo por seguridad pública, arquitectura, fisonomía de la gente, paisaje
6. empresas jóvenes y dinámicas
7. buena combinación calidad – precio
8. accesibilidad y apropiación de la tecnología
9. alto nivel cultural de las personas
10. buena formación profesional y técnica
11. idiosincrasia: palabra (confianza) y honestidad

debilidad y no una fortaleza.

Se señaló también que hay fortaleza en la organización y en los productos. A nivel de productos, Soledad García marcó que en publicidad es más fácil verlo.

Flavio Caifa opinó que se es fuerte en servicios y en las cosas que requieren menos inversión.

¿Dónde está el límite entre servicio y producto? El grupo entendió que el criterio de demarcación está en la apropiación de los derechos de explotación y el grado de responsabilidad sobre el producto final.

Finalmente, se opinó que se es fuerte en servicios.

Resultados – Grupo 4 – Debilidades

1. mercado interno chico
2. se está lejos de los clientes y los centros de decisión
3. infraestructura: no existe laboratorio de revelado
4. marco fiscal voraz
5. ausencia de legislación específica
6. financiamiento carísimo con garantía e inexistente a riesgo
7. comunicaciones caras y malas
8. desconocimiento del sector a nivel social como industria u oportunidad laboral
9. cantidad y calidad educativa

Hernán Tajam opinó que hay que anteponerse al crecimiento en términos de calificaciones de los RRHH.

Por su parte, Soledad García señaló que la gente no tiene un respeto por la profesión: "cualquiera puede hacer producción". Con esto, se agrega una nueva debilidad: bajo valor social de la actividad (aunque valoración sería una palabra más adecuada).

Ronald Melzer agregó como debilidad la escasez de recursos económicos del INA, la difícil relación con el exterior a través de la Dirección de Aduanas y la escasa disposición de los canales de aire a introducir producción nacional, afirmación que no logró un consenso en el grupo. En este sentido, Flavio Caifa recordó que la producción nacional es más cara que un enlatado. Ronald Melzer señaló que para los canales esto se hace como un negocio puro.

En relación a la autoestima, Ricardo Fleiss cuestionó la falta de autoestima recordando el crecimiento que tiene la carrera de comunicación.

Se agregan dos etiquetas más: canales poco integrados con la producción nacional y bajo *enforcement* legislativo en el sentido que las reglas que existen no se cumplen en muchos casos por falta de seguimiento y control.

Martín Leites opinó que él siente como una debilidad el hecho que los productores tienen un enfoque de producción y no de mercado, es decir, que en muchos casos la baja formación en ese campo dificulta la preparación de productos, con lo que se agrega como debilidad la baja capacidad de *management*. Por su parte, también llamó la atención sobre que las firmas no encuentran debilidades hacia adentro, sino en los demás actores.

Ricardo Fleiss destacó como fortaleza del sector el buen relacionamiento que existe entre sus integrantes. **Síntesis de resultados y cierre de la actividad**

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. más canales de difusión (multimedia, TV digital, desarrollo tecnológico y de las comunicaciones) 2. aumento de la demanda de los países 3. voluntad política y aprobación de ley y marco regulatorio 4. reconocimiento de la producción uruguaya 5. mayor segmentación 6. abaratamiento tecnológico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. buen relacionamiento de los agentes del sector 2. empresas pequeñas que necesitan juntarse para proyectos grandes 3. buena combinación calidad - precio 4. costos competitivos 5. país atractivo por seguridad pública, arquitectura, fisonomía de la gente, paisaje 6. reconocimiento local e internacional y autoestima 7. empresas jóvenes y dinámicas 8. somos fuertes en servicios (demarcados por derechos de explotación) 9. palabra (confianza en las personas) y honestidad 10. buena formación profesional y técnica 11. capacidad de resolver dificultades 12. núcleo concentrado y pequeño 13. accesibilidad y apropiación de la tecnología 14. alto nivel cultural de las personas
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. concentración de la distribución (industria y mercado) 2. disminución del público de cine 3. falta de reconocimiento internacional en el marco del crecimiento de la demanda 4. concentración de la distribución con el desarrollo de la tecnología 5. falta de política pública 6. piratería 7. pequeño mercado local 8. políticas proteccionistas externas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. no identificación de diferencias entre subsectores 2. difícil relación con el exterior a razón de la aduana 3. mercado interno chico 4. lejos de clientes 5. débil infraestructura (ej. Lab. 35 mm) que lleva a dependencia y riesgos 6. poca integración de los canales con la producción nacional 7. bajo <i>enforcement</i> legislativo 8. marco fiscal voraz 9. desconocimiento del sector por la sociedad 10. baja valoración social de la actividad 11. ausencia de legislación específica 12. financiamiento carísimo con garantía e inexistente a riesgo 13. comunicaciones caras y malas 14. cantidad y calidad de la oferta educativa 15. falta de información de mercado 16. INA sin recursos económicos 17. canales de aire con políticas contrarias a la producción nacional 18. baja autoestima 19. baja capacidad de <i>management</i>

Cerrando la actividad, John Saegaert dejó planteada la pregunta de cómo cruzar estas cosas. ¿Cuáles son las primeras cinco cosas que va a hacer el conglomerado? Esto debe ser discutido y acordado ya que el éxito está en la capacidad de hacer cosas a nivel del conjunto.

Finalmente, Ignacio Seimanas dejó planteada la pregunta de cómo comunicar lo vivenciado a los demás agentes.