

INFORME DE DIAGNÓSTICO

CONGLOMERADO AUDIOVISUAL

1.	<i>INTRODUCCION</i>	3
a.	Consideraciones preliminares	3
b.	Metodología	6
2.	<i>EL CLUSTER</i>	7
a.	Análisis FODA del Cluster	21
b.	Diagnóstico de sectores del Cluster	27
	Productores de cine	27
	Productores de programas de TV	46
	Publicidad	53
	Animación y Video Juegos	59
3.	<i>LAS REDES</i>	65
4.	<i>EMPRESAS</i>	72
a.	Productores de cine	72
b.	Productores de programas de TV	74
c.	Publicidad	75
d.	Multimedia y Video Juegos	76

1. INTRODUCCIÓN

a. Consideraciones preliminares

El presente informe es una primera aproximación al diagnóstico del cluster¹ audiovisual como sector económico, de creación de valor, empleo y renta, pretende aproximarse a las relaciones de negocios y las lógicas de mercado de los sectores involucrados y, al mismo tiempo diagnosticar su entorno competitivo.

Este documento no debe ser considerado un fin en si mismo, sino como una herramienta, dinámica e incompleta, que debe ser actualizada y reorientada a medida que el cluster avanza y evoluciona.

Está centrada en el relacionamiento existente entre las entidades que conforman el cluster a los efectos de construir un primer Plan de refuerzo de la competitividad y debe ser validada por los “actores” del mismo.

Complementa el “Informe de Caracterización del sector Audiovisual”, realizado por el equipo técnico del Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC)².

La industria audiovisual tiene por objeto la creación, producción, distribución, exhibición y consumo de productos audiovisuales que son, en su acepción más general, ***productos culturales o simbólicos***³.

Nos referimos por tanto a las llamadas “industrias creativas”, segmento del aparato productivo que incluye el cine y la televisión, la música, el audio y el video, la industria editorial, el sector discográfico, el software interactivo, videojuegos, animación, las industrias de la publicidad y afines entre las más importantes.

Se observa rápidamente la amplitud del universo a que hacemos referencia, por lo cual a los efectos del Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados nuestro esfuerzo se concentra aquí en algunos campos particulares del sector audiovisual del Uruguay, que integra a las actividades económicas de creación, producción, distribución y exhibición de producciones cinematográficas, videográficas, televisivas y multimedia ofrecidas en los distintos mercados y soportes audiovisuales⁴.

¹ A los efectos del presente trabajo definimos cluster como la concentración geográfica de empresas, de la misma cadena de valor o complementarias.

² Proyecto apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

³ La industria audiovisual uruguaya, Stolovich 2003

⁴ En base al borrador de Informe de caracterización del sector audiovisual de 3/2007

Todas ellas actividades productivas de base tecnológica y gestión del conocimiento, caracterizadas por empresas pequeñas y medianas, concentradas geográficamente.

Las peculiaridades de algunos de los sectores contenidos en el audiovisual hace que no deban ser considerados como mercados “convencionales” en el sentido general de la palabra, donde el mercado se regula a través de la asignación de precios en los que oferta y demanda logran un equilibrio en el cual consumidores y productores maximizan su respectiva utilidad, de manera independiente unos de otros.

La compleja morfología y comportamiento de estas industrias no asegura que las reglas convencionales de mercado constituyan un instrumento adecuado y suficientemente eficaz como para alcanzar escenarios próximos a un óptimo social, tanto en materia de producción como de acceso.

Sin embargo desde el punto de vista económico, tampoco podemos referirnos a “Mercados convencionales”, la estructura empresarial de la cadena comercial en algunos de los sectores del cluster audiovisual, hace que el mismo se comporte como un oligopolio de hecho, razón por la cual la relación entre las empresas no puede explicarse por la lógica del mercado como regulador de oferta y demanda.

Al referirnos a *productos culturales* es necesario pensar en un modelo particular de gobernabilidad que asegure una asignación socialmente óptima de recursos y formas equitativas de acceso a los productos para los sectores de la comunidad que hoy por hoy se ven excluidas de estos mercados.

En suma esta complejidad determina que tanto la estructura y comportamiento, como el modelo de gobernabilidad de estos sectores productivos, sean altamente “sector-y-país-específicos”, y que sea razonable esperar a priori fuertes diferencias entre países en lo que a funcionamiento de las industrias culturales se refiere.

Por esta razón es muy importante tener cuidado al adaptar y/o adoptar modelos de apoyo a la competitividad de cluster de otros países o regiones.

Existente una fuerte relación entre localización geográfica y el desarrollo cultural, este necesita de toda una gama de actividades para poder desarrollarse que se despliegan a través de la interacción de redes de diferente índole, empresariales, sociales, institucionales y de infraestructura (espacios de presentación, cines, Canales de TV, etc). Por estas razones la actividad de las industrias culturales y/o de entretenimiento tienden a concentrarse geográficamente, conformando un cluster de hecho.

Como consecuencia de ello podemos identificar clusters audiovisuales en determinadas ciudades alrededor del mundo,

Esto trae de la mano las diferencias que existen a la hora de aplicar modelos de apoyo al desarrollo de estos conglomerados, los cuales están fuertemente ligados a la herencia y cultura de cada región, así como también a los objetivos de desarrollo social de las mismas.

Como acontece con otros cluster, el del audiovisual tiene vinculación con otros conglomerados y cadenas de valor, entre los que se destacan los de tecnologías de la información y comunicaciones, turismo y educación,

Paralelamente y a modo de introducción, debemos incorporar en el diagnóstico de las variables que determinan la trayectoria de desarrollo de este conglomerado entre las cuales se destaca, el determinismo, ciclo de vida y obsolescencia forzada de las nuevas tecnologías, elementos que se traducen en un dinamismo y grado de innovación en productos y procesos particulares.

La Sociedad de la Información y la digitalización están transformando la cadena de valor en el sector. En este sentido, especialistas del cluster afirman que la tecnología está “delante” del audiovisual, por lo cual entendiendo la primera tendremos una aproximación al futuro del audiovisual.

En este sentido uno de los desafíos más importantes del cluster está dado por la revolución digital que determinará la convergencia de contenidos (gracias a la computarización y digitalización), convergencia de infraestructura (donde distintos tipos de redes podrán entregar un mismo paquete de servicios), la convergencia de equipos terminales (como radio/TV, Internet, consola de juegos, teléfono, etc.) y, finalmente, convergencia de mercados.

Para las Industrias Culturales y Creativas, la convergencia crea tanto nuevas oportunidades como desafíos. Por ejemplo existirán economías de escala que resultarán en ganancias de eficiencia, cuando un contenido que antiguamente era ideado para un medio en particular podrá ser entregado en muchos otros.

Es de esperar que el modelo de negocios cambie con posterioridad al advenimiento de la era digital, la rentabilidad se trasladará de la distribución y exhibición a los contenidos.

A pesar de existir una tendencia clara hacia la convergencia la misma seguramente habrá de ser más lenta de lo que imaginamos ya que se requieren grandes inversiones en capital físico, existen barreras regulatorias difíciles de franquear y el cuadro institucional de los diferentes países es altamente diverso.

La digitalización eliminará las fronteras geográficas para alguno de los sectores del audiovisual. Podríamos estar ante clusters dispersos geográficamente, como sucede con la industria del software.

Este ha sido a modo de resumen algunas de las consideraciones más importantes que se han integrado al presente trabajo.

b. Metodología

El presente trabajo se desarrolla en base a la metodología de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

El mismo propone realizar el diagnóstico del cluster a tres niveles:

- Componentes del cluster:
 - conjunto de empresas del sector principal,
 - empresas proveedoras de servicios, equipos y materias primas,
 - empresas en relación de subcontratación,
 - empresas relacionadas con el mercado,
 - proveedores de servicios de desarrollo empresarial e
 - instituciones Públicas y Privadas relacionadas al sector.
- Redes empresariales: estamos hablando conjuntos de empresas que estén vinculadas a un proyecto con un objetivo común.
- Nivel empresas, referente al diagnóstico de las empresas del grupo principal, enfocado en sus características de gestión y modelos de negocio.

El objetivo es desarrollar un diagnóstico que permita diseñar planes de acción para la sostenibilidad del cluster, es decir que tome acciones de promoción de la asociatividad y creación de capital social a través de actividades orientadas a la facilitación del “negocio” de las empresas del cluster.

Un programa exitoso de dinamización de clusters debe generar las condiciones para que las empresas logren un nivel de capital social que genere y demande proyectos, promueva cambios en el entorno en el cual se desarrollan, contenga y gestione redes de empresas y fortalezca asociaciones de forma sostenible en el tiempo y más allá del horizonte temporal del programa de apoyo que da origen a esta dinámica.

Esto es lo que permite a los cluster desarrollar ventajas competitivas a través del aprendizaje colectivo, generando una demanda cada vez más sofisticadas al resto de las empresas que se relacionan con el cluster como así también a nivel institucional, tanto público como privado.

2. EL CLUSTER

A efectos del presente trabajo consideramos cluster como la concentración geográfica de empresas pertenecientes a una misma cadena de valor o cadenas complementarios, que enfrentan las mismas oportunidades y amenazas.

Las experiencias exitosas de dinamización⁵ de clusters demuestran que la “construcción” del capital social⁶ debe comenzar con el sector empresarial y en particular a través de redes constituidas por empresas. Serán estas las que propongan los objetivos de desarrollo en función de sus necesidades, es así que demandaran del entorno apoyos de diferente índole.

Pero para que esto se de será necesario que el conjunto de empresas avancen en la identificación de las oportunidades y amenazas comunes que generarán proyectos concretos orientados a mejorar la competitividad, primeramente de las empresas individuales y posteriormente de las redes y el sector en su conjunto.

Es así que se logra el segundo nivel de desarrollo, las empresas para ejecutar los proyectos necesitarán relacionarse con proveedores de servicio que faciliten y apoyen el desarrollo empresarial.

Posteriormente y si se avanza exitosamente los proyectos serán más complejos y comenzarán a demandar cambios en el entorno de negocios, esto trasciende el alcance de las empresas y proveedores de servicios por lo cual se dará lugar a la etapa final de desarrollo del cluster en el cual el capital social se traduce en redes con presencia de empresas – proveedores de servicios – instituciones públicas y privadas, desarrollando proyectos conjuntos.

En el siguiente diagrama que se representan estas etapas:

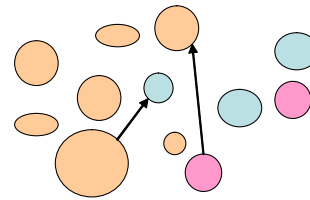
⁵ Development of clusters and networks of SMEs, ONUDI, 2001

⁶ Se define capital social como el grado de relacionamiento existente entre los diferentes actores que componen un cluster.

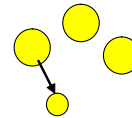
COMO SE DINAMIZA UN CLUSTER

Los tres niveles de networks - redes

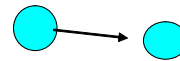
Empresas



Proveedores de servicios de desarrollo empresarial (PSD)

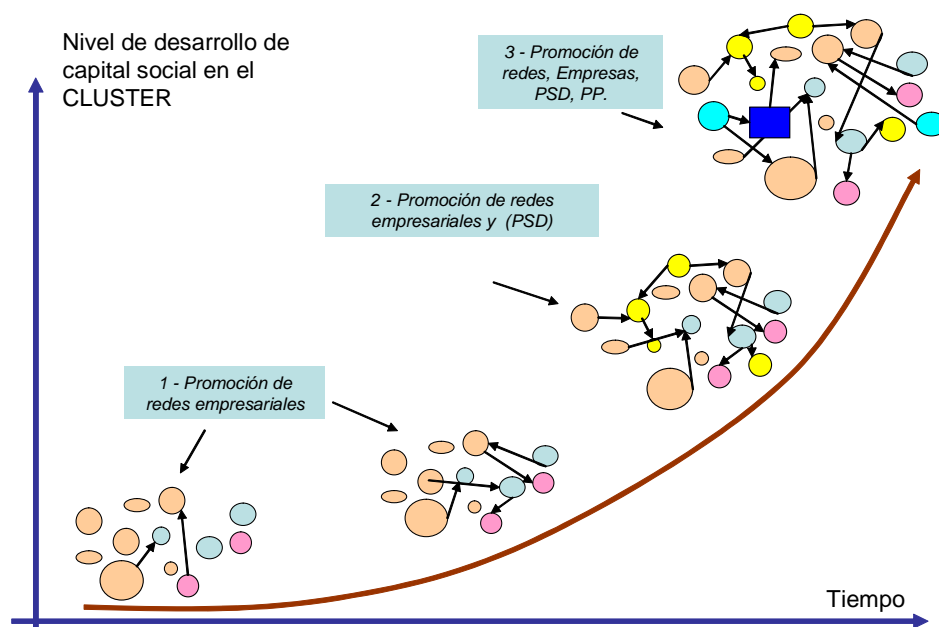


Instituciones públicas y privadas. (PP)



Cluster dinámicos son la consecuencia de redes que funcionan

ETAPAS EN LA DINAMIZACIÓN DE UN CLUSTER



A los efectos de representar gráficamente el cluster se realizó el Diagrama que muestra a los diferentes grupos de entidades que participan en el:

Empresas relacionadas con el mercado.
Sector principal de empresas.
Empresas en relación de subcontratación.
Empresas Proveedoras de servicios, equipos y materias primas.
Instituciones públicas y privadas.
Empresas proveedoras de servicios de desarrollo empresarial.

En Uruguay el audiovisual se trata de un cluster con altas tasas de crecimiento, con costos operativos asociados medio - bajos, con un alto valor agregado en sus productos y servicios.

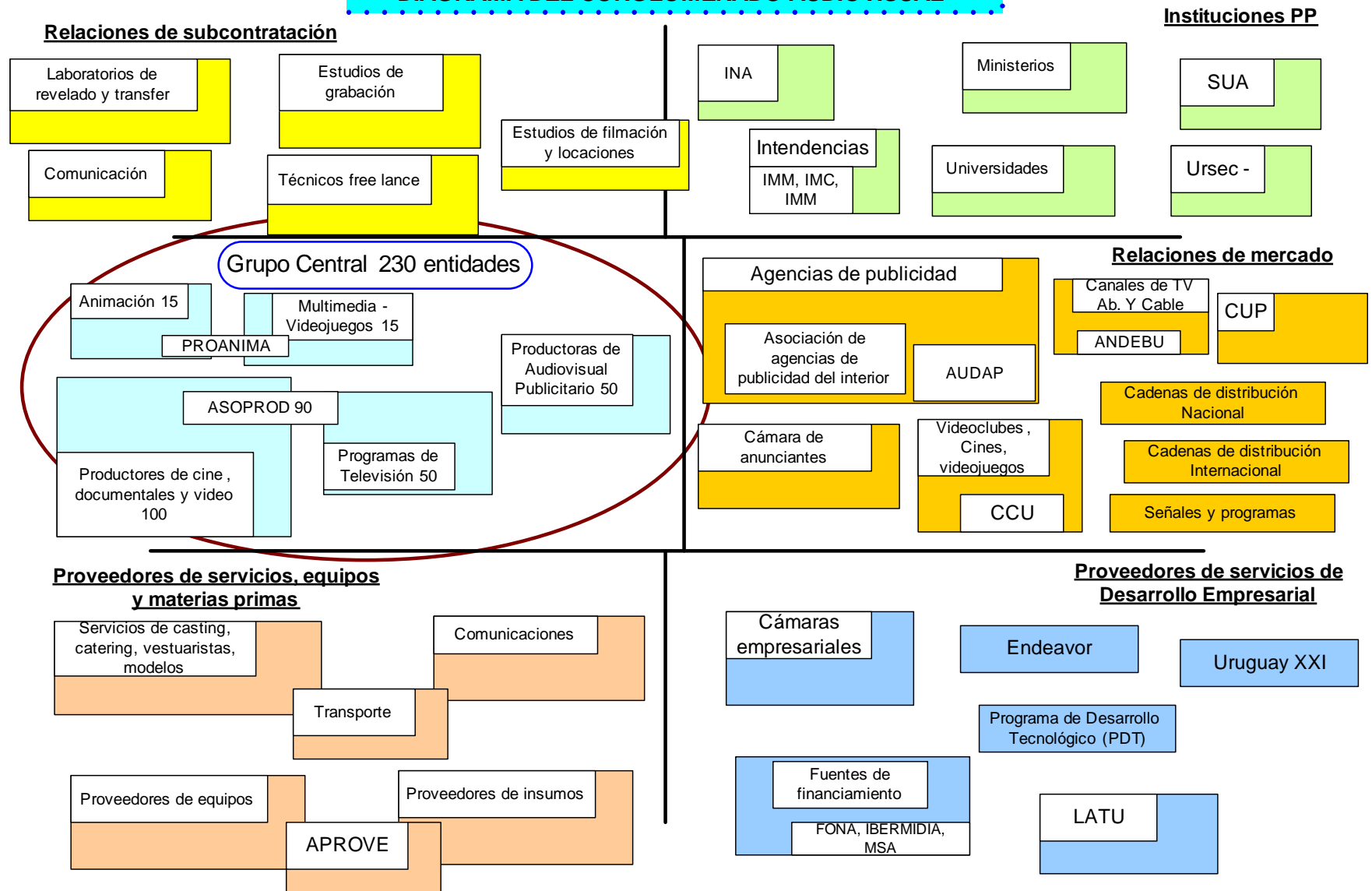
Las barreras de entrada al sector se asocian al know how, talento, a capacidades diferenciales, altamente profesional en la concepción del producto.

Tiene la capacidad de generar renta, valor y ocupación sin excesivos costos, ni inversiones, como sucede en los sectores con base en el conocimiento.

Los Márgenes de Contribución que se manifestaron en los diferentes sectores⁷ son elevados y sin lugar a dudas sobre el promedio de las industrias tradicionales del país.

⁷ En base a informantes de los diferentes sectores del cluster.

DIAGRAMA DEL CONGLOMERADO AUDIOVISUAL



Es un cluster muy sensible a los cambios tecnológicos, están sujetos a la obsolescencia forzada propuesta por las multinacionales de los sectores de alta tecnología; soporte del conglomerado audiovisual.

El posicionamiento en la sociedad uruguaya es bajo, básicamente por desconocimiento de la producción de contenidos y servicios que ofrece nuestro país.

Un sector donde el sistema educativo debe responder a la misma velocidad que los cambios tecnológicos, especializar la formación y adaptarla a los cambios, esto se tradujo en una participación creciente del sector privado a nivel educativo.

Se han registrado en los últimos años la creación de programas técnicos específicos en Universidades y la “aparición” de instituciones de enseñanza privada, como lo es “Animation Campus”, dedicada a formar recursos humanos a nivel técnico, principalmente en Animación.

Sin embargo, no existe en nuestro país formación específica en gestión y negocios audiovisuales.

Es un cluster joven que tracciona al resto del sistema a partir de la actividad de emprendedores y empresas, en donde comienzan a “aparecer” Instituciones como el Instituto Nacional del Audiovisual (INA), en el año 1994, creado como instituto técnico del Ministerio de Educación y Cultura para el apoyo a proyectos y formación del sector, actualmente este instituto cuenta con recursos muy disminuidos y su rol se centra en la facilitación de las actividades a nivel público.

Se crean mecanismos de financiamiento que atiendan la problemática de este tipo de sector, en particular la producción de cine, como lo es el Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual, (FONA 1995), creando herramientas que atienden a las características propias, alto riesgo, altas inversión en desarrollo, dificultad para medir con “las reglas del mercado” la rentabilidad de la inversión.

En el año 1996 y a nivel del Departamento de Cultura de la Intendencia Municipal de Montevideo se crea el Fondo Capital⁸ para apoyar proyectos de distintas disciplinas artísticas.

Desde el año 1998 Uruguay participa en el Programa Ibermedia, a través de una aportación anual, lo cual ha facilitado la co-producción con otros países de Ibero - América.

De igual forma se crea en al año 2004, el Programa Montevideo Socio Audiovisual, con objetivos similares y complementarios.

⁸ Fondo que no está en actividad a la fecha de realizado el informe.

Es sin dudas gracias a la posibilidad de acceso a estos fondos que la producción cinematográfica uruguaya se haya multiplicado en la última década.

Es posible observar ejemplos similares de creación de instituciones y “proveedores” como consecuencia del dinamismo del sector privado.

Otro de los elementos a destacar es el nivel de relacionamiento Público - Privado, en particular en los últimos años el cual ha avanzado en la generación de entidades y “participantes” nuevos con el objetivo de facilitar el desarrollo del sector, entre estos factores es importante mencionar la iniciativa de Proyecto de la Ley del Cine.

Este rasgo se vuelve a poner de manifiesto a la hora de presentarse al Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas, en el cual el sector empresarial lideró el proceso.

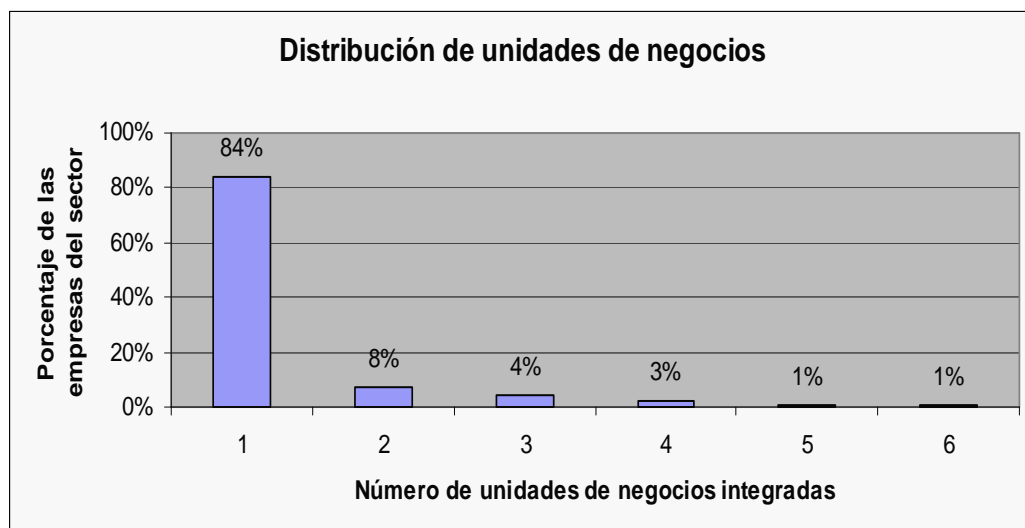
Esta característica es de fundamental importancia a la hora de diseñar herramientas de apoyo al sector, donde la proactividad manifiesta se considera un factor positivo importante.

Es clara la conformación de redes verticales ad hoc, la complementariedad se da en la vía de los hechos por la estructura de las empresas, las que a los efectos de mantener un costo fijo reducido utilizan la estrategia de la tercerización y/o subcontratación.

Sin embargo, la relación intra-subsectores, es decir la realización de proyectos conjuntos entre empresas complementarias, no es tan clara, se comparten eslabones de la cadena pero no se ha detectado complementación para proyectos comunes, como por ejemplo entre animación y publicidad, o cine y publicidad o TV y Programas de TV, etc.

A nivel de empresas grandes se observa la integración de unidades de negocio como animación, publicidad, cine, documentales y servicios de producción en la misma empresa.

En el siguiente cuadro se observa la distribución de unidades de negocio en las empresas, realizado en base a información recopilada por el equipo técnico del PACC.



Se observa la gran atomización del sector y la distribución de las unidades de negocios, en donde cerca del 84 % de las empresas (formales o no) realizan una sola actividad.

Las redes horizontales son muy pocas y no logran tener un peso relativo importante en el cluster.

De igual forma a nivel de instituciones públicas, no se observa una coordinación que responda a una estrategia o política de desarrollo, se observan comportamientos reactivos a partir de demandas concretas.

Surge claramente de las entrevistas a empresarios, las carencias a nivel de instituciones claves, como ser la Dirección General Impositiva, ya sea porque son muy pocas las ventajas impositivas específicas del sector como las demoras y trámites burocráticos que se transforman en barreras de hecho y no acompañan los tiempos de las empresas.

Otro caso es el Banco de Seguros del Estado el cual no está suficientemente adaptado a las necesidades del cluster, existiendo dificultades para cubrir riesgos típicos de la actividad audiovisual.

El Banco de Previsión Social no cuenta con una normativa que permita a las empresas del cluster contratar mano de obra de forma flexible y a la vez que logre asegurar a los empleados una seguridad social a la hora de su jubilación.

El sector como consecuencia tiene una proporción de trabajo en negro, lo cual tendrá consecuencias directas en los empleados que no tendrán derecho a la seguridad social en un futuro cercano.

Esta característica conjuntamente con otros elementos difíciles de mensurar económicamente hace que los costos del sector no puedan determinarse con precisión.

Asimismo se menciona a la ADUANA como otro elemento importante, fundamentalmente asociado a la no existencia de un tratamiento diferencial al sector, ya sea por el movimiento de películas, alquiler de equipos en el exterior, aplicación de aranceles e impuestos aplicados de forma indiscriminada, todo lo cual encarece la operativa del sector.

Desde el punto de vista normativo, el estado tiene varios roles que cumplir, dinamizador, facilitador, traccionador del desarrollo, sin embargo las nuevas leyes tendrán poco impacto si no se les brinda de textos reglamentarios, y asignación de partidas presupuestales, de lo contrario solo se crearán estructuras que “externalizarán” leyes débiles y sin impacto. Si bien hay una Declaratoria de Interés Nacional de las Actividades Cinematográficas (del 31 de enero de 1991), la misma es un mero formalismo, no ha tenido resultados concretos en las empresas.

El marco legal y normativo no está lo suficientemente desarrollado para facilitar y dinamizar la actividad del cluster audiovisual, la legislación sobre derechos de autor, propiedad intelectual, y en general regulaciones inherentes a esta actividad. Por otro lado, los instrumentos existentes de apoyo a la producción audiovisual son escasos, mecanismos de deducciones fiscales, exoneración de aranceles, facilitación del tránsito de mercaderías, disponibilidad de fondos, financiamiento etc., no se ha desarrollado adecuadamente y en el caso de que existan no responden a los “tiempos” del sector.

El decreto existente de exoneración de IVA a la producción (productos y servicios) audiovisual de exportación, no es claro, según referentes del sector algunos lo aplican y otros no dada la confusión en su utilización.

A la hora de analizar cuantitativamente el cluster y en referencia a la información disponible, la misma no permite obtener datos del mismo o del grupo principal de empresas de forma aislada. Es posible sin embargo inferir ciertos proxis muy útiles para su análisis, teniendo en cuenta que los datos existentes incluyen además de las empresas del grupo principal otras asociadas al “mercado” como lo son: agencias de publicidad, canales de TV abierta y cable y emisoras de radio.

El cluster audiovisual uruguayo se caracteriza por contener una estructura empresarial “asimétrica”, atomizada y comportamientos claramente diferenciados en los diferentes subsectores que lo componen.

Es claro sin embargo que el patrón de competencia basado en diferenciación, especialización y búsqueda de mercados y nichos muy específicos.

El tamaño del mercado local, no permite alcanzar economías de escala en la comercialización de los productos de las empresas del cluster, razón por la

cual es un común denominador en la gran mayoría de las empresas la búsqueda de mercados externos.

La inserción internacional del cluster es baja, los casos exitosos a nivel latinoamericano son pocos y centrados en el sector Publicitario, donde encontramos las empresas más grandes y profesionales.

Según notas de prensa en el año 2005, Uruguay exportó en servicios de producción cinematográfica y producciones de *spots* publicitarios, cerca de 23 millones de dólares distribuidos entre unas 20 empresas.⁹ Estas cifras fueron validadas por referentes del sector.

Sin embargo otros sectores del audiovisual muestran poca capacidad para enfocarse a la demanda, inadecuado o inexistente asesoramiento para realizar proyectos competitivos, aunada a la característica de empresas poco profesionales y la alta dependencia de subsidios, todo lo cual se traduce en una gran dificultad para internacionalizar productos o servicios.

Paralelamente son pocos los casos de cooperación a nivel horizontal y como consecuencia no se han generado ventajas competitivas por economías de escala en el cluster. El mismo está compuesto por empresas pequeñas y medianas, por lo cual el desarrollo del conglomerado deberá transitar necesariamente por modelos asociativos de cooperación.

El cluster audiovisual está constituido por aproximadamente 230 empresas pequeñas y medianas, las que constituyen el “grupo central” del mismo.

Respecto a la concentración geográfica y como era de esperar en las industrias culturales, las mismas están ubicadas en la región sur de nuestro país particularmente en Montevideo, como se observa en el siguiente cuadro.

Descripción	Año:	2006																			
	Dptos:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING		9					1	2		6	191	3			1						
PRODUCCION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS Y VIDEOS				1							24										
DISTRIB. Y EXHIBICION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS Y VIDEOS		1	2		3	1			1		4	37	1								
EMISIONES DE RADIODIFUSION Y TELEVISION		3	8	1	5	2			8	1	6	47	4	4	5	5	1	3	3	4	6
PRODUCCIONES TEATRALES,SERVICIOS CONEXOS,Y ARTISTAS INDEPEN.												13								1	
TOTAL		4	19	1	9	3	1	11	1	16	312	8	4	5	6	1	4	3	4	6	
Distribución %		1	5	0	2	1	0	3	0	4	75	2	1	1	1	0	1	1	1	1	

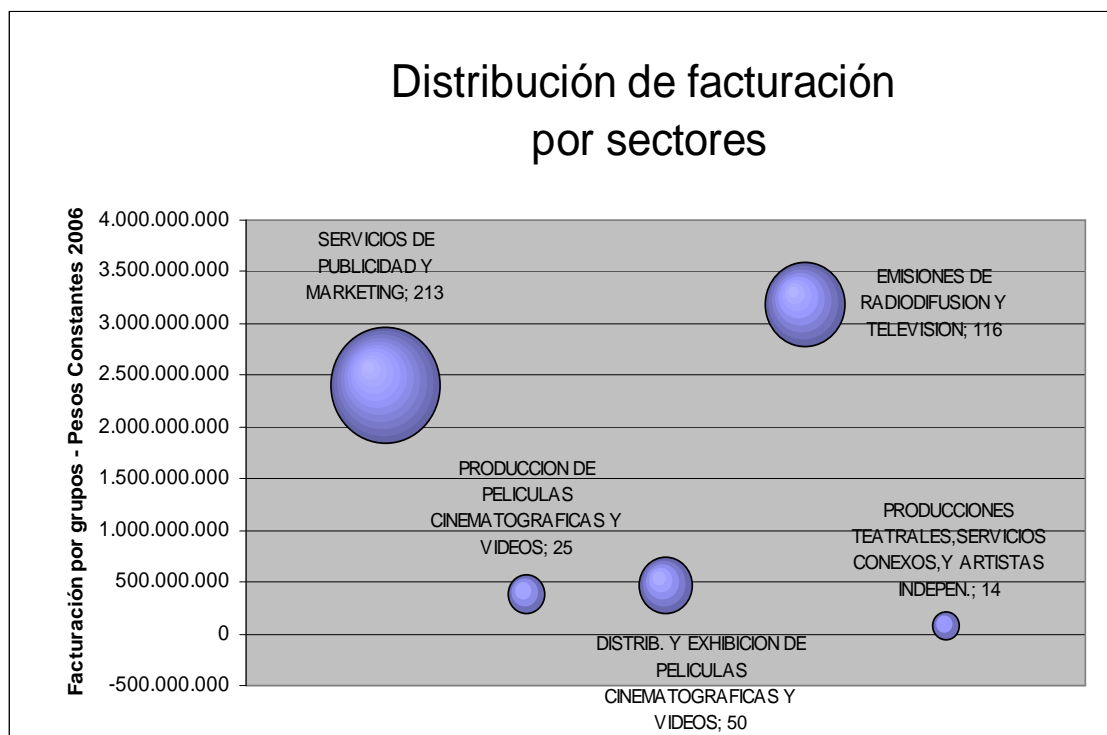
Fuente: DGI, 10

1 Artigas, 2 Canelones, 3 Cerro Largo, 4 Colonia, 5 Durazno, 6 Flores, 7 Florida, 8 Lavalleja, 9 Maldonado, 10 Montevideo, 11 Paysandú, 12 Río Negro, 13 Rivera, 14 Rocha, 15 Salto, 16 San José, 17 Soriano, 18 Tacuarembó, 19 Treinta y Tres

⁹ Revista Comercio Exterior, Noviembre 2006 y El Observador, 28 de mayo 2006

En referencia al volumen de negocios del sector, en el gráfico siguiente se muestra el nivel de facturación a nivel de los grupos definidos anteriormente, y la cantidad de empresas formales en los mismos, determinados por el tamaño de las burbujas.

Como se observa los subsectores que presentan mayor facturación, número de empresas y empleo son los de emisión de radiodifusión y televisión y el de servicios de publicidad y marketing¹⁰.



Fuente: Elaboración propia en función de datos de la DGI.

A los efectos de evaluar aspectos asociados a la dinámica de relaciones del cluster se utilizaron dos herramientas desarrolladas por ONUDI, la Matriz de Capital Social y la determinación del Índice de Sostenibilidad.

La primera, muestra el nivel de relacionamiento existente al momento de comenzar el apoyo del programa y la segunda permite determinar el impacto de los programas en la dinamización del cluster.

Estas herramientas permiten realizar una evaluación del impacto del programa al ver como el mismo influyó en la generación y/o fortalecimiento de relaciones entre los actores del cluster y el grado de “dinamismo” como resultado del programa.

¹⁰ Informantes calificados del sector afirman que la “producción” de material publicitario está contenida en el rubro: Producción de películas cinematográficas y videos.

La Matriz de Capital Social presenta en columnas las redes y asociaciones empresariales que existen al momento de comenzar el programa, en la fila se listan las mismas instituciones conjuntamente con proveedores de servicios de desarrollo empresarial e instituciones promotoras y de apoyo a cluster.

Se muestra claramente el grado de relacionamiento entre las diferentes redes e instituciones, los cuales se evalúan considerando los siguientes niveles:

0: No existe relacionamiento o hay conflictos entre las partes.

1: Los integrantes se conocen superficialmente, no hay impacto en el cluster.

2: Comienzan a aparecer ciertos vínculos y ciertas historias de buenos resultados, existe un moderado impacto en el cluster.

3: Hay una fuerte tendencia a la cooperación, buenos antecedentes de relacionamiento en el pasado.

4: Existe un relacionamiento excelente e impacta positivamente en el Cluster.

En resumen se observa que entre un número aproximado de 230 empresas (contando solamente a las empresas del grupo principal) existen solo dos redes conformadas, PROANIMA y en menor medida APROVE, y una tercera red en formación MASTV.

Por otro lado, no se observa un nivel importante de relacionamiento de estas redes empresariales con su entorno en el cluster a excepción de PROANIMA con el LATU, PACC, Pacpymes y otros, si bien existe un conocimiento de todos los que participan en el mismo.

Es de desatacar también, el número importante de asociaciones gremiales, de emprendedores y empresas en el cluster, mucha de las cuales tienen poca estructuración y “peso” como para incidir o traccionar en el desarrollo del conglomerado, una de las excepciones es ASOPROD, quién trabaja fuertemente con INA, FONA y otros, siendo uno de los impulsores de la nueva ley de cine, que está a estudio en el parlamento.

Entre las asociaciones gremiales se destaca AUC - Gremio Cine, que nuclea a los trabajadores, técnicos y profesionales asalariados de la industria del Cine y el Audiovisual.

MATRIZ DE CAPITAL SOCIAL

	EMPRESAS											SDE			IPP				INST. PROMOTORAS	
	PROANIMA	APROVE	"TV"	AAPI	AUDAP	CA	CCU	SUA	ASOPROD	CUP		LATU	Cam. Empres.	FONA	UNIV.	INA	MINIST.	INTEND.	PACC	PACPYMES
PROANIMA	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1		3	2	2	1	2	1	1	3	1
APROVE		2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	2	1
"TV"			1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	1	1
AAPI	1	0	0	1	2	1	1	0	1	2		1	1	1	1	1	1	2	1	1
AUDAP	1	1	0		2	1	1	1	1	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1
CA	1	1	0			2	1	1	1	2		1	1	1	1	1	1	1	1	1
CCU	1	1	0				2	2	2	1		1	1	2	1	2	1	2	1	1
SUA	1	1	1					2	2	1		1	1	2	2	2	1	2	1	1
ASOPROD	1	1	1						2	1		1	1	3	2	3	1	2	1	1
CUP	1	1	1							2		1	1	1	1	1	1	1	1	1

PROANIMA

ASOPROD Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay
"TV"

AAPI Asociación de agencias de publicidad del Interior

AUDAP Asociación uruguaya de agencias de publicidad

CA Cámara de anunciantes

CCU Centro Cinematográfico del Uruguay

SUA Sociedad uruguaya de actores

APROVE Asociación de proveedores de equipos

CUP Cámara uruguaya de publicidad

INA Instituto nacional del audiovisual

FONA Fondo para el fomento y desarrollo de la producción audiovisual

Es claro entonces el dinamismo del sector empresarial, que está dando lugar a la aparición de proveedores de servicios, instituciones públicas y el surgimiento de cierta institucionalidad.

Esto debe ser considerado como un signo de dinamismo del cluster.

Como se observa en la matriz de Capital Social existen un número importante de instituciones públicas y privadas en el cluster audiovisual, 6 asociaciones empresariales (es posible incluir en el análisis otras asociaciones si son relevantes al momento de comenzar el apoyo del PACC), 3 instituciones públicas, varias oficinas de locaciones de intendencias municipales y ministerios que participan de forma diversa.

Se reconoce un nivel de capital social importante generado naturalmente, sin la intervención de programas de apoyo previo al PACC.

De esta forma se ha determinado el Índice de Sostenibilidad del cluster el cual se sitúa en un valor de 39, 1 puntos de una escala máxima de 100.

Comparativamente y en función del monitoreo de otros cluster realizado por el consultor, es un nivel de Sostenibilidad que se logra a los 2 años de comenzar un programa de dinamización partiendo de cluster poco desarrollados y empresas que no interactúan entre si ni con su entorno.

No obstante, el valor de este indicador debe ser determinado anualmente una vez que comienza a desarrollar actividades el Programa de apoyo al conglomerado, en este caso el PACC, siendo útil el análisis comparativo del mismo monitoreando su evolución a lo largo de los años de participación del Programa.

Es el resumen de un conjunto de elementos que evalúan, nivel de desarrollo y cantidad de redes existentes en el cluster, grado participación de instituciones públicas y privadas y proveedores de servicios de desarrollo empresarial, y por último la incidencia de los programas de apoyo a la dinamización de clusters.

En síntesis, determina el grado de relacionamiento de los “actores” y su importancia relativa en el cluster, la cual hará posible que se continúen de forma sostenible y autosustentable, las actividades de apoyo y mejora de la competitividad de las empresas.

INDICE DE SOSTENIBILIDAD

SECTOR	AUDIOVISUAL					
	2007			2008		
Grupos o redes empresariales	Peso relativo	Puntaje	Valoración	Peso relativo	Puntaje	Valoración
PROANIMA	60%	5	18	0%		0
APROVE	30%	3	5,4	0%		0
MASTV	10%	1	0,6	0%		0
			0			0
			0			0
	0%		0	0%		0
	0%		0	0%		0
SUB TOTAL	100%		24	0%		0
Instituciones / Proov. Servicios						
AAPI	8%	2	0,45	0%		0
AUDAP	8%	2	0,45	0%		0
CA	8%	2	0,45	0%		0
CCU	8%	2	0,45	0%		0
SUA	8%	2	0,45	0%		0
ASOPROD	8%	2	0,45	0%		0
CUP	8%	2	0,45	0%		0
			0	0%		0
LATU	10%	5	1,425	0%		0
Cámaras Empresariales	5%	4	0,6	0%		0
FONA	13%	8	3	0%		0
INA	13%	5	1,875	0%		0
UNIVERSIDADES	3%	2	0,15	0%		0
Ministerios	3%	2	0,15	0%		0
Intendencias	3%	2	0,15	0%		0
			0	0%		0
			0	0%		0
SUB TOTAL	100%		10,5	0%		0
Ins. Promotora						
PACC	90%	5	4,5	100%		0
PAPYMES	10%	1	0,1			0
SUB TOTAL			4,6			0
INDICE			39,1			0
			2007			2008

a. Análisis FODA del Cluster

A los efectos de completar el diagnóstico del conglomerado y a pedido de los empresarios del sector, se realizó un taller con el objetivo de realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). A continuación se presentan los resultados más importantes a los cuales se les incorporaron otros elementos como resultado del presente trabajo.

Análisis externo:

Oportunidades

- I. Diversificación de mercados como consecuencia de los cambios tecnológicos.

El advenimiento de la revolución digital traerá como consecuencia un aumento de las “ventanas” que demandaran productos audiovisuales.

- II. Aumento de la demanda de productos audiovisuales a nivel mundial. El mercado audiovisual crece a nivel mundial, la demanda de productos y servicios está en expansión.

- III. Reconocimiento de la producción audiovisual y de referentes del sector como Leonardo Ricagni, Adrian Caetano y César Charlone entre otros.

- IV. Deslocalización de la producción internacional de los países desarrollados a nuevos destinos audiovisuales, Sudáfrica, Argentina ahora argentina no, etc. Fundamentalmente en búsqueda de costos bajos.

- V. Voluntad política, posibilidades de aprobación de ley y mejora del marco regulatorio. Se destaca el rol del INA (particularmente en la figura de su Director) como gran promotor de estas iniciativas.

- VI. El abaratamiento al acceso de la tecnología reduce los costos de las empresas.

- VII. Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento y mejora en el acceso y/o complementariedad con fondos internacionales.

Amenazas:

I. Convergencia Digital.

La convergencia plantea nuevos desafíos para las empresas.

II. La concentración de la distribución (industria y mercado) asimetrías, coloca a las empresas uruguayas en una menor capacidad negociadora.

Esta situación es particularmente importante para el Cine y la Televisión.

III. Disminución del público de cine a favor de otras ventanas.

La digitalización creará oportunidades pero también amenazas, las pantallas tradicionales como por ejemplo las salas de Cine, tendrán mayor competencia.

IV. Piratería

La piratería amenaza la rentabilidad de toda la cadena de valor audiovisual, la cual debe buscar alternativas para llegar a los espectadores compitiendo con la piratería de forma rentable.

V. Políticas proteccionistas externas.

En muchos de los mercados potenciales existen barreras para arancelarias.

Análisis Interno:

Fortalezas:

I. Buen relacionamiento de los agentes del sector.

El audiovisual uruguayo es un cluster de hecho, el relacionamiento entre los actores y en particular dentro de cada una de las cadenas de valor tiene su origen en la dinámica de las relaciones de negocios en cada sector.

El tamaño de las empresas hace que la tercerización y subcontratación sean herramientas y relaciones frecuentes.

II. La flexibilidad de las empresas como consecuencia de su tamaño y la diversidad de negocios que han desarrollado, se consideran fortalezas a la hora de enfrentar proyectos importantes y complejos.

III. Buena relación calidad – precio.

Esta es una de las razones que se esgrimen por la cual las empresas uruguayas son consideradas competitivas a nivel regional y mundial.

Sin embargo el desarrollar una estrategia competitiva en base a precio podría ser peligrosa.

IV. País atractivo por seguridad pública, arquitectura, fisonomía de la gente y cercanía de locaciones.

Esta es una de las ventajas comparativas más importantes con las que cuenta nuestro país.

V. Reconocimiento local e internacional.

La participación de sectores del audiovisual, particularmente publicidad y cine, en festivales y premiaciones internacionales muestra una tendencia creciente en la última década.

VI. Empresas jóvenes y dinámicas, profesionales y técnicos comprometidos con los proyectos, alto nivel cultural de la población y la existencia de proveedores son factores considerados importantes para la captación de proyectos internacionales.

VII. Valoración del momento del cluster.

Se comienza a tener conciencia del momento por el cual atraviesa el cluster, con mayor presencia en la sociedad, en las instituciones públicas, y en los medios de comunicación.

VIII. Existencia de un sector altamente profesional e internacionalizado que fracciona gran parte de la cadena de valor del audiovisual.

El sector audiovisual publicitario ha crecido de forma importante en los últimos 15 años. Ha logrado conquistar la demanda interna, exportar a la región y posicionarse con sucursales propias en muchos países latinoamericanos.

Debilidades:

I. Mercado interno reducido.

Este aspecto es particularmente importante para determinados sectores del audiovisual, como la TV y el Cine.

Estrategia de las empresas de fundamentar su estrategia costo precio

II. Escasa proyección exterior.

En varios sectores del cluster, las empresas tienen escasos vínculos con el exterior, débiles estructuras de marketing y comercialización internacional.

III. Ausencia de financiamiento adecuado.

Para alguno de los sectores el financiamiento es la vida o la muerte.

IV. El reducido tamaño de las empresas.

En determinadas situaciones el tamaño de las empresas puede resultar una restricción a la hora de enfrentar proyectos grandes.

V. Dificultades en el entorno institucional y marco normativo.

Problemas con la aduana, dirección general impositiva, banco de seguros, banco de previsión social. Debilidades respecto a ley de propiedad intelectual, normativa de regulación de emisión de TV, etc.

VI. Faltan eslabones en la cadena de valor de producción.

No existen laboratorios de revelado, ni laboratorios de sonido en particular tecnología dolby.

VII. La condición de la demanda local.

En particular para la TV y Cine, la condición de la demanda no es favorable para el crecimiento y desarrollo de estos sectores. Para otros sectores Publicidad sirve como un laboratorio para ensayar productos.

VIII. Baja valoración social de la actividad.

IX. Oferta educativa con carencias importantes.

Uruguay tiene carencias de formación para determinadas capacidades técnicas como para la formación en negocios audiovisuales.

X. Carencia de información de mercado y mecanismos de facilitación del comercio específicos para el audiovisual.

XI. Instituciones débiles.

El débil marco legal e institucional no favorecen el desarrollo del cluster.

XII. Falta de reconocimiento internacional en el marco del crecimiento de la demanda en particular para la TV, animación y videojuegos.

El resumen del análisis se presenta en las siguientes matrices las que servirán de base para la definición de estrategias.

		FACTORES EXTERNOS	
ANÁLISIS FODA PARA LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS		<p>Oportunidades Diversificación de mercados como consecuencia de los cambios tecnológicos. Aumento de la demanda de productos audiovisuales a nivel mundial. Reconocimiento creciente de la producción audiovisual uruguaya, particularmente Publicidad y Cine. Deslocalización de la producción internacional de los países desarrollados a nuevos destinos audiovisuales, Sudáfrica, Argentina, etc. Voluntad política, posibilidades de aprobación de ley y mejora del marco regulatorio. El abaratamiento al acceso de la tecnología reduce los costos de las empresas. Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento y mejora en el acceso y/o complementariedad con fondos internacionales.</p>	<p>Amenazas Convergencia digital. La concentración de la distribución (industria y mercado) coloca a las empresas uruguayas en una menor capacidad negociadora. Disminución de las "salas" de cine a favor de otras ventanas. Piratería Políticas proteccionistas externas.</p>
FACTORES INTERNOS	<p>Fortalezas Buen relacionamiento de los agentes del sector. La flexibilidad de las empresas como consecuencia de su tamaño y la diversidad de negocios que han desarrollado. Buena relación calidad – precio. País atractivo por seguridad pública, arquitectura, fisonomía de la gente y cercanía de locaciones. Reconocimiento local e internacional. Empresas jóvenes y dinámicas, profesionales y técnicos comprometidos con los proyectos, alto nivel cultural de la población y la existencia de proveedores. Valoración del momento del cluster. Existencia de un sector altamente profesional e internacionalizado que tracciona gran parte de la cadena de valor del audiovisual.</p>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>Desarrollo de Marketing Internacional para todo el cluster. Generación de beneficios e incentivos para captar proyectos internacionales. Potenciar el desarrollo de capacidades locales</p>	<p>ESTRATEGIA</p> <p>Crear un marco que favorezca el desarrollo equitativo de las empresas. Formar recursos humanos Desarrollar y/o mejorar el marco normativo.</p>

FACTORES EXTERNOS		
<p>ANÁLISIS FODA PARA LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS</p>	<p>Oportunidades Diversificación de mercados como consecuencia de los cambios tecnológicos. Aumento de la demanda de productos audiovisuales a nivel mundial. Reconocimiento creciente de la producción audiovisual uruguaya, particularmente Publicidad y Cine. Deslocalización de la producción internacional de los países desarrollados a nuevos destinos audiovisuales, Sudáfrica, Argentina, etc. Voluntad política, posibilidades de aprobación de ley y mejora del marco regulatorio. El abaratamiento al acceso de la tecnología reduce los costos de las empresas. Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento y mejora en el acceso y/o complementariedad con fondos internacionales.</p>	<p>Amenazas Convergencia digital. La concentración de la distribución (industria y mercado) coloca a las empresas uruguayas en una menor capacidad negociadora. Disminución de las "salas" de cine a favor de otras ventanas. Piratería Políticas proteccionistas externas.</p>
<p>Debilidades Mercado interno reducido. Escasa proyección exterior. Ausencia de financiamiento adecuado. El reducido tamaño de las empresas. Dificultades en el entorno institucional y marco normativo. Faltan eslabones en la cadena de valor de producción. La condición de la demanda local. Baja valoración social de la actividad. Oferta educativa con carencias importantes. Carencia de información de mercado y mecanismos de facilitación del comercio específicos para el audiovisual. Instituciones débiles. Falta de reconocimiento internacional en el marco del crecimiento de la demanda en particular para la TV, animación y videojuegos. Falta de políticas públicas de apoyo al audiovisual.</p>	<p>ESTRATEGIA Desarrollo de capacidades a través de redes. Fomentar el desarrollo de financiamiento adecuado. Crear unidades de información y monitoreo de mercados. Crear una imagen internacional de Uruguay, en el audiovisual</p>	<p>ESTRATEGIA Desarrollo de recursos humanos en gestión empresarial. Desarrollar estrategias de desarrollo internacional a través de plataformas comunes al cluster. Crear sinergias con instituciones de apoyo y fondos existentes.</p>

Dada la complejidad del cluster audiovisual, se entendió necesario una primera subdivisión del conglomerado en 4 grupos: productoras de cine, productores de programas de TV, productoras de material publicitarios, productoras de contenidos multimedia y videojuegos.

Para algunos de estos grupos deben considerarse dos negocios la “producción de contenidos” y los “servicios de producción”.

De esta forma se pretendió hacer una aproximación al conglomerado en su conjunto a través del análisis de los grupos empresariales que nucleán más del 85 % del universo empresarial del cluster.

De igual forma se realizaron “Focus group” en los que se analizaron los componentes del Diamante de Porter, Condición de la Demanda, Condición de los Proveedores, Condición de los factores e Industrias relacionadas y de Apoyo.

Esto a su vez fue complementado por el análisis de las diferentes cadenas de valor de los grupos que componen el cluster audiovisual.

El resultado se presenta analizando cada uno de los elementos del cluster para cada uno de los sectores.

b. Diagnóstico de sectores del Cluster

Productores de cine

I. Empresas relacionadas con el Mercado – Condición de la Demanda.-

En este apartado nos referiremos exclusivamente a la “industria” del Cine y su relación con el mercado como bien transable atendiendo a las peculiaridades del mismo asociado a la Cultural y el Entretenimiento.

Este aspecto es muy relevante para los trabajos que se realizan por y para el Programa PACC.

Sin dudas el cine como otros sectores del audiovisual, está estrechamente relacionado con la política de desarrollo cultural de una nación, esto determinará el apoyo que brindará el estado a actividades que no pueden dejarse libradas al mercado como regulador de oferta y demanda. Sin embargo este aspecto no será abordado en el presente trabajo como tampoco en el Plan de refuerzo de la competitividad el Cluster, dirigiendo nuestra atención a la producción audiovisual con miras a la comercialización en salas u otras “pantallas”.

Hecha esta aclaración y enfocándonos a la dinámica del negocio de la producción de cine (desde su fase de concepción pasando por las distintas etapas hasta llegar a la exhibición), se observa que el “precio” de este tipo de bienes debe fijarse en función del valor que los mismos tienen para el consumidor y no en función de su costo de producción.

El valor de mercado, sin embargo, solo se manifiesta una vez que el consumidor ha experimentado el uso. Es muy difícil saber cuanto estará dispuesto a pagar por acceder al bien o el servicio. Se trata, de productos acerca de los que es muy difícil saber ex ante si serán un “éxito” o un “fracaso” de taquilla al ser llevados al mercado.

Ello implica que están rodeados de un alto grado de incertidumbre, ya que no existen modelos probabilísticos capaces de predecir como habrá de reaccionar el público frente a ellos.

En nuestro país, es claro que la mayor inversión se da en las primeras fases (desarrollo, pre-producción, rodaje y post-producción), siendo por consiguiente las de mayor riesgo.

Si bien el lapso de tiempo que insume la producción de un film puede llevar años, (según referentes, entre 3 y 5), en su fase comercial el ciclo de vida es muy corto, lo cual es directamente proporcional a la recuperación de la inversión.

Es por esta razón que la existencia de la producción de cine se asocia en gran medida a la presencia de fondos que subsidien las primeras fases del proceso.

La problemática de la industria del cine en Uruguay, (sin entrar en el análisis del valor cultural y rol del estado respecto a asegurar el acceso de la sociedad a la cultura) es aún más compleja.

Los distribuidores y exhibidores que participan en la comercialización de cine nacional manejan cartera de productos de diferentes orígenes, mayoritariamente siguen la tendencia internacional impuesta por los grandes grupos que dominan el sector.

Si bien es cierto que existen múltiples ventanas que permiten mejorar los ingresos de los productores de cine, en nuestro país las salas siguen siendo la fuente principal de ingresos.

El número de copias de los films uruguayos para presentación en salas es bajo y concentrado en la capital del país.

La posible rentabilización escalonada del cine (cine - dvd - tv cable - tv abierta, etc.) está sumamente concentrada en la taquilla de nuestro país y de forma secundaria en el exterior.

En el mercado nacional, el bien “cine uruguayo” tiene características propias, atributos que lo hacen “demandados” por un segmento de la población generalmente pequeño en valor relativo como sucede con la mayoría de las producciones de los países latinoamericanos, en Uruguay se traduce en un número reducido de espectadores, razón por la cual el retorno económico de una producción nacional es bajo.

El mercado interno no amortiza la inversión, la taquilla y el mercado mundial para el cine uruguayo son pequeños por diversas razones.

Como en el resto del mundo los hábitos de consumo cinematográfico siguen patrones internacionales.

Esto se evidencia en la tendencia de crecimiento de las entradas vendidas por tipo de circuito, en la década de los 90, las entradas se distribuían 60-71% circuito comercial, 20-28% circuito cultural y 7-12% cine porno. A partir de 1997, comienza a crecer en forma continuada la participación del circuito comercial, representando en 2001 y 2002 un porcentaje entre 84 - 85 % frente a un 14 - 15% % del circuito cultural¹¹.

En referencia a la cadena de valor de este sector se presenta el diagrama que se obtuvo del taller desarrollado con las empresas, la cual, según los propios empresarios; muestra la cadena de valor del cine.

Este ha sido uno de los sectores más dinámicos a la hora de analizar su cadena de valor, como se puede apreciar en el diagrama han construido con gran detalle los encadenamientos tanto horizontales como verticales, mostrando gran conocimiento de las actividades y relaciones de negocios e institucionales.

Existen algunos factores que se destacan y muestran claramente la forma de ver las operaciones del sector por parte de los empresarios, así por ejemplo entre los factores de éxito más importantes se mencionan.

- Con puntaje 4
 - ◆ Seguridad y estabilidad financiera
- Con puntaje 3
 - ◆ Equipamiento
 - ◆ Talentos
 - ◆ Facilidad de trámites
 - ◆ Nivel de los RRHH

La metodología determina que el puntaje 5 es para el factor más importante.

Del lado de las debilidades se destacan:

- Con puntaje 1
 - ◆ Falta de fondos
 - ◆ Ausencia de la ley de cine
- Con puntaje 2
 - ◆ Falta de estructura de distribución

La metodología determina que el puntaje 1 es para la debilidad principal.

¹¹ Stolovich 2003.

Es clara la percepción del sector, donde en ambos análisis en primer lugar está la financiación y factores asociados al desarrollo y en segundo lugar las actividades relacionadas al mercado, en donde se han explicitado las carencias que se tienen y que preocupan al sector.

De igual forma es manifiesto el reconocimiento a la financiación externa, y más precisamente a la existencia de subsidios.

Sin embargo en entrevistas con uno de los referentes, se manifiesta la preocupación de lograr fondos “sustentables”, es decir que no dependan del gobierno de turno y que no provengan siempre del sector público, que según el entrevistado, no estarán para siempre.

Uno de los retos de cualquier estrategia de impulso a cluster es valerse de apoyos económicos para hacer sustentable más allá de los mismos, el crecimiento del sector.

Otro de los aspectos considerados relevantes y significativos es el poco peso relativo de la “gestión empresarial”, elemento que ha sido valorado con un nivel 2 en factores de éxito, lo cual evidencia carencias en el autodiagnóstico de este sector.

Donde a criterio del consultor aún hoy se mantiene una gran dosis de emprendedurismo con escasa formación empresarial y orientación al mercado.

Se destacan también, la necesidad de una gran variedad servicios de apoyo, lo cual muestra una vez más las externalidades positivas de la producción de cine, la cual dinamiza un número importante de otras actividades empresariales.

Entro otros de los factores importantes están:

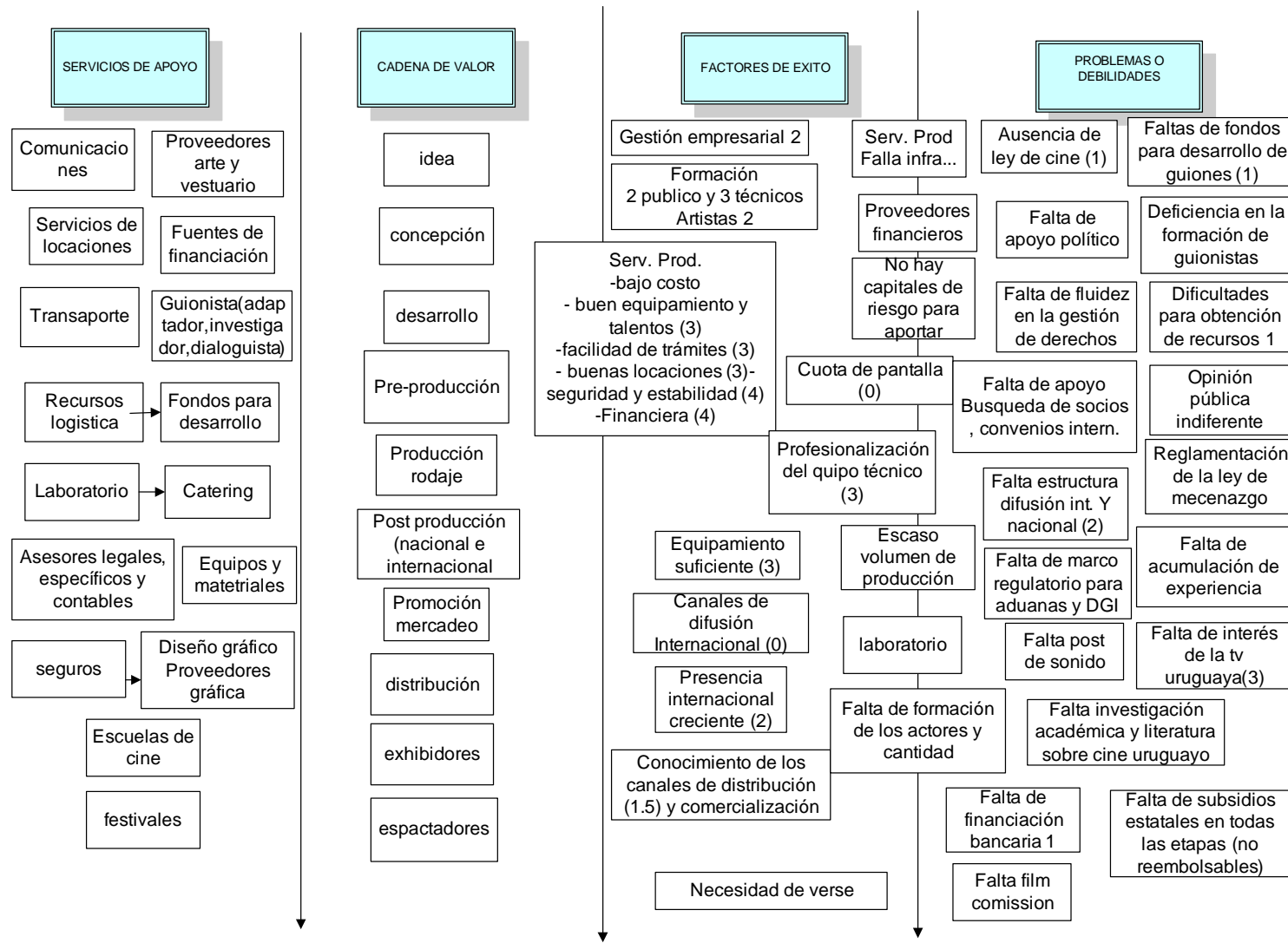
Falta de apoyo de los canales de TV a la producción de cine nacional, en donde se debe agregar existen muy pocos proyectos conjuntos.

Si bien se reconoce a la gestión y profesionalización empresarial como un factor importante el mismo no es crítico si se compara con los demás factores mencionados, tiene un nivel 2 de importancia en factores de éxito siendo 5 el mayor puntaje.

Se manifiesta como debilidad la poca presencia y reconocimiento a nivel de la sociedad en su conjunto y en particular a nivel político.

Al ser esta una actividad que requiere de un sin número de insumos y recursos muchas veces asociados al traslado de los mismos a través de fronteras físicas, se mencionan como factores importantes, la debilidad del marco normativo y de algunas instituciones como la Aduana, DGI, propiedad intelectual, marcas y patentes, etc.

CADENA DE VALOR DEL CINE



En la cadena comercial participan el distribuidor y exhibidor como eslabones previos al espectador, ambos y conjuntamente con el productor de cine, comparten el riesgo del negocio de forma diferente.

La distribución es el sector clave en el desarrollo de esta industria, ya que representa la interfase entre la producción y la exhibición, y porque en términos económicos el objetivo de la industria audiovisual es generar grandes audiencias. La producción de films, videos o programas de TV, no tiene sentido en términos económicos si no atiende la demanda del público: 'moviemaking is show business: no business, no show' ¹².

El mercado de la distribución y de la exhibición en la región es esencialmente oligopólico y dependiente. Hay una clara tendencia a la concentración del comercio cinematográfico en manos de compañías multinacionales, fundamentalmente de origen norteamericano, que realizan grandes inversiones en adquisición y construcción de multisalas, con lo que aseguran su dominio en la comercialización directa.

La promoción es otra de las claves. La distribución se orienta a la multiplicación del gasto promocional para un menor número de films. Se trata de asegurar la demanda sobre una producción cada vez más limitada y en rápida rotación, mediante estrenos simultáneos masivos y promocionados reduciendo las posibilidades del cine independiente.

La distribución de películas en vídeo se halla íntimamente relacionada a la de cine. La secuencia que se sigue para que una película sea exitosa desde el punto de vista comercial es: primero, la exhibición en sala, segundo, la edición y comercialización a nivel de vídeo y, tercero, la transmisión televisiva. El conjunto de esas fases y en ese orden, hace que la película tenga prestigio, publicidad, prensa y crítica, que se haga más conocida a nivel del público y que por lo tanto origine mayores ganancias. Pero hay muchas películas que no pasan previamente por sala de exhibición, sino que directamente se editan en vídeo, porque no hubo oportunidad de exhibirlas o porque no eran filmes de los cuales se esperase una buena recaudación en sala. A veces incluso la película ni siquiera es editada en vídeo, sino pasada directamente por televisión.

En el apogeo del vídeo en Uruguay había unas 30 editoras, que en su inmensa mayoría eran editoras independientes de películas de origen y latinoamericano, especialmente argentino. Pero la crisis del mercado del vídeo llevó a la desaparición de la mayoría de ellas.

¹² Roche, Hugo (2001).

En nuestro país existen nueve empresas editoras de vídeo, incluidas las de vídeo porno. Cuatro de ellas (Ronlay, Halven, Censa y RBS) concentran prácticamente el 80 % del mercado. Las cuatro distribuyen preferentemente películas de las Majors norteamericanas.

El circuito comercial difunde principalmente películas de las Majors norteamericanas: en el entorno del 70% de las películas estrenadas proviene de Estados Unidos. En tal sentido, este circuito no es un vehículo de real globalización cultural, dado que no permite el acceso a las creaciones fílmicas de la mayor parte del mundo.

Con limitaciones, el circuito cultural –y en especial Cinemateca Uruguay– es el verdadero vehículo de globalización cultural, que permite el acceso de la población uruguaya a las creaciones fílmicas de decenas de países en todo el mundo.

Las empresas distribuidoras de cine actúan como intermediarias entre la producción cinematográfica extranjera y/o nacional y la exhibición a nivel local. Representan, y muy raramente compran, los derechos de las películas para su comercialización en el país, sea en salas de cine o en el circuito del video. Son un grupo muy pequeño de empresas que tienen por característica fundamental su no dedicación exclusiva a la distribución de cine. Algunas de ellas son también distribuidoras o editoras de video, y por lo tanto se encargan además de editar, promover y comercializar películas en video. Otras son además de distribuidoras, propietarias de salas de exhibición.

Media docena de empresas se encargan de la distribución de cine en nuestro país, la mayoría representando a las Majors norteamericanas: UIP¹³, Buena Vista Internacional (Walt Disney), Warner Brothers, Fox y Columbia – TriStar Pictures. Son empresas distintas, pero ello no impide que puedan estar juntas en determinados negocios. Alguna empresa es independiente de las Majors y dentro de un cierto margen, puede elegir las películas para distribuir en el medio local.

¹³ *Nuclea a los sellos Universal, Paramount, Artistas Unidos.*

Distribuidoras locales de cine y Majors		
Distribuidora Local	Sellos representados	Otros negocios audiovisuales
RBS	Buena Vista International: Walt Disney – Touchstone – Hollywood Pictures UIP: Universal – Paramount – United Artists / Independientes argentinos	Distribución Vídeos: Los mismos sellos
Dispel	Warner Bross	
Hoyts General Cinema	Twentieth Century Fox – Independientes argentinos	Exhibición. Hoyts
Movie Center	Columbia – Tristar – Independientes argentinos Metro Goldwyn Mayer	Exhibición: Movie Center Distribución Vídeos: Censa Vídeo (Columbia – Tristar)
Grupo Cine	Independientes	Exhibición: Ejido – Opera – Punta Carretas – Torre de los Profesionales
ENEC	Independientes	Distribución Vídeos Independientes Exhibición: Hoyts (participación minoritaria)

El distribuidor independiente uruguayo trabaja generalmente por regiones y de forma directa. Hace muchos años se podía comprar los derechos de exhibición de una película exclusivamente para Uruguay, pero actualmente, los productores prefieren venderle a alguien que compre los derechos para toda una región, eventualmente a toda América Latina.

El exhibidor participa con la empresa distribuidora de la película, que representa a determinados sellos cinematográficos, en la recaudación de cada filme. La empresa propietaria de la sala paga un porcentaje que estadísticamente representa el 50% de la taquilla, aunque existe una amplia gama de matices que oscilan entre 40% y 65%. Como los porcentajes de coparticipación se fijan por fin de semana, puede corresponder al distribuidor una tasa mayor de la recaudación en la primera semana de un estreno importante dados los costos de promoción. El porcentaje perteneciente al exhibidor se acrecienta en la medida que el film continúa exhibiéndose. Generalmente, un título baja de cartel cuando ocupa el último lugar en la venta de entradas del fin de semana”¹⁴.

Las empresas exhibidoras son las propietarias de las salas donde se oferta directamente al público el producto filmado. Muchas empresas son propietarias de varias salas. Hay empresas exhibidoras que son propietarias de un circuito o cadena de salas. Algunas participan, además, en otros negocios de la industria audiovisual. Distribuidores y exhibidores se agrupan en el Centro Cinematográfico del Uruguay.

¹⁴ El País – Economía&Mercado (7-4-2003).

Los principales grupos empresariales en la exhibición cinematográfica son los siguientes.

1. Moviecenter

La cadena de cines–shopping Movie Center, con 22 salas distribuidas entre Portones Shopping, Montevideo Shopping y Punta Carreta Shopping, además del ya clausurado Trocadero es un emprendimiento de capitales múltiples (entre ellos el grupo Campomar). Movie Center funciona como exhibidora de materiales suministrados por otras distribuidoras independientes (caso de 25 watts) y propios, y también como distribuidora local de Columbia/TriStar (Sony) y de otros films 15.

2. Hoyts

Una de las novedades de la exhibición de los últimos años fue el ingreso del capital extranjero: la cadena Hoyts General Cinema (Garfinkel), de capitales australianos y americanos, que en sociedad con Fox y empresarios uruguayos (ENEC), es propietaria de los cines Alfabeta, Punta Carretas 1 y 2 (o sea un total de cinco salas en Montevideo) y los Hoyts de Punta del Este (8 salas).

3. GrupoCine

Controla 10 salas: los Ejido, los Opera y tres salas en el shopping de Punta Carretas.

4. Grupo Hermida

Controla 6 salas: los Cinemetro y Plaza Arocena. También participa de la distribución de cine y de vídeo.

5. Compañía Central Cinematográfica

Histórica compañía que es emprendimiento de varios capitales asociados entre los que se destaca el grupo Slowak (que estuvo vinculado a la industria textil), propietaria del cine Plaza (único sobreviviente de los grandes cines de mediados del siglo XX), el Plaza Central, el Plaza Libertad y los Casablanca.

6. Otros

Existen además pequeñas empresas que administran el Cine Maturana, que funciona los fines de semana, y el Nuevo Flores, cuya actividad es intermitente.

¹⁵ Remedi, Gustavo (2001 b).

Entre mediados de 1996 y de 2001, se produjo un crecimiento muy importante en la cantidad de salas cinematográficas en Montevideo (que pasan de 35 a 78), pero su correspondiente capacidad total (en butacas) aumentó solamente una vez y media (de 12451 a 17960 espectadores). El crecimiento en el número de salas se produjo en los tres circuitos (comercial, cultural y porno), pero en el que lo hizo de forma espectacular fue en el comercial (de 19 salas en 1996 pasó a 52 a mediados de 2001). Las empresas exhibidoras supieron vencer el desafío que se les planteaba a mediados de los noventa: costos crecientes con un público asistente escaso y prácticamente constante año a año (en el entorno de poco más de un millón de espectadores anuales en Montevideo). Lo hicieron mediante una serie de estrategias.

- 1) Diferenciación de los precios de las entradas.
- 2) Disminución en el precio de las entradas.
- 3) Cierre de salas, en especial en las zonas con población de ingresos bajos o medio-bajos. Y paralelamente la apertura de nuevas salas, pequeñas y ubicadas en barrios de buen poder adquisitivo y fundamentalmente en los shoppings.
- 4) Lanzamiento simultáneo de la misma película en varios cines; más salas cuanto más taquillero promete ser el film.
- 5) Aumento del nivel de calidad en la exhibición: salas equipadas con tecnología de avanzada (pantallas convexas de pared a pared para lograr un efecto de tridimensionalidad, sistema de sonido Dolby, aislación acústica, etc.) y con mayor confort para el espectador (butacas más cómodas, aire acondicionado, moquettes, desnivel entre las filas para permitir una perfecta visibilidad desde cualquier posición, etc.
- 6) Venta de juguetes, vestimenta, refrescos, golosinas.
- 7) Disminución de personal. En la “época de oro” del cine trabajaban seis trabajadores por sala: dos porteros, dos boleteros y dos operadores. Actualmente trabajan la mitad y en algunos casos menos aún.
- 8) Apertura de nuevos espacios de exhibición dentro del circuito comercial, para cine independiente y/o de calidad. Esta estrategia es seguida en los cines Alfabetá y dos de las salas del complejo Casablanca. Es probable que mediante la misma, el circuito comercial esté compitiendo por el mismo público con el circuito cultural – insuficientemente equipado desde el punto de vista tecnológico. Pero también puede estar atrayendo un sector de público (hasta el momento no contemplado por la oferta) exigente tanto en lo cultural como en la calidad de exhibición. También en algunas salas de Movie Center se ha dado espacio al cine alternativo: americano independiente y/o europeo.

El negocio de la venta de entradas se complementa con otros ingresos: publicidad en pantalla (se estima en un 5% del total de boletería en épocas de auge comercial) y venta de snacks (refrescos, pop, golosinas, sandwiches, helados, etc.), que representa un 15 - 20% de los ingresos de los cines de Montevideo ¹⁶.

A pesar de la explosión de nuevas salas y de la estrategia empresarial de dar espacio a cine diferente al de las Majors, el problema de la escasa difusión de cine alternativo (europeo, latinoamericano, asiático, africano, cine para niños) se mantiene. La mayoría de estas películas son exhibidas exclusivamente en el circuito cultural, en particular por Cinemateca Uruguaya, en sus ciclos de programación o en sus tres festivales anuales.

La expansión de la televisión por cable y satelital genera una oferta importante de horas de televisión, abriéndose así, potencialmente, nichos de mercado para la producción audiovisual local, en particular teniendo en cuenta la existencia de comunidades de uruguayos en diferentes partes del mundo, ávidos de ver manifestaciones culturales nacionales.

Las potencialidades existen, pero no así, por lo menos todavía, las posibilidades de realización efectiva.

Las empresas distribuidoras y las salas de exhibición comerciales de nuestro país dependen de la distribución norteamericana y existen espacios limitados para el cine nacional, latinoamericano y europeo. Esta situación - con diferentes matices, según los países - afecta a América Latina en su conjunto, pero también a Europa.

En resumen no existe una tradición audiovisual profesional en los realizadores uruguayos, orientada a la demanda del mercado. Existen carencias de recursos humanos a nivel de la elaboración de diseño de planes de financiamiento, de la gestión y del marketing cultural, como así también ausencia de estrategias comerciales, de mercado e insuficiente conocimiento de los mercados regionales e internacionales, la forma de operar en ellos, la falta de distribuidores y de vinculaciones o contactos claves ¹⁷.

¹⁶ Cr. Gervasio Reyes, *Presidente del Centro Cinematográfico del Uruguay (El País - Economía&Mercado -7-4-2003)*.

¹⁷ "Los productores uruguayos no tenemos acceso y ni siquiera conocemos a esos posibles distribuidores - compradores de esas posibles millones de horas de televisión a ser producidas y vendidas". *Comentario de un informante calificado*.

Existen carencias a nivel de la comercialización y del marketing tanto en lo que respecta a la gestión de las empresas en particular, como del sector como un todo y del país.

A nivel nacional son varios los factores que promueven el “éxito de taquilla”, como ser reconocimiento internacional previo, marketing, acciones de lobby, preestrenos, prescriptores, etc., sin embargo la inversión que se realiza en estas actividades es baja.

En este sentido se verifica como estrategia la promoción a través de festivales y eventos internacionales específicos, la búsqueda de reconocimiento internacional como paso previo a la distribución y exhibición se muestra como determinante para el éxito del film.

Sin embargo, a pesar de la existencia reciente de numerosos proyectos audiovisuales, la industria uruguaya no ha podido superar la fase de ‘amateurismo’ en las disciplinas de cine ficción, documental o telefilms (no es el caso del cine publicitario). Es necesario señalar que el mercado interno es insuficiente para llegar a la escala de producción rentable para numerosos proyectos. La necesidad de poder producir y salir a los mercados regionales e internacionales presenta un verdadero desafío para esta industria en fase de transición del ‘amateurismo’ hacia la ‘profesionalización’.

Por la propia naturaleza de estos emprendimientos son pocas las empresas que se dedican exclusivamente a esta actividad con objetivos de “negocio”. Como consecuencia los productores de Cine uruguayos deben buscar permanentemente fuentes de financiamiento para cada uno de sus proyectos. Existen pocos mecanismos en nuestro país para el financiamiento de esta actividad, razón por la cual estas empresas o los emprendedores han comenzado a buscar financiamiento a través de alianzas, buscando “socios estratégicos” en otros países en los cuales es posible presentar proyectos para ser financiados.

Esta modalidad de financiamiento se traduce muchas veces en la necesidad de “adaptar” los proyectos, enfocándose a los requerimientos del “Fondo de financiamiento” de turno.

Muchas veces la modalidad de alianza se traduce en Co-producciones con otros países, como suele suceder con Argentina, por ejemplo. Esto además trae como consecuencia acuerdos de distribución y exhibición, en donde cada país mantiene la exclusividad de distribución y exhibición.

Esto para el caso de Uruguay, se traduce una vez más en una baja taquilla.

En resumen, el circuito de cine Latino es reducido y muchos de los acuerdos de cooperación se traducen en no poder acceder a mercados regionales, como puede ser Argentina, Brasil y España, lo cual hace aún más importante el poder rentabilizar los films en nuestro país.

A continuación se presenta un resumen de producciones audiovisuales uruguayas, financiamiento y coproducciones¹⁸:

	TITULO	DIRECTOR	ESTRENO	FORMATO CAPTURA	COPRODUCCION	COPRODUCCION IBERMEDIA	FONA
1	La cáscara	C. Ameglio	2007	35 mm	Uruguay/España/Argentina	2006	--
2	El baño del Papa	E. Fernández - C. Charlo	2007	s16?	Uruguay/Brasil/Francia	2003	2002
3	Fan	G. Guillermo	2007	video?	Uruguay/Brasil/Venezuela	2002	--
4	La perrera	M. Nieto Zas	2006	35 mm?	Uruguay/España/Argentina/Can	--	--
5	El noctámbulo	G. Díaz	2006	video?	--	--	--
6	A Dios Momo	L. Ricagni	2005	35 mm?	--	--	--
7	Ruido	M. Bertalmío	2005	35 mm?	Uruguay/España	--	2001
8	Alma Mater	A. Buela	2005	35 mm	Uruguay/Brasil	--	2000
9	Whisky	J.P. Rebella - P. Stoll	2004	35 mm	Uruguay/Argentina	--	--
10	El viaje hacia el mar	G. Casanova	2003	35 mm	Uruguay/Argentina	2001	1999
11	La espera	A. Garay	2003	video?	--	--	2000
12	Estrella del Sur	L. Nieto	2002	35 mm	Uruguay/Argentina/España	--	--
13	Llamada para un cartero	B. Pommerenck	2002	video	--	--	1999
14	Corazón de fuego	D. Arsuaga	2002	35 mm?	Uruguay/España/Argentina	--	--
15	Mala Racha	D. Speranza	2002	video	--	--	1999
16	En la puta vida	B. Flores Silva	2001	35 mm	Uruguay/España/Bélgica	1998	1997
17	25 watts	J.P. Rebella - P. Stoll	2001	16 mm	--		--
18	Maldita Cocaína	P. Rodríguez	2001	35 mm?	Uruguay/Argentina		--
19	Los desconocidos	G. Drak	2001	16 mm	--		--
20	La memoria de Blas Quad	L. Nieto	2000	35 mm?	--		1998
21	El viñedo	E. Schroeder	2000	video	Uruguay/Chile		1998
22	Los días con Ana	M. Bertalmío	2000	video	--		--
23	8 historias de amor	J. Alvarez y otros	1999	video	--		--
24	El chevrolé	L. Ricagni	1998	35 mm	--		--
25	El hombre pálido	Duilio Borch	1998	video	--		--
26	Another George	P. Casacuberta y Y. Goto	1998	video	--		
27	Una forma de bailar	A. Buela	1997	video	--		1996
28	Otario	D. Arsuaga	1997	video	--		--
29	Gardel, ecos del silencio	P. Rodríguez	1996	video	--		--
30	Su música suena todavía	L. Nieto	1996	video	--		--
31	Mala Sangre	R. Islas	1995	video	--		--
32	El dirigible	P. Dotta	1994	35 mm	Uruguay/México		--
33	La trampa	J. Porley - R. Islas	1994	video	--		(1995)
34	Pepita, la pistolera	B. Flores Silva	1993	video	Uruguay/España		--

¹⁸ Cuadro realizado por Daniela Speranza, en base a páginas web, información de FONA e Ibermedia.

Debemos agregar también otro factor importante, Uruguay cuenta con pocos “nombres” reconocidos, actores, directores, guionistas, artistas, etc., que puedan ser considerados un elemento diferenciador y “atractivo” para realizar films.

En nuestro país se destaca la relación y clara complementariedad en lo que a promoción internacional se refiere, entre el cine y la publicidad. Situación que se da como consecuencia de relación existente entre las empresas de estos sectores, los que comparten gran parte de su cadena de valor.

Los canales privados de TV han realizado algunas incursiones como sponsors o coproductores, pero su participación ha sido muy limitada. Aún no existe una apuesta de los canales al desarrollo de la producción de Cine nacional.

En referencia a los servicios de producción para Cine, las ventajas competitivas que se mencionan son el nivel cultural, seguridad, contraestación, fisonomía de nuestra población, costos, locaciones, etc., generalmente asociado a elementos estáticos y comparativos.

Si hablamos de ventajas competitivas dinámicas, podemos hablar de fortalezas como son la capacidad técnica y recursos humanos calificados, si bien estos no son generalizados en todo el sector y podemos decir que son consecuencia del desarrollo de otro de los sectores del audiovisual como lo es la Publicidad.

A nivel de debilidades estas se refieren a las “condiciones” que se deben generar para el desarrollo de proyectos de Producción de Cine, las cuales aún no están desarrolladas adecuadamente como ser, incentivos fiscales atractivos, facilidad de traslado a través de las fronteras de equipos y personas, flexibilidad en la contratación de personal, tiempos de respuesta del sector público como Aduanas, DGI, BPS, Intendencias, etc, aranceles poco favorables para la importación de materiales y equipos, entre otros.

Es difícil determinar el modelo de gobernabilidad¹⁹ de este sector, en el cual se da la dicotomía entre la producción de Cine como actividad empresarial y/o como generador de bienes culturales en donde se dejan de lado la lógica del mercado para pasar a considerar factores sociales de acceso a la cultura y los mecanismos producción de los mismos, generalmente asociados a búsqueda de fuentes de financiamiento para cubrir los altos costos que implica la Producción de Cine.

¹⁹ Utilizamos el término gobernabilidad al factor o factores que determinan el comportamiento de toda la cadena de valor y por ende del cluster.

II. Empresas en relación de subcontratación.

Es extendida la práctica de la subcontratación en todo el cluster audiovisual. Las relaciones con los eslabones de la cadena de valor son fluidas y datan de largo tiempo, como consecuencia del mercado en el cual desarrollan las actividades las empresas.

De las reuniones con informantes calificados no se ha manifestado restricción alguna en la relación con los subcontratos. Existen en Uruguay, casi todos las “capacidades”, en relación de subcontratos tanto para servicios fílmicos como pro fílmicos.

Esto se confirma a la hora de realizar trabajos de nivel internacional, que se han llevado a cabo exitosamente en nuestro país.

Este sector del cluster, comparte gran parte de los servicios y subcontratos con la Publicidad, Producción de Programas de TV y Video.

Existen relaciones directas entre la industria del publicitario y la producción de audiovisuales para TV y cine. Desde los directores hasta los técnicos son compartidos entre la industria publicitaria y las productoras de cine y videos.

Existen sin embargo dos necesidades muy importantes que hoy deben ser suplidas a través de empresas de la región particularmente Argentinas, el primero de ellos es el Laboratorio de Revelado y la segunda Laboratorios de sonido en particular Dolby.

Este es un aspecto delicado dado que el tratamiento que hacen las aduanas a esto es disímil e impredecible, además de estar permanentemente amenazado el traslado de “latas” por cambios en las disposiciones normativas en ambos países.

Esta debilidad queda claramente manifestada con una pregunta hecha por una de las empresarias del sector: *“¿qué pasa si mañana no podemos revelar más en Argentina por un problema de aduanas?”*

No obstante lo anterior, también es cierto que la digitalización cambiará la tecnología requerida en las etapas de producción y posproducción, por lo cual el estudio debe ser evaluado en función de los cambios tecnológicos y el horizonte temporal de los mismos.

III. Empresas proveedoras de servicios, equipos y materias primas.

De igual forma que con los subcontratos existen proveedores de equipos, materias primas y servicios adecuados al tamaño de nuestro mercado.

Si bien en muchos casos estamos hablando de oligopolios de hecho, como en el caso de los proveedores de equipos de filmación y películas.

Esto es común en mercados reducidos como el uruguayo, en el donde oferta y demanda llegan al equilibrio a través de la participación de pocas empresas oferentes de servicios.

Las mismas utilizan como estrategia de amortización de su capacidad productiva, atender a todas las empresas del cluster audiovisual, como es lógico esto provoca una “saturación” en períodos de zafra.

En referencia a los “servicios de producción” para cine, muchas de las empresas del sector manifiestan la alternativa de promocionar internacionalmente las locaciones uruguayas y por tanto vender la “producción” de cine.

Esto involucra directamente al grupo de empresas proveedores y subcontratos de la cadena de valor.

En este sentido se han desarrollado en Uruguay proyectos exitosos y en particular a nivel de Publicidad, aunque también pero en menor medida para cine.

Esta estrategia implica competir a nivel internacional con Argentina, Brasil, en la región, y otras locaciones como Sudáfrica, Islandia y Nueva Zelanda. Es claro que esto se sustenta en la relación calidad – precio favorable.

A su vez esta estrategia implica un desarrollo a nivel de servicios para –fílmicos. Estos están sometidos a una demanda mucho más exigente a la hora de atender proyectos internacionales que nacionales.

El nivel de calidad en hotelería, catering, transporte, servicios personales, etc., es mayor cuando hablamos de producciones internacionales.

IV. Proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Esta componente es probablemente una de las más débiles en el cluster.

Son casi inexistentes los proveedores de servicios de desarrollo empresarial específicos de este sector.

Si bien podemos encontrar algunas empresas a nivel técnico y de capacitación de recursos humanos, una vez que avanzamos en la cadena hacia la comercialización, estos proveedores comienzan a desaparecer.

No existe en Uruguay Servicios de apoyo a la internacionalización del sector y muy pocos dedicados a apoyar la profesionalización de las empresas.

En los últimos años algunas instituciones como el Laboratorio Tecnológico del Uruguay y la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay han comenzado a brindar servicios, pero aún se requiere elevar de calidad y profesionalismo de los mismos.

Lo anterior es clara consecuencia de la escasa demanda y lo acotado del universo empresarial que pueda solicitar servicios de estas características.

Paralelamente existe de forma generalizada en las pequeñas y medianas empresas, la dificultad de explicitar sus necesidades referentes a este tipo de servicios.

Se destaca la aparición de instituciones o entidades que ofrecen “financiamiento” a la actividad del cine, tal es el caso del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional (FONA) y el Programa Montevideo Socio Audiovisual, que se reconocen como mecanismos alternativos al financiamiento de este tipo de actividad.

Como ya se mencionó esto fue determinante para el crecimiento del sector en los últimos 20 años.

Es interesante remarcar la génesis del FONA el cual se crea en 1995, surge de un convenio firmado por la Intendencia Municipal de Montevideo y los canales privados de televisión abierta y por cable, fruto de una negociación entre la IMM y los canales privados a propósito del cableado de Montevideo. Su objetivo es la promoción de la producción audiovisual nacional, para lo cual creó un fondo de administración conjunta.

El acuerdo supone el aporte de cada uno de los 3 canales de aproximadamente US\$ 70.000 por año a un fondo para el fomento y desarrollo de la producción audiovisual nacional.

El FONA representa un concurso de proyectos de producción audiovisual, exige presentar el guión, un diseño de producción, parámetros de viabilidad, presupuesto, etc.

Organizado por una Comisión administradora público - privada integrada con delegados de los canales de televisión privada y cable, el Departamento de Cultura de la IMM, el Ministerio de Cultura y la Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay.

Si bien existen diferentes opiniones respecto al impacto de este Fondos, es innegable que ha favorecido la producción de audiovisuales y ha generado un marco institucional en el cual:

- Se ha facilitado el relacionamiento entre los canales privados de TV abierta, productores de audiovisual independiente y agentes culturales. Son numerosas las experiencias en los últimos años como Memoria de la Costa (Canal 10), Naturaleza Viva (Canal 4) o Bichuchi (Canal 12), además de exhibir varios largometrajes nacionales (El Dirigible, Pepita la Pistolera) en horarios de alta demanda
- Se ha incentivado la preparación de proyectos audiovisuales viables, y actualmente se cuenta entre varias decenas de productores y directores

independientes que presentan proyectos, que luego finalizan en productos audiovisuales que se comercializan.

- Se ha generado un fondo que permite ser utilizado como contraparte nacional en proyectos internacionales apalancando el presupuesto original.

Esto permitió a su vez que se desarrollaran estrategias para la búsqueda de financiamiento a través de fondos concursables en el exterior del país. Se realizan alianzas para la coproducción, se presentan proyectos a programas como Ibermedia y otros en los cuales los emprendedores uruguayos han podido acceder a financiamiento para sus realizaciones.

Es muy poco frecuente que se produzcan películas financiadas 100% por las empresas, existen pocos casos y se ubican en empresas cuyo rubro principal es otra actividad como la Publicidad.

V. Instituciones Públicas y Privadas.

Existen diversas instituciones Públicas y Privadas relacionadas con la producción de Cine en Uruguay.

En referencia a instituciones de apoyo y fomento de la actividad Audiovisual Uruguaya, las primeras se crearon en los últimos 25 años y pretenden abarcar y apoyar a todo el cluster, si bien desarrollan actividades principalmente para los sectores más demandantes, como lo es el cine y la publicidad.

Un ejemplo de esto es la aparición de la oficina de locaciones en la intendencia de Montevideo, lo cual también explica porque no existen más oficinas de locaciones en otras intendencias del interior del país.

Como se mencionó, las instituciones públicas actúan con carácter reactivo, razón por la cual el marco regulatorio e institucional es muy pobre.

Existen desde nuestro punto de vista aspectos contradictorios en la intervención pública desde el punto de vista del financiamiento que se canaliza a través de FONAU y Montevideo Socio Audiovisual.

Se ha logrado disponer de fondos (sin entrar en discusión si estos son suficientes o no), lo cual facilita la etapa de “producción”, permitiendo amortizar la inversión, pero sin embargo no existe apoyo en la etapa en la cual se “rentabiliza” la misma, es decir, Marketing, Distribución y Exhibición, tanto nacional como internacional, y no estamos hablando necesariamente de financiamiento.

Donde a nuestro entender, cualquier inversor debería prestar particular interés.

Entre las instituciones existentes el Instituto Nacional del Audiovisual se encuentra entre los más activos. Participa en la promoción internacional del sector, contando con escasos recursos y sin un plan de acción definido. Es uno de los promotores de la nueva ley de cine, que le daría otro marco de desarrollo y mayor presupuesto.

Actualmente está a estudio un proyecto de ley que pretende dar impulso al cluster, el cual contaría con fondos presupuestales para realizar sus actividades y apoyar a las empresas, el mismo viene siendo estudiado y adaptado a los efectos de viabilizarlo políticamente.

Surge claramente del análisis de la cadena de valor del sector las debilidades referentes a la gestión de los derechos de autor, falta de estructuras de promoción internacional, falta de líneas de financiamiento que atiendan la peculiaridad del sector, la reglamentación de la ley de mecenazgo, falta de marcos regulatorios para ADUANA y DGI y la falta de apoyo político.

Es claro el rol del sector público en la facilitación de la actividad de producción audiovisual en particular con referencia a proyectos internacionales.

En lo referente a Instituciones del sector Privado las mismas se concentran principalmente en asociaciones gremiales o sindicatos con un rol acotado en el desarrollo del sector, enfocados a lobby y difusores de información específica, con escasos fondos y estructura.

Sin embargo el sector audiovisual se caracteriza por la presencia de principalmente de 2 instituciones culturales privadas que han emprendido una amplia gama de actividades de tipo público, atendiendo las necesidades y demandas a nivel de producción, distribución y exhibición. Instituciones como CINEMATECA, han jugado un rol clave en la promoción y en la conservación del patrimonio audiovisual uruguayo. La CINEMATECA dispone de un archivo de piezas uruguayas filmadas desde 1898 (un total de 2300 piezas uruguayas y un total de 11500 título del cine mundial) que incluyen: largometrajes, noticieros, documentales, cortometrajes. En octubre de 1999 el Estado declaró monumento histórico el archivo fílmico de Cinemateca. (ver Anexo 4)

CINEMATECA también ha extendido sus actividades al área de capacitación y formación de cineastas.

La Escuela de Cine de Cinemateca se crea en 1995 como una iniciativa privada y desarrolla un programa curricular. Es la única institución

académica de este tipo en el país y no cuenta con financiamiento público. En el año 1999 tuvo su primera generación de egresados.

Otras instituciones que han jugado un rol importante en la docencia y en la preparación de proyectos académicos son los Departamentos de Comunicación de la ORT y de la UCUDAL.

Productores de programas de TV

I. Empresas relacionadas al mercado – Condiciones de la demanda.-

La producción uruguaya televisiva es escasa, comportándose los canales privados muchas veces como repetidores más que como productores de televisión.

En este sector estamos en presencia de mercados en los que conviven al menos dos grandes “lógicas de negocios”, una basada en economías de escala, productos estandarizados, audiencias masivas, altos costos fijos, fuertes campañas publicitarias de lanzamiento de artistas y de construcción de imagen, asociado a productos extranjeros, y otra asociada a audiencias pequeñas, bajos costos fijos, rápidos ritmos de rotación de producto, características principales de la producción nacional.

Esta producción nacional se realiza bajo tres modalidades, productores independientes de programas de TV, coproducción entre Canales de TV y productores independientes y los realizados exclusivamente por los canales de TV.

Estos modelos traen aparejados lógicas de negocios que no siempre favorecen a los productores independientes.

En el caso de la TV abierta, la audiencia es vendida a las empresas a través de minutos de publicidad.

Es aquí donde se dan asimetrías a la hora de la venta de esos minutos.

Los canales de TV venden principalmente a Agencias de Publicidad y empresas de Programación de Medios, las que realizan las campañas de Anunciantes o a estos últimos directamente. Esta última modalidad se observa particularmente en empresas grandes y/o multinacionales.

Por tal razón la gran mayoría de los minutos de horarios centrales están colocados.

Si un productor independiente quisiera comprar minutos para emitir sus programas, el ingreso o la venta del mismo se darían a través de la venta de minutos de publicidad y/o PNT²⁰.

Sin embargo se encuentran con que la mayor parte de las Agencias o Anunciantes contratan directamente sus minutos con los canales de TV, en programas y horarios definidos, por lo cual los productores independientes quedan relegados a horarios de poca demanda, o lo que es lo mismo de baja audiencia, en el caso en el que puedan acceder a financiar sus programas.

Esta estrategia comienza a cambiar a la hora de contar con la participación de los canales como socios. En donde los programas coproducidos tienden a emitirse en horarios centrales y compartiendo publicidad de Agencias y Anunciantes.

La televisión tiene la doble particularidad de ser una industria en sí misma (productora y exhibidora al mismo tiempo) y ser un medio subcontratante para otras industrias. Es en este equilibrio que se deben desarrollar los productores independientes.

Son pocos los programas de productores independientes que tienen éxito y logran ubicar sus programas en horarios centrales vendiendo minutos a Agencias y anunciantes importantes.

Los contenidos se concentran principalmente en productos de entretenimiento y de información, en detrimento de otros contenidos de carácter formativo y cultural.

Si bien en nuestro país la tendencia de las relaciones de oferta y demanda atraviesa las etapas de transición de audiencia – ingresos publicitarios a cliente – abono y por último a cliente pago por consumo, en todos los casos las empresas que dominan los canales de comercialización del Programa de TV son oligopolios de hecho, siendo válidas las mismas lógicas de mercado.

La absorción de los programas importados (en televisión) o la emulación de las fórmulas exitosas, se traducen en el abandono de la producción original, experimental y de obra única.

Existe en Uruguay una suerte de alianza entre canales Argentinos y uruguayos, se observa que cada uno de los canales de TV abierta emite programas de determinados canales Argentinos.

Esto es reforzado por el “precio” de los productos que vienen del exterior, los cuales han sido “amortizados” en los mercados de origen e ingresan a precios muy bajos.

²⁰ Publicidad no tradicional, publicidad de un producto o servicio dentro del programa que se emite.

Al estudiar la oferta de programación de los canales de TV se observa que los canales abiertos uruguayos –que dominan la oferta en el país– se definen por una posición básicamente intermediaria e importadora de productos extranjeros y por la producción o coproducción de contenidos con bajo o nulo valor agregado cultural y que implican muy bajas inversiones por producto. Se trata de una televisión netamente distribuidora y exhibidora, que no compite como industria sino como intermediaria en la distribución de programas. Con este modelo, la televisión no es una “fábrica de programas” sino un gran “supermercado” de contenidos simbólicos.

Esto lo hace más difícil para la producción nacional, la cual debe “vender” sus productos al menos al costo, lo cual los hace poco competitivos en términos económicos.

La condición de la demanda de Programas de TV, nos habla de empresas oligopólicas que dominan tanto la TV abierta como los canales de cable, que maximizan su rentabilidad a través de una grilla de programas, fundamentalmente productos enlatados de la región y paquetes de películas de distribuidores internacionales, dejando para la producción nacional un lugar secundario.

Esta cómoda situación trae como consecuencia un comportamiento poco innovador, en lo que a producción nacional se refiere, dado que la demanda se satisface a través de productos importados.

La creciente demanda de productos, contenidos y screen, hacen que el sector no se actualice a la misma velocidad que los espectadores, se percibe a la TV uruguaya, como tradicional, poco creativa, de bajo recursos y calidad.

En este aspecto la “formación” del espectador hace a los requerimientos implícitos de los programas de TV, aspecto que se vio profundizado con el advenimiento de las señales internacionales y la TV por cable, que permitió que el espectador uruguayo exigiera productos de “nivel” internacional.

En la lógica de la relación con el mercado existe lo que podríamos denominar una paradoja, el espectador está “formado” para valorar producciones de nivel mundial, ya sean enlatados, films, documentales, etc., sin embargo la naturaleza del mercado y el comportamiento de los eslabones de la cadena de valor hasta el espectador, fuerzan a la producción nacional a disponer de recursos escasos, horarios de pantalla marginales, ciclos de vida corto y como consecuencia de ello baja rentabilidad.

Esto se traduce en pocas Productoras de TV independientes con actividad empresarial lo suficientemente desarrollada para competir con los

productos importados, y menos aún lograr crear y desarrollar contenidos y/o formatos de exportación.

Existen sin embargo programas uruguayos que han logrado éxito y espacios en horarios centrales. Se caracterizan por diferenciales valorados por el espectador fundamentalmente asociados a cultura, educación, turismo y fuerte reconocimiento nacional.

Esta lógica de mercado se presenta en la televisión privada, existen sin embargo un canal público en televisión abierta y uno municipal en televisión por cable, los cuales no juegan un rol dinamizador de la producción nacional independiente de calidad.

Las asimetrías de mercado no están siendo compensadas por el sector público.

Son muy pocos los ejemplos de exportación de programas Uruguayos de TV, si bien en los últimos años se han comenzado a registrar casos aislados, que pueden ser explicados por el esfuerzo de los emprendedores que intentan llegar a mercados externos fundamentalmente a través de contactos o como externalidad de la comercialización de otros productos audiovisuales fundamentalmente Publicidad.

Recién en los últimos años y en el caso de las productoras más importantes, se ha comenzado a evaluar, desde la etapa de diseño, la posibilidad de exportar producciones, incluyendo en el análisis a qué países podrían interesarles.

Informantes calificados del sector han manifestado que el éxito en la comercialización internacional está en gran medida, relacionado con el éxito del programa en el país de origen. Este factor es una restricción concreta en el caso Uruguayo.

Sin embargo esta situación puede cambiar en el futuro cercano como consecuencia del advenimiento de la televisión digital terrestre. Se abrirá la posibilidad de nuevas oportunidades de negocio a las empresas, ya sea por que existan nuevos canales de TV, como también el aumento de la demanda de contenidos y servicios.

En el diagrama siguiente se presenta la cadena de valor del sector desarrollada en el taller con los empresarios.

En la misma se representan muchos de los elementos mencionados en párrafos anteriores y muestra claramente la relación que existe con la cadena de valor del sector cine. Como en el resto del cluster audiovisual hay muchos eslabones que se repiten.

Sin embargo las lógicas de mercado son diferentes y la importancia del mercado nacional es fundamental por dos factores, es donde las empresas buscan rentabilizar su producción y es el primer paso de una comercialización internacional exitosa.

Por esta razón la relación con el “canal” de TV es muy importante y es señalada como un factor de éxito, sin embargo estos vínculos aún no son lo suficientemente dinámicos como para lograr dinamizar el sector y traccionar su desarrollo.

La profesionalización y las relaciones con el mercado internacional son otros de los factores de éxito mencionados. Sin embargo la formación en marketing y negocios de Programas de TV es baja y son escasos los profesionales formados en estas áreas.

Tampoco existen centros de formación específicos en Uruguay que den respuesta a estas necesidades.

Paralelamente muchas de las acciones para conquistar mercados internacionales, como la participación en eventos internacionales (aspecto mencionado como factor de éxito), deberán ser colectivas, sencillamente es necesario masa crítica y economías de escala que son sumamente difíciles de lograr con empresas individuales.

Se menciona también como una debilidad la inexistencia de cuotas de pantalla, aspecto muy controvertido y que la experiencia muestra que no siempre funciona como dinamizador de la actividad.

Por otro lado no se menciona el rol de la TV pública, que efectivamente debería jugar un rol más preponderante en el desarrollo de las empresas audiovisuales uruguayas.

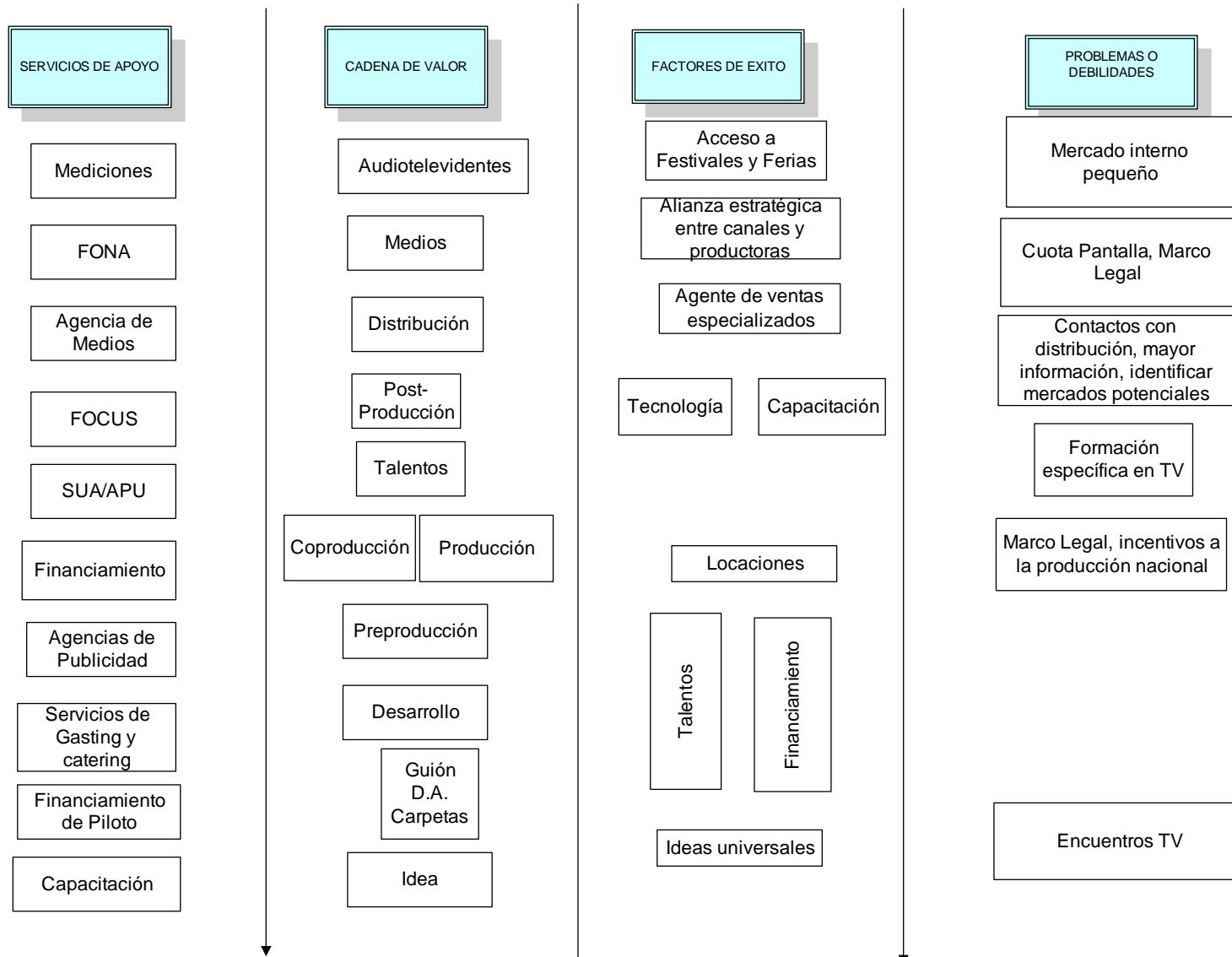
El marco normativo, legal e institucional se menciona como una debilidad, aspecto común a los otros sectores del audiovisual.

Es lógico pensar que este tema trasciende a los sectores individuales y deberá ser abordado con la amplitud que tiene, como uno de los proyectos a gestionar en la estrategia de desarrollo del cluster.

De igual forma se muestran elementos como formación específica en TV, agente de ventas especializados, entre otros, que no son fáciles de resolver en Uruguay.

Es muy difícil que las instituciones de formación públicas o privadas desarrollen currículas para formar estos especialistas, sencillamente por lo reducido del grupo objetivo de alumnos.

CADENA DE VALOR DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS DE TV



II. Empresas en relación de subcontratación.-

Podemos afirmar que al igual que en el sector del Cine, la mayoría de las empresas que participan en la producción de programas de TV en relación de subcontratación son las mismas y tienen los mismos patrones que los anteriormente mencionados.

Solo un factor debemos agregar para el caso de programas de TV.

Dado la baja rentabilidad de las empresas de este sector, el factor costo es determinante.

En nuestro país las tarifas de las empresas en relación de subcontratación están mayoritariamente determinadas por la demanda de otros sectores del audiovisual como por ejemplo la publicidad.

Si bien muchos proveedores consideran la “capacidad” diferencial de pago entre la TV y publicidad, lo cierto es que el nivel de precios de mercado es fijado por el último de los sectores mencionados.

Es fácil observar que los costos de oportunidad hacen que los proveedores se muevan hacia los negocios de mayor rentabilidad.

Estas tarifas son consideradas elevadas para la rentabilidad del sector de producción de Programas de TV.

III. Empresas proveedoras de servicios, equipos y materias primas.

Dado el tamaño del mercado nacional, un número importante de estas empresas son compartidas con el sector del Cine.

Existen proveedores especializados en TV, si bien brindan servicios complementando su oferta a otros sectores del cluster audiovisual para rentabilizar su negocio.

Al igual que en otros sectores los proveedores son pocos y especializados, se han segmentado naturalmente.

IV. Proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

En este sector es aún menor la presencia de proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

El tamaño de este sector hace que sea poco atractivo que se desarrollen servicios específicos.

De la misma forma que con el resto de los sectores del cluster existen Proveedores de Servicios genéricos de apoyo a la profesionalización de la gestión, y facilitación comercial, si bien no son específicos.

V. Instituciones Públicas y Privadas.

Son pocas las instituciones públicas y/o privadas dedicadas exclusivamente a este sector.

Como se explicó anteriormente la masa crítica empresarial no es lo suficientemente grande como para que existan instituciones públicas especializadas en sectores específicos, razón por la cual las entidades existentes pretenden brindar servicios para todo el cluster audiovisual.

A nivel privado comenzamos a ver especialización por sectores particularmente hablando de asociaciones gremiales o empresariales.

En referencia al marco normativo del sector es pobre al igual que en el resto del cluster.

En telecomunicaciones no existe una normativa clara que establezca lo que implica cumplir con un servicio de interés público²¹. Tampoco se establecen normas acerca del surgimiento de una televisión universitaria, educativa o barrial, como existe en otros países.

En estos días Uruguay ha resuelto a través de un decreto del Poder Ejecutivo, a través de la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación y (URSEC) la adopción de la norma Europea de TV digital.

Paralelamente ha habido manifestaciones de autoridades de entes reguladores en cuanto a la posibilidad de dar cabida a más canales de TV abierta.

Publicidad

I. Empresas relacionadas al mercado – Condiciones de la demanda.-

Este es sin dudas el sector con mayor profesionalismo dentro del cluster, tanto en lo que a las empresas productoras de contenidos y servicios de Publicidad, como aquellas relacionadas con el mercado como Agencias, Empresas de Planificación de Medios y Avisadores.

Es el sector con mayor número de empresas y en donde se destaca una mayor inserción internacional, liderada por un grupo pequeño de empresas altamente competitivo en Latinoamérica.

La Insuficiencia del mercado nacional, y alto profesionalismo logrado en algunas empresas han provocado que incursionaran en países latinoamericanos, aunque también existen ejemplos en el mercado Norteamericano y Europeo.

²¹ *La normativa sobre el tema está dispersa en diversas y a veces contradictorias disposiciones.*

Están claros sin embargo cuales han sido los factores de éxito de las puntas de lanza existentes, creatividad, liderazgo, profesionalismo, calidad, relación costo – beneficio y proximidad cultural.

En este sentido es clara la estrategia de internacionalización por cercanía cultural, si bien se analizan los perfiles de público y satisfactores específicos de los países y regiones en los que se desembarca.

Paralelamente se ha dado un factor que ha coadyuvado a la inserción internacional en particular de los servicios de producción de publicidad.

Argentina, el gran proveedor de servicios de producción de la región, tuvo una reducción de precios relativos con posterioridad a la crisis de finales de los 90, que atrajo a agencias y avisadores. Esto a su vez se tradujo en una saturación de la oferta Argentina de producción.

Una de las consecuencias fue que Uruguay mejorara su posicionamiento internacional al comenzar a captar proyectos de la región por el “derrame” de la demanda Argentina.

Posteriormente y debido a la sobredemanda Argentina, los precios de los servicios de producción comenzaron a subir hasta el punto que se encarecieron en términos relativos. Esto favoreció aún más a las empresas uruguayas.

Sin dudas los precios relativos de los servicios de producción de publicidad son uno de los factores determinantes para la captación de proyectos internacionales.

Es obvio que el hecho de enfocarse en una demanda más exigente ha transformado las operaciones del negocio de este sector. En palabras de uno de los empresarios del sector “si uno triunfa en Argentina, es exitoso en cualquier país latinoamericano”, y esta fue precisamente una de las estrategias definidas.

Los modelos de internacionalización utilizados son básicamente dos, el primero de ellos asociados a la “exportación” de la creación de contenidos, en los que las empresas subcontratan en el país de destino la producción, y un segundo modelo en el que básicamente se “exportan” servicios de producción audiovisual, siendo Uruguay país de origen de estos servicios.

Las ventajas competitivas son claramente distintas en los dos modelos. El primero centrado en recursos humanos, capacidad técnica, profesionalización y calidad y la segunda centrada en la competitividad asociada a los precios relativos y factores de entorno que facilitan la producción de audiovisuales.

Desde la perspectiva de las empresas que producen en Uruguay, consideran que nuestro país es “muy amable” para producir.

La presencia de empresas Uruguayas en festivales, y eventos internacionales es importante. El reconocimiento internacional de muchas de ellas ha logrado atraer a nuestro país proyectos de gran porte, no solo a nivel publicitario sino también cinematográfico.

Sin embargo no hay identidad de la publicidad Uruguaya, es decir una marca país o un diferencial.

Hay varios elementos que se desprenden del análisis de la cadena de valor cuyo diagrama elaborado por las empresas se presenta a continuación.

Uno de los aspectos fundamentales es que el sector considera a los Mercados Externos como integrante de la cadena de valor, lo cual muestra la realidad de este sector y el peso del comercio internacional del mismo.

Sin embargo surge nuevamente un aspecto mencionado anteriormente, el factor de éxito es la relación calidad precio, valorada con 5, y la relación que tiene la velocidad de respuesta y capacidad de adaptación, con 4,5.

Ambos aspectos dejan en evidencia la estrategia en base a precio que el sector ha estado desarrollando mayoritariamente.

Sin embargo los factores de éxito como Ideas Creativas y un buen Director, valorados con 3, son considerados factores importantes pero secundarios.

La definición de cual será la estrategia de posicionamiento y/o como desarrollar otras ventajas competitivas, es de fundamental importancia para el sector.

Paralelamente se considera como una debilidad asociada al mercado la poca información de la demanda, el bajo desempeño y profesionalización de la fuerza de ventas, la poca imagen país.

El sector aún mantiene una alta personalización de los negocios, es decir la estrategia de marketing son relaciones uno a uno por lo general llevadas adelante por directores o dueños de empresas.

Las empresas más exitosas han comenzado una estrategia de posicionamiento de marcas.

Se reconoce como uno de los factores de éxito la relación calidad precio, esto básicamente enfocado a los servicios de producción de publicidad.

Existen otros factores comunes a todo el audiovisual, como lo es la necesidad de promoción internacional, sin embargo la estrategia deberá ser analizada para cada sector, si bien en el caso de servicios de producción de publicidad y cine es clara la complementariedad de las mismas.

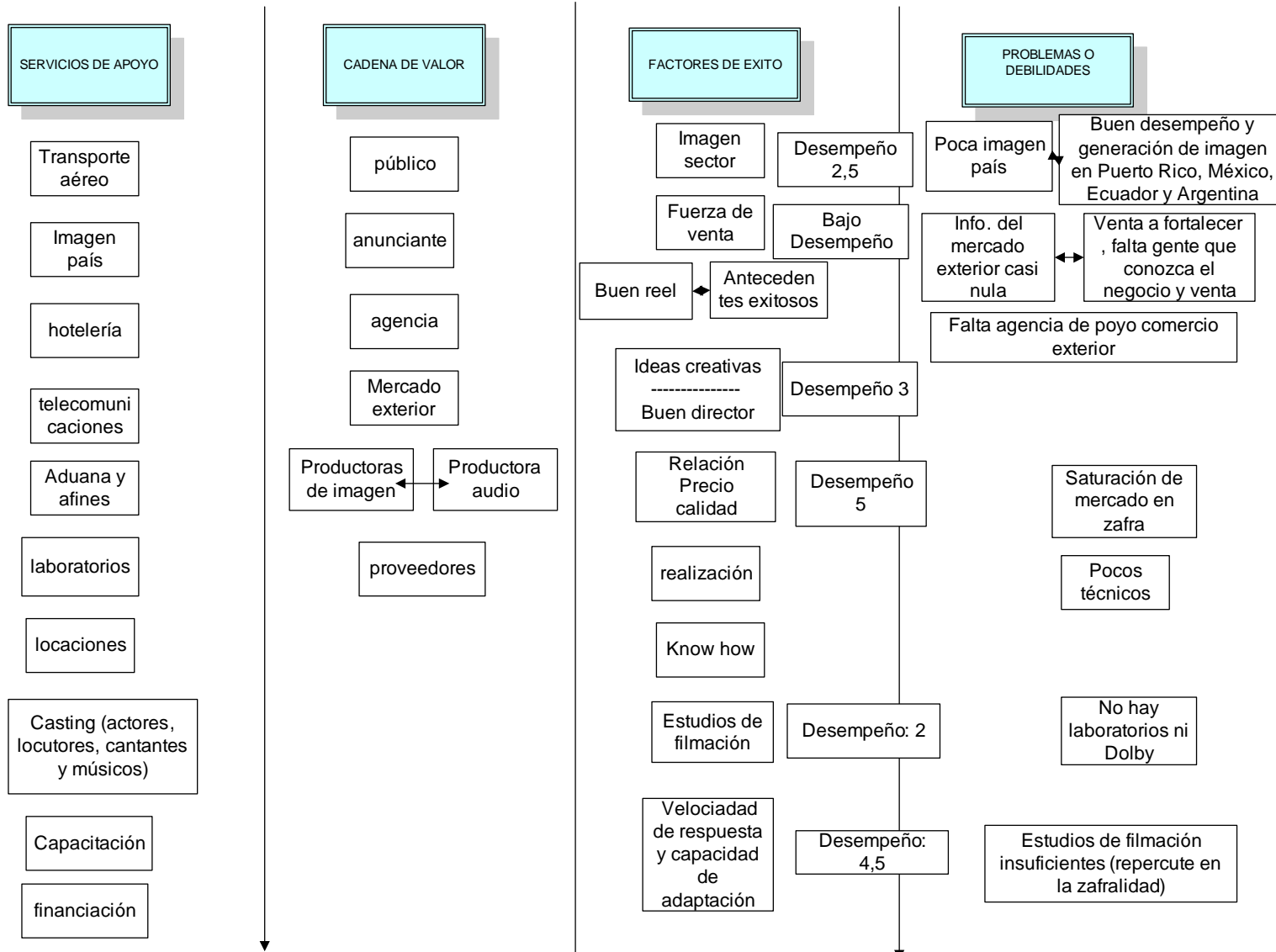
A nivel de recursos humanos se mencionan las mismas restricciones que en el caso de Cine, en períodos de zafra pueden no ser suficientes dado que el

nivel de formación requerido para las producciones internacionales hace que el número de profesionales capacitados y competitivos es menor.

Sin embargo y asociado con la problemática anterior, no se manifiesta en la cadena la necesidad de formar y/o capacitar los recursos humanos del sector, ni en lo que respecta a la gestión empresarial y comercialización internacional, como tampoco a nivel técnico y creativo.

Se destacan como fortalezas implícitas el hecho de que hayan empresas uruguayas establecidas en varios países de Latinoamérica, lo cual puede transformarse en una sinergia con otras actividades de inserción internacional que pueda desarrollar el cluster en su conjunto.

CADENA DE VALOR DEL SECTOR PUBLICIDAD



II. Empresas en relación de subcontratación.

Como ya hemos explicado estas empresas se comparten en los diferentes sectores del cluster audiovisual.

El sector Publicidad es el que más ha demandado y traccionado la cadena de valor. En particular las relaciones de subcontratación debieron profesionalizar su gestión y adecuarse tecnológicamente.

De hecho esta relación entre los subcontratos y el sector publicitario, el equilibrio entre oferta y demanda, provocó que la fijación de precios afectara el funcionamiento de alguno de los otros sectores del audiovisual, como ocurre con los productores de Programas de TV.

El sector publicitario ha traccionado también a otros sectores del audiovisual, como lo son el Cine y la Animación, dado que estos pueden ser considerados como “insumos” en la producción publicitaria.

III. Empresas proveedoras de servicios, equipos y materias primas.

Como se explico en apartados anteriores, estas empresas son compartidas con el resto de los sectores del audiovisual.

De igual forma que con los “servicios de producción” para cine, muchas de las empresas del sector publicidad manifiestan la alternativa de promocionar internacionalmente las locaciones uruguayas y por tanto vender “servicios de producción” de publicidad.

Esto involucra directamente al grupo de empresas proveedores y subcontratos de la cadena de valor.

En este sentido se han desarrollado en Uruguay proyectos exitosos y en particular a nivel de Publicidad, aunque también pero en menor medida para cine.

Es este sector el que ha desarrollado una demanda más sofisticada y de alto nivel, razón por la cual fuerza la profesionalización de otros eslabones de la cadena de valor como son los proveedores.

Esto quedo de manifiesto en el análisis de la cadena de valor, en donde se mencionan como fortalezas la relación precio – calidad, velocidad de respuesta y capacidad de adaptación.

Paralelamente se menciona como una debilidad el nivel de los estudios de filmación y la carencia de laboratorios de revelado en Uruguay.

Además debemos agregar que en épocas de zafra hay carencias concretas de estudios de filmación.

En referencia a este último se han realizado diversos estudios financiados por el sector privado, entre los que se destacan un estudio de prefactibilidad, que arrojó (según informantes del sector), un punto de equilibrio con el volumen de negocios que se puede captar en Uruguay.

IV. Proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Al ser este el sector que más desarrollo empresarial ha tenido, es por tanto demandante de servicios de consultoría, de gestión, y otros asociados a la actividad empresarial.

Existen proveedores que han colaborado con la mejora de la gestión y profesionalización de muchas de las empresas más importantes, si bien no hay proveedores que se especialicen en consultorías al sector Publicitario.

V. Instituciones Públicas y Privadas.

Los comentarios que se presentan para el sector Cine son validos también para el sector Publicidad.

Al igual que en el cine, surge claramente del análisis de la cadena de valor la debilidad de que no exista un instituto que promueva la internacionalización de la producción nacional.

Animación y Video Juegos

I. Empresas relacionadas al mercado – Condiciones de la demanda.-

Este sector es sin dudas el más joven y con mayor penetración de mercado en los últimos años.

Son a su vez proveedores de otros sectores del cluster, como por ejemplo Cine, Publicidad y productores de TV.

Están claramente orientados al exterior, y han desarrollado características propias, si se quiere, diferenciándose del sector audiovisual tradicional.

La demanda nacional de estos productos o servicios es muy baja por lo cual estas empresas nacen mirando a los mercados internacionales.

Son aleatorias las relaciones comerciales en particular se gestiona por proyecto y con clientes diversos, desde agencias de publicidad, distribuidores de contenidos para diferentes pantallas hasta organizaciones no gubernamentales que ofician como anunciantes.

Los esfuerzos de relacionamiento internacional se han realizado de forma individual en casi todos los casos.

Es clara la debilidad del sector a la hora de realizar marketing y promoción internacional, en donde las economías de escala provenientes de la asociatividad aún no han sido aprovechadas.

Sin embargo existen ejemplos exitosos, los cuales se caracterizan por haber desarrollado un diferencial que compite a nivel internacional, como es el

caso del stop motion, el cual logró posicionarse a través de su creador con presencia en eventos internacionales específicos.

Al igual que en el cine y la TV, el financiamiento de la producción es determinante, en particular para las empresas que desarrollan contenidos y pretenden comercializarlos como proyecto propio.

A nivel de servicios de producción esta situación se atenúa considerablemente, sin embargo se compete exclusivamente a precio.

La tecnología juega un rol determinante razón por la cual la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva son factores cruciales en este sector, el cual además hay que incorporar el factor tiempo cuya gestión es considerada una ventaja competitiva.

En particular la convergencia digital traerá consigo muchas oportunidades comerciales a este sector, el cual verá aumentada las “ventanas” en formatos y cantidad.

Es necesario prestar atención a la formación técnica de los profesionales del sector y en particular al dominio de nuevas tecnologías.

Lo anterior es válido para definir las estrategias comerciales, las cuales están cambiando rápidamente y cambiarán aún más, donde se atomizará la demanda en cantidad y tipo de productos y servicios requeridos.

Son pocas las empresas que se presentan en eventos internacionales y menos aún las que tienen un plan de presencia internacional con una estrategia definida.

Están habitualmente lejos de los eslabones comerciales internacionales, empresas integradoras de servicios y contenidos, distribuidores y cadenas de comercialización en general.

Es interesante referirnos a la cadena de valor construida por un conjunto de empresas del sector en uno de los talleres participativos realizados.

Es clara la dependencia de “contactos” para la comercialización, lo cual explicita claramente una de las debilidades de este sector, en particular la referencia a la inserción internacional. Se observa también la escasa profesionalización de la gestión empresarial, no solamente referida a la comercialización.

Como se observa es clave la asociatividad para lograr economías de escala en promoción comercial internacional. Se expresa como una debilidad la escasa imagen del país para este tipo de productos y servicios, sin dudas aspecto que solo puede ser abordado de forma asociativa y trasciende el propio sector.

En referencia al marco normativo y legal, se manifiesta como una debilidad, este aspecto es crucial y requiere del sector público un desempeño y dinámicas muy distintas que para el resto del cluster.

La incorporación de tecnología y los nuevos desarrollos, trascienden fronteras rápidamente y derriban las barreras físicas, obligando crear marcos normativos que acompañen estos cambios atendiendo a la velocidad con que los mismos se producen.

Se observa también otro elemento que es considerado una restricción, en una de las etapas de producción, la disponibilidad de testers en cantidad y calidad.

Es lógico que en un sector joven y dinámico como este, inserto en un mercado reducido, exista escasez de algunos factores, los cuales demoran en desarrollarse, debido al bajo nivel (cuantitativamente hablando) de la demanda de estos productos o servicios.

Entre otros factores, la capacitación, formación de recursos humanos y fomento de la actividad a través de promoción de proyectos y apoyos económicos facilitarían el desempeño de estos eslabones de la cadena.

Al igual que para otros sectores del audiovisual, los aspectos de financiamiento no tradicional, como ser el capital de riesgo, el tamaño del mercado interno, pocos productos exitosos, son elementos que restringen el desarrollo del sector de animación y video juegos.

Otro de los factores relevantes que es una fortaleza para el sector pero también para el cluster en su conjunto es la capacidad creativa que se reconoce explícitamente.

SERVICIOS DE APOYO

- SERVICIOS DE TRANSPORTE (COURIER ADSL)
- APOYO LEGAL
- TESTING EXTERNO
- SERVICIO DE APOYO TÉCNICO
- SERVICIOS FINANCIEROS
- EQUIPAMIENTO
- APOYO TÉCNICO EVENTUAL

CADENA DE VALOR

- DISTRIBUIDOR
- CONTACTO
- PRODUCTO APROBADO
- TESTING BETA
- IMPLEMENTACION
- DESARROLLO
- SONIDO GRÁFICOS PROGRAMACIÓN
- LAYOUT
- DIAGRAMA
- IDEA IDEA

FACTORES DE EXITO

- ACCESO AL DISTRIBUIDOR
- GESTIÓN EMPRESARIAL
- Nº DE TESTERS CALIDAD DE TESTERS
- INTERACCIÓN EN EL EQUIPO
- ESPECIALIZACIÓN
- CAPACIDAD TÉCNICA
- UN BUEN PRESUPUESTO (GESTIÓN)
- CAPACIDAD CREATIVA

- Desempeño 2
- Desempeño 2
- Desempeño 1
- Desempeño 4
- Desempeño 5

PROBLEMAS O DEBILIDADES

- DEPENDENCIA DEL "CONTACTO" Relevantes
- FALTA DE "MASA CRÍTICA" EMPRESARIAL
- INFRAESTRUCTURA
- MERCADO INTERNO REDUCIDO
- FALTA DE RÉGIMEN FISCAL ESPECÍFICO Relevantes
- FALTA DE IMAGEN PAÍS COMO PRODUCTOR DE CONTENIDOS Relevantes
- GESTION
- FALTA DE UN MERCADO CONSUMIDOR "CERCANO"
- FALTA DE CAPITAL DE RIESGO
- POCOS PRODUCTOS EXITOSOS

II. Empresas en relación de subcontratación.-

El nivel de subcontratación en este sector se da básicamente a nivel de técnicos y profesionales.

Es común que para la ejecución de un proyecto concreto las empresas subcontraten “capacidades”, a través de recursos humanos, tanto a nivel nacional como internacional.

En nuestro país no se dispone de recursos humanos en cantidad como en calidad, para desarrollar proyectos complejos y sofisticados, por lo cual frecuentemente se recurre al exterior.

Dado que este negocio se desarrolla a través de plataformas tecnológicas que permiten el libre tránsito de los productos o subproductos, se suelen organizar verdaderas redes de desarrolladores y la empresa nacional integra y desarrolla el producto final.

La red de subcontratos se logra a través de contactos personales y/o a través de terceras personas.

El grado de informalidad de estos contratos es alto.

III. Empresas proveedoras de servicios, equipos y materias primas.

Los proveedores están relacionados con la tecnología de las comunicaciones e información.

En particular este sector es demandante de tecnología y está obligado a innovar y adoptar nuevas tecnologías las cuales además están asociadas con un ciclo de vida corto.

Paralelamente debemos agregar la necesidad de software específico, lo cual además de la inversión necesaria, necesita de instalación, insumos y consumibles.

Al igual que en otros sectores donde el hardware y software es fundamental en los costos y en la producción, el software ilegal tiene una presencia importante.

Es un sector altamente dependiente de proveedores de servicios de Internet, canales de comunicación, servicios de telefonía y transferencia de datos.

IV. Proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

Los proveedores de servicios de desarrollo empresarial son los mismos que para el cluster en su conjunto.

Existen muy pocos proveedores especializados exclusivamente en temas de Animación y Videojuegos y tampoco se registra la presencia de proveedores extranjeros.

Hay una Institución privada que se dedica a la capacitación, Animation Campus, que se creó como consecuencia de la carencia de una oferta de capacitación adecuada a las necesidades, principalmente del sector animación.

V. Instituciones Públicas y Privadas.

Las instituciones Públicas dedicadas a este sector son las mismas que para el total del cluster.

Se observa sin embargo que las relaciones existentes son más débiles que para el resto del audiovisual, lo cual puede ser explicado por lo joven del sector y la poca demanda a nivel de instituciones

3. LAS REDES

Las estrategias de promoción de la competitividad de cluster deben centrar sus esfuerzos en la dinamización de redes empresariales.

Son estas las que demandan del sistema, fomentan el capital social y provocan la mejora del resto de los “actores” de un cluster.

En particular para el cluster audiovisual, se destaca la aparición espontánea de 3 redes, existiendo una cuarta en gestación.

Dos de estas se han establecido formalmente,

PROANIMA – red integrada por empresas, emprendedores, realizadores independientes e instituciones de apoyo del sector animación y video juegos.

APROVE – Asociación de Proveedores de insumos y equipos.

La tercera de ellas denominada MASTV, está constituida por empresas productoras independientes de Programas de TV, aunque a la fecha no se ha formalizado.

Todas ellas tienen una característica importante en común, fueron promovidas y creadas por iniciativa de las empresas.

Esto demuestra el dinamismo y propensión a la cooperación de este cluster, aspecto que debe ser valorado y tenido en cuenta a la hora de establecer estrategias de promoción.

Con respecto al desarrollo de las redes existentes, se han podido evaluar aquellas que presentan mayor grado de formalización PROANIMA y APROVE, cuyos resultados se presenta en los siguientes cuadros.

PROANIMA se crea a instancias de una empresaria que promueve reuniones entre empresas del sector animación y videojuegos. Han desarrollado varias actividades a iniciativa de la promotora y de los propios empresarios, a lo largo de casi dos años.

Aplicando el NET²² se observa un grado de desarrollo acorde a las actividades que han realizado las empresas al día de hoy.

El Nivel de Desarrollo 3,3 (de un máximo de 5) muestra a un grupo que ha desarrollado capacidad de diagnóstico a nivel de las empresas, de planificación, con un nivel de cohesión interna muy bueno (superior al nivel de desarrollo).

²² Network evaluation tool, ONUDI

El relacionamiento institucional en un nivel 4, lo cual es consecuencia de las actividades realizadas con el LATU, con INGENIO, con instituciones públicas y programas de desarrollo como el PACC.

Igualmente la capacidad económica se ha desarrollado adecuadamente, han gestionado apoyos y combinado aportes de las empresas para realizar actividades orientadas al negocio, como la presentación de las empresas.

Se muestra también cierta debilidad respecto a la organización interna, donde puede ser necesario transitar hacia la formalización, diseño de reglamentos internos y tal vez pensar en personerías jurídicas, etc.

A nivel de la calidad de desarrollo, valor 5,1 (de un máximo de 6,6 para este nivel de desarrollo) habla claramente de las actividades realizadas por los articuladores o promotores que impulsan la red.

Se observa que han desarrollado un 80% de las actividades que corresponden al nivel de desarrollo en el que se encuentra la red, lo cual es claramente un mérito de los articuladores.

EVALUACIÓN DE LA RED PROANIMA

NETWORK EVALUATION TOOL

EVALUACION DEL DESARROLLO DE LA RED

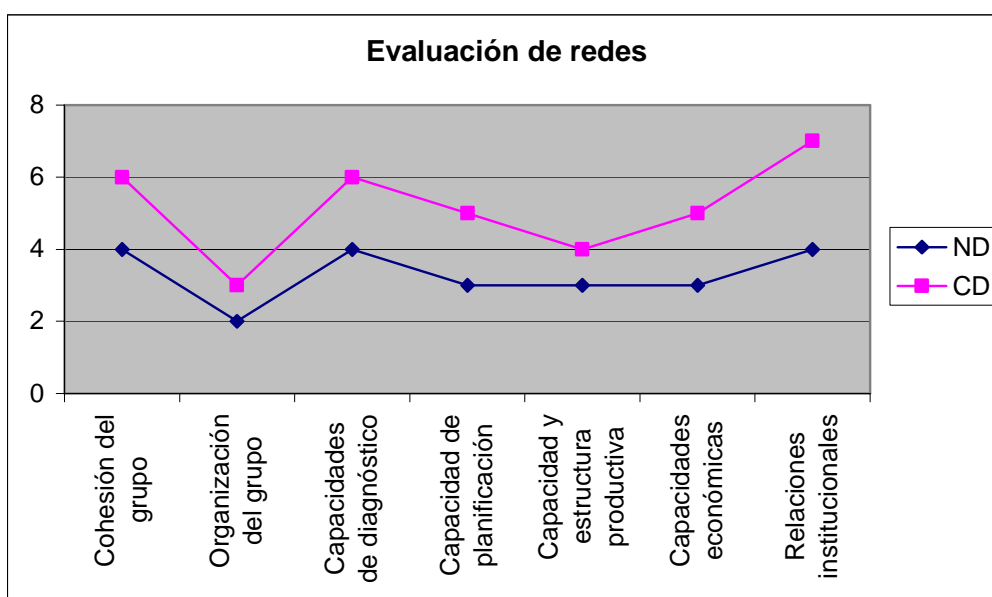
NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO		PROANIMA					Nivel de desarrollo. ND	Calidad de desarrollo. CD
CRITERIOS	1 Promoción y selección	2 Base inicial de confianza y visión de desarrollo.	3 Acciones piloto	4 Diseño de planes a mediano plazo	5 Operación y Gestión			
1	Cohesión del grupo	El articulador realiza los contactos iniciales, promueve la creación del grupo	Existe un mayor conocimiento de los integrantes del grupo.	Se consolida el grupo en función del horizonte de desarrollo. Las empresas comparten información del negocio	Existe compromiso para la realización de proyectos conjuntos. Las empresas comparten información estratégica.	Existe una base de confianza para trabajar por el futuro del grupo		
		2	2	1	1		4	6
2	Organización del grupo	El articulador nuclea y promueve las reuniones	Comienzan a formalizarse las reuniones	Se diseña un reglamento interno, y específicos para los proyectos.	Se formaliza el grupo y se da personalidad jurídica	Se define estructura organizacional en función de los objetivos del grupo.		
		2	1				2	3
3	Capacidades de diagnóstico	Las empresas perciben la necesidad de mejorar.	Las empresas toman conciencia de la necesidad de cambio	Comienzan a realizar FODA, y delinear planes de mejora	Pueden determinar objetivos de mejora a mediano plazo	Capacidad de realizar planificación estratégica		
		2	2	1	1		4	6
4	Capacidad de planificación	El articulador propone las reuniones y temas a tratar	Se identifican las áreas de interés común a ser desarrolladas	Se realizan planes de mejora en función de los objetivos de desarrollo	Capacidad de gestionar por objetivos	Capacidad de realizar planificación estratégica		
		2	2	1			3	5
5	Capacidad y estructura productiva	Las empresas no logran identificar que cambios son necesarios	Comienzan a identificar áreas de oportunidad dentro de la empresa, sin formalización	Comienzan a realizarse cambios a nivel de productos y procesos	Comienzan a ejecutarse proyectos de mejora de competitividad, costos, comercialización, procesos.	Comienzo de proyectos de innovación en productos y procesos.		
		2	1	1			3	4
6	Capacidades económicas	Financiamiento externo 100%, brindado por la unidad promotora de proyecto.	Continúa el financiamiento externo en el orden del 100%	El financiamiento comienza a ser mixto. Se creó un fondo por parte de las empresas	Se formalizan las aportaciones de las empresas. Existe un fondo de operaciones	Se gestiona el financiamiento estratégicamente.		
		2	2	1			3	5
7	Relaciones institucionales	Escasa, El agente externo los nuclea.	Relacionamiento con proveedores de servicios	Relaciones con instituciones de soporte	Relaciones con instituciones relacionadas para realizar los proyectos	Se gestiona la relación P.P.P.		
		2	2	2	1		4	7
		12	10	5	2	0	23	36
							3,28571429	5,142857143

En referencia a APROVE, se observa claramente la gran diferencia que existe con la red anterior.

Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO		PROANIMA	
		ND	CD
1	Cohesión del grupo	4	6
2	Organización del grupo	2	3
3	Capacidades de diagnóstico	4	6
4	Capacidad de planificación	3	5
5	Capacidad y estructura productiva	3	4
6	Capacidades económicas	3	5
7	Relaciones institucionales	4	7
		23	36
		3,3	5,1
			78%

CD para un nivel de desarrollo de 3,3 **6,57**



La primer observación es su baja Calidad de Desarrollo 1.6, en función del Nivel de Desarrollo logrado, 2.6.

Esto se explica por la génesis de esta red.

A diferencia de PROANIMA, donde existe un articulador o dinamizador que provocó la creación del grupo y por lo tanto llevo las acciones y realizo un conjunto de actividades que dan como consecuencia su Nivel y Calidad de desarrollo, APROVE fue promovido por los propios empresarios sin contar con agentes externos que los nucleara.

En tal sentido, las reuniones fueron propuestas por un líder que convocó a las empresas por afinidad, promoviendo reuniones informales, sin un plan claro pero con un objetivo bien definido, lograr masa crítica de empresas para realizar proyectos conjuntos y hacerse un lugar propio en el Cluster.

Por esta razón ya han avanzado en capacidades económicas, relaciones institucionales y a nivel de cohesión del grupo, sin embargo se ha relegado la planificación, organización y formalización.

Es imperioso para esta red, tener una estructuración mínima que permita organizarse y definir planes de trabajo concretos en función de los objetivos que persigue.

Para el caso de la última red, que aún se encuentra en proceso de formación, MAS TV, al igual que APROVE, se comienza a gestar a instancias de los empresarios sin un agente externo que los articule o nucleee.

Como consecuencia la evolución es lenta y será errática.

Estas redes deben ser tenidas en cuenta a la hora de comenzar con actividades concretas de dinamización del Cluster, al igual que la promoción de otras nuevas.

EVALUACIÓN DE LA RED APROVE.-

EVALUACION DEL DESARROLLO DE LA RED

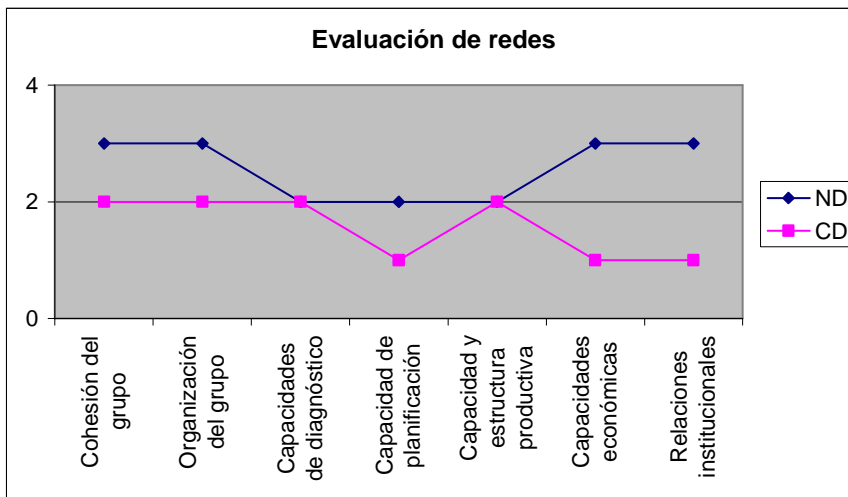
NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO		APROVE					Nivel de desarrollo. ND	Calidad de desarrollo. CD
CRITERIOS	1	2	3	4	5			
	Promoción y selección	Base inicial de confianza y visión de desarrollo.	Acciones piloto	Diseño de planes a mediano plazo	Operación y Gestión			
1	Cohesión del grupo	El articulador realiza los contactos iniciales, promueve la creación del grupo	Existe un mayor conocimiento de los integrantes del grupo.	Se consolida el grupo en función del horizonte de desarrollo. Las empresas comparten información del negocio	Existe compromiso para la realización de proyectos conjuntos. Las empresas comparten información estratégica.	Existe una base de confianza para trabajar por el futuro del grupo		
		0	1	1			3	2
2	Organización del grupo	El articulador nuclea y promueve las reuniones	Comienzan a formalizarse las reuniones	Se diseña un reglamento interno, y específicos para los proyectos.	Se formaliza el grupo y se da personalidad jurídica	Se define estructura organizacional en función de los objetivos del grupo.		
		0	1	1			3	2
3	Capacidades de diagnóstico	Las empresas perciben la necesidad de mejorar.	Las empresas toman conciencia de la necesidad de cambio	Comienzan a realizar FODA, y delinear planes de mejora	Pueden determinar objetivos de mejora a mediano plazo	Capacidad de realizar planificación estratégica		
		1	1				2	2
4	Capacidad de planificación	El articulador propone las reuniones y temas a tratar	Se identifican las áreas de interés común a ser desarrolladas	Se realizan planes de mejora en función de los objetivos de desarrollo	Capacidad de gestionar por objetivos	Capacidad de realizar planificación estratégica		
		0	1				2	1
5	Capacidad y estructura productiva	Las empresas no logran identificar que cambios son necesarios	Comienzan a identificar áreas de oportunidad dentro de la empresa, sin formalización	Comienzan a realizarse cambios a nivel de productos y procesos	Comienzan a ejecutarse proyectos de mejora de competitividad, costos, comercialización, procesos.	Comienzo de proyectos de innovación en productos y procesos.		
		1	1				2	2
6	Capacidades económicas	Financiamiento externo 100%, brindado por la unidad promotora de proyecto.	Continúa el financiamiento externo en el orden del 100%	El financiamiento comienza a ser mixto. Se creo un fondo por parte de las empresas	Se formalizan las aportaciones de las empresas. Existe un fondo de operaciones	Se gestiona el financiamiento estratégicamente.		
		0	0	1			3	1
7	Relaciones institucionales	Escasa, El agente externo los nuclea.	Relacionamiento con proveedores de servicios	Relaciones con instituciones de soporte	Relaciones con instituciones relacionadas para realizar los proyectos	Se gestiona la relación P.P.P.		
		0	0	1			3	1
		2	5	3	0	0	18	11
							2,57142857	1,571428571

Representación Gráfica

NOMBRE DEL AGRUPAMIENTO APROVE

	ND	CD
1 Cohesión del grupo	3	2
2 Organización del grupo	3	2
3 Capacidades de diagnóstico	2	2
4 Capacidad de planificación	2	1
5 Capacidad y estructura productiva	2	2
6 Capacidades económicas	3	1
7 Relaciones institucionales	3	1
	18	11
	2,6	1,6
		31%

CD para un nivel de desarrollo de 2,6 **5,14**



4. EMPRESAS

En líneas generales las empresas del cluster son pequeñas y medianas, aún las que se consideran importantes y exitosas.

Como se mencionó en apartados anteriores se registran aproximadamente 230 empresas en el sector principal, las que se distribuyen de la siguiente forma en los 4 grupos que se estudian:

- Cine, documentales y video: 100
- Programas de TV: 50
- Productoras Publicitarias: 50
- Animación, videojuegos: 30

El ambiente general de negocios afecta a los mismos de forma diferente, para unos es favorable para otros neutro y para algunos desfavorable.

A los efectos de completar el análisis a continuación se presentan algunas de las características de los sectores empresariales sujetos a estudio.

a. Productores de cine

El modelo de producción dominante en la cinematografía uruguaya es el de productoras circunstanciales: productoras nacidas para un proyecto filmico, eventual, sin continuidad, con un proyecto estético, limitado a una producción precisa, y cuyas fuentes de financiación son capitales circunstanciales y, sobre todo, fondos públicos.

No es un tipo de producción propiamente industrial, dada la escala de nuestro país es muy difícil la viabilidad empresarial de este sector si estuviera sujeto a relaciones de mercado.

Es por ello que uno de los factores claves del proceso de renacimiento del cine uruguayo ha sido el Estado, a partir de los fondos volcados y/o propiciados por este se generaron condiciones para multiplicar la producción nacional.

A partir de entrevistas con referentes del sector y de antecedentes de la región se concluye que es muy difícil contar con Cine Independiente uruguayo sin apoyo financiero no reintegrable.

La mecánica de financiamiento del cine en nuestro país comienza generalmente a partir de los fondos asignados a un proyecto audiovisual como consecuencia de haber logrado acceder al apoyo de alguno de los fondos nacionales (FONA, Montevideo Socia Audiovisual, etc.), con esto los

productores tienen una base con la cual negociar fondos adicionales de otras fuentes de financiamiento. Esa asignación inicial de fondos, es un argumento muy fuerte para lograr el convencimiento de potenciales coproductores, de sponsors y, también, para presentarse a otros premios y/o concurso. Ese es el camino que han seguido los productores y realizadores cinematográficos uruguayos y, en particular, los que han realizado las obras de mayor impacto (sea en términos de nivel de inversión o de público local).

Sin esa plataforma inicial aportada por el Estado, no hubiera sido posible tejer esa red de vinculaciones que termina multiplicando el aporte estatal original.

No obstante este aporte se asocia con las actividades iniciales de la cadena de valor como son el guión, producción, etc.

Es obvio el rol e importancia del acceso a fondos para la existencia de este sector.

Como consecuencia de la aparición de fuentes de financiamiento en las dos últimas décadas, la producción de cine en Uruguay ha crecido de forma importante, duplicando la cantidad de obras que se produjeron entre los años 1986 y 1994.

La debilidad económica y la escasa capitalización de las empresas hacen que estén enfocadas a la búsqueda de financiamiento.

Es un sector empresarial débil que se encuentra en condiciones desfavorables respecto a la competencia, dependientes de financiamiento, con escasa capitalización y pocas empresas formales dedicadas exclusivamente a esta actividad.

Este problema existe en la producción audiovisual no publicitaria de todo tipo. En nuestro país, el capital disponible para invertir en el sector audiovisual no es suficiente, es necesario recurrir a la coproducción o al financiamiento internacional cuya búsqueda no es tarea fácil.

Además, existen problemas de escala, el mercado interno sólo alcanza a cubrir una porción ínfima de los costos de una producción audiovisual no publicitaria.

Se dice que la producción nacional se amortiza con los subsidios, y se debe rentabilizar con la taquilla y exposición en diferentes ventanas.

Dada la alta tasa de fracasos, son sectores donde los pocos éxitos que se logran deben “pagar” por todos los fracasos. Esto hace que la tasa media de retorno que el productor reclama para invertir en estas actividades sea

sumamente elevada, ya que la misma esta afectada por un alto grado de riesgo e incertidumbre.

Otro elemento asociado a esta actividad empresarial está asociado a los “costos país”, un ejemplo de esto es el Impuesto al Valor Agregado, lo cual limita en forma notable la competitividad de Uruguay como locación en relación a los demás países del continente: se cobra IVA por todos los servicios prestados a producciones extranjeras, las cuales no pueden descontar dicho impuesto, y por lo tanto, se transforma en un costo.

b. Productores de programas de TV

No existe una tradición audiovisual profesional orientada a la demanda del mercado en este sector. Existen carencias de recursos humanos a nivel de la elaboración de diseño de planes de financiamiento, de la gestión y del marketing cultural, como así también ausencia de estrategias comerciales, de mercado e insuficiente conocimiento de los mercados regionales e internacionales, la forma de operar en ellos, la falta de distribuidores y de vinculaciones o contactos claves ²³.

Las tradiciones de profesionalidad son débiles aún, por el momento la tendencia predominante es más artesanal que empresarial. Es notoria la falta de un empresariado (en particular, de televisión) que busque agresivamente mercados externos.

La televisión nacional ha coadyuvado con el sector de forma indirecta y en forma directa por sus aportes al FONA ²⁴, pero – a diferencia de otros países – no ha sido impulsora del sector, en tanto no se ha jugado a la producción propia de audiovisuales de alto valor agregado.

Las producciones audiovisuales tienen dificultades para acceder a los espacios televisivos, incluso muchos premios FONA que los mismos canales financian no fueron exhibidos. Tampoco son exhibidas realizaciones de buen nivel y que podrían interesar no sólo localmente sino a nivel internacional.

A diferencia del Cine, los programas de TV tienen que buscar amortizar y rentabilizar sus productos casi exclusivamente en el mercado nacional.

²³ "Los productores uruguayos no tenemos acceso y ni siquiera conocemos a esos posibles distribuidores - compradores de esas posibles millones de horas de televisión a ser producidas y vendidas". Comentario de un informante calificado.

²⁴ Fondo creado para apoyar la creación de producciones nacionales financiado por los canales privados de TV..

Existen carencias de recursos humanos en ciertas áreas especializadas. Por ejemplo: grip, director de actores, asistencia de dirección, guión y producción ejecutiva, etc.

Existen carencias de formación en el desarrollo estratégico de proyectos audiovisuales, producción ejecutiva, gestión, marketing, estudios de mercado, negociaciones contractuales asociadas a coproducciones, a compra – venta de derechos, etc.

Al igual que otras empresas del cluster audiovisual existen problemas de contratación de personal zafral por la rigidez de la normativa nacional.

c. Publicidad

Este sector se caracteriza por un grupo de empresas heterogéneo, muchas de las cuales se dedican a varios “negocios” dentro del cluster audiovisual. La gran mayoría de estas empresas provienen de la escisión de grandes empresas que no sobrevivieron la década de los 80.

Por esta razón el tipo de empresario es gran conocedor de la técnica de publicidad.

Al mismo tiempo cuenta con empresas profesionales líderes en Latinoamérica que han logrado desarrollar ventajas competitivas dinámicas. La necesidad de salir fuera del Uruguay es común a todas las empresas del cluster, sin embargo en palabras de uno de los entrevistados, “Uruguay creció como consecuencia del desborde de Argentina. Logró captar y retener la gran mayoría de los clientes.

Están claros sin embargo cuales han sido los factores de éxito de las puntas de lanza existentes, creatividad, profesionalismo, calidad, relación costo – beneficio y proximidad cultural.

Sin embargo será difícil que las empresas que son exitosas derramen en el resto de sus pares, no así en el resto de la cadena, cosa que hoy es claramente visible.

Han obligado a profesionalizar productos y servicios a lo largo de la cadena de valor de este sector.

Dentro del cluster audiovisual, en este sector se encuentran las empresas más grandes en número de personal fijo y nivel de facturación.

Este sector combina lo mejor del cluster audiovisual, potencial creativo, tecnología de producción, excelente nivel de gestión empresarial, inserción internacional, alta rentabilidad y reconocimiento internacional.

d. Multimedia y Video Juegos

Este sector se caracteriza por micro y pequeñas empresas, con una impronta de sus fundadores.

Estos a su vez han creado sus empresas partiendo de unipersonales que logran participar de proyectos que los obligan a crecer. Tienen escasa estructuración y son muy flexibles, no se organizan como una empresa tradicional con áreas definidas sino con una fuerte componente de profesionales en estructuras organizacionales casi horizontales cuya gestión es exclusivamente por proyectos.

El reto está en continuar creciendo y transformarse en una empresa rentable y sostenible.

Tienen muchos aspectos comunes a las empresas del sector software, pero a diferencia de estas aún no han desarrollado un modelo de negocios claro.

Principalmente son proveedores de servicios de animación, aún cuando existen empresas muy exitosas que crean contenidos y logran comercializarlos internacionalmente.

El costo y riesgo de la creación de contenidos es alto, las inversiones para el desarrollo y la comercialización posterior son importantes a lo cual hay que incorporar la característica propia de la producción nacional, enfocada en la producción más que en la comercialización.