



**CONSULTORIA
AUDIOVISUAL**

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO

**PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD
Y CADENAS PRODUCTIVAS**

MANUEL CRISTÓBAL

INDICE

Situación del conglomerado audiovisual uruguayo en referencia al mercado internacional

Producción de contenidos.
Servicios de Producción.
Desarrollo relativo de las diferentes ventanas.
Desarrollo tecnológico.
Cadena de Comercialización del audiovisual.

Mercado audiovisual

El negocio audiovisual
Producción y distribución cinematográfica. Mercado Internacional, la exhibición digital y el mercado del video.
Producción y distribución de televisión. Mercado Internacional, TV convencional, TDT, la IPTV, la TV por cable, la TV móvil.
El sector de video juegos. Mercado internacional, consolas y miniconsolas, juegos masivos on line, juegos para móviles.
El sector animación. Mercado internacional, largometrajes de animación, series de animación, new media.

El audiovisual y la revolución digital

Nuevos conceptos y realidades.
La segunda revolución digital y el lean forward consumer
La Convergencia
La teoría del long tail
El fenómeno de la piratería
El éxito de Apple
El nacimiento del UGC

El sector audiovisual y la política sectorial

El programa MEDIA de la UE
El audiovisual francés
El audiovisual español
Casos Autonómicos en España: Cataluña y Galicia.

Propuesta de política audiovisual

Análisis DAFO
Situación y tendencia de los mercados: requisitos de los clientes, condiciones para el acceso, diferenciales de competitividad.
Áreas de intervención y propuestas de líneas de acción.

Conclusiones y recomendaciones.

Estrategias de posicionamiento e ingreso en mercados
Propuesta de iniciativas de refuerzo de la competitividad.

Situación del conglomerado audiovisual uruguayo en referencia al mercado internacional

Producción de contenidos

El sector de la producción de contenidos audiovisuales es muy extensa y variada, abarcando desde la producción de contenidos interactivos a la producción de largometrajes de cine pasando por los servicios de producción, la publicidad, la animación y la televisión.

Por tanto es necesario hacer referencias específicas a cada uno de los sectores de manera separada, ya que tienen distintas características y necesidades. Este tratamiento por separado es necesario para lograr un crecimiento en todas las áreas tratando el sector audiovisual es su dimensión más amplia y dejando atrás políticas exclusivamente centradas en el fomento de la producción cinematográfica de autor.

La producción de largometrajes

La cinematografía uruguaya está centrada en un cine destinado al circuito de arte y ensayo que goza de un cierto prestigio internacional labrado gracias a los premios internacionales conseguidos, si bien muchas veces tienen el problema de ser vistas en el extranjero como películas argentinas y no uruguayas. La calidad de las mismas es alta y el ratio de éxito también, teniendo en cuenta que sigue siendo un negocio de altísimo riesgo donde los fracasos son habituales incluso entre las majors americanas.

Sorprenden los excelentes resultados en la taquilla local de bastantes películas uruguayas con un número de espectadores muy alto comparados con los éxitos de las majors. Se desconoce el market share del cine uruguayo en su propio país que no se espera sea muy alto debido al escaso número de largometrajes. Este reducido número ha de verse como una ventaja ya que uno de los mayores problemas de muchas cinematografías (España, Argentina) es sin duda la sobreproducción.

La realidad del productor de largometrajes en Uruguay es complicada debido a los escasos medios disponibles, sobre todos fondos públicos, centrados en el FONA y el Montevideo Socio Audiovisual (IMM). Al estar centrados los fondos en estas dos herramientas se corre el riesgo de fomentar solo un tipo de cine destinado a los circuitos de arte y ensayo, lo que se conoce como cine de autor, dejando de lado un cine más de consumo destinado a un público más amplio. Sorprende la actitud de las televisiones uruguayas frente al cine local, dándose el caso de que algunas veces los canales ni siquiera emiten las películas que les ha tocado en sorteo. Sin duda un extraño sistema que puede ser corregido con las futuras licencias de TDT.

El escaso tamaño de Uruguay hace que prácticamente todas las películas sean coproducciones, que si bien dan acceso a fondos necesarios también diluyen el input creativo uruguayo y en muchos casos cierran el mercado del coproductor al socio uruguayo, sobre todo en el caso de Argentina. El presupuesto de una película uruguaya tiene un abanico muy amplio que es difícil de definir que varía en cada caso pudiendo estar entre los \$400.000 y \$500.000. Una cifra reducida si la comparamos con un presupuesto medio en España que es de €2,3 millones, de Francia con €6,2 millones o de Italia con €2,9. La diferencia es un mayor si hablamos del presupuesto de una película americana, ya sea de gran estudio con un coste medio de \$65 o de sus divisiones de cine independiente que de \$35 millones. Esta debilidad financiera hace que casi todo el dinero se gaste en el rodaje y no se disponga de fondos para invertir en el lanzamiento posterior de la película. Debemos recordar que las cifras mencionadas anteriormente son cifras de producción a las que hay añadir los gastos de comercialización. Una cifra que depende de cada mercado pero que puede llegar a los \$25 millones que por ejemplo cuesta lanzar una película en Estados Unidos ⁽¹⁾.

Existe dentro del sector de la producción de cine una atomización muy marcada siendo las empresas muy pequeñas y creadas muchas veces para una película. Existen también importantes carencias en temas relacionados con marketing y formación empresarial, a las que a veces se une cierto agotamiento moral y financiero a película terminada. Es muy sintomático que se vea como normal que una película uruguaya recaude más en su segundo fin de semana que en el primero, una situación que se da muy pocas veces en distribución de cine y que sin duda responde a una falta de suficiente promoción previa que sin duda aumentaría la recaudación el primer fin de semana.

(1) Observatorio Audiovisual Europeo, FOCUS 2006, Estrasburgo, 2007

■ La producción independiente de televisión

Uno de los aspectos más sorprendentes del audiovisual uruguayo es la peculiar configuración de su mercado televisivo. Este está formado por cuatro canales en abierto de ámbito más o menos nacional, donde conviven un canal público muy poco desarrollado y tres canales privados que gozan de un cuasi monopolio del mercado publicitario. Esta situación crea evidentes discriminaciones entre el emisor (que a su vez puede producir) y el productor independiente (que no puede emitir) y que tiene un nivel de producción perfectamente apto para el mercado internacional.

Llama la atención el sistema de coproducción (por llamarlo de alguna manera) en el que el productor ha de captar anunciantes (en muchos casos que ya tienen un acuerdo general con el canal) y donde existe una evidente disparidad de fuerzas a la hora de negociar. Sin embargo el prime time uruguayo está en gran parte producido por productoras independientes uruguayas siguiendo una tendencia mundial donde la producción independiente es responsable del prime time en su país. Sorprende también la alta presencia de contenidos televisivos argentinos incluso con “desconexiones” que son sin duda un grave freno al desarrollo audiovisual local y una evidente colonización audiovisual y por tanto cultural. La emisión de televisión se entiende como de ámbito nacional y estas prácticas van más allá de los límites nacionales argentinos y pueden ser incluso visto como una extralimitación de los canales argentinos en el mercado uruguayo.

Un último punto que sorprende es la ausencia de ficción de televisión uruguaya en su propia televisión cuando es una tendencia mundial indiscutible. En mercados incluso más pequeños tiene gran éxito entre el público local y es sin duda un camino a considerar. Esta carencia además impide la creación de puestos de trabajo en Uruguay que podrían compensar en gran medida la temporalidad de la publicidad.

■ La producción de animación

Dentro de este subsector se ha hallado un panorama dinámico, variado y alentador. Empresas de muy distinto perfil y trabajando con técnicas de lo más diverso pero con un nivel internacional indiscutible. Resalta el dinamismo de una organización como Proanima

que sería conveniente se convirtiese en una asociación de productores de animación para englobar solo empresas. De ese modo se profesionalizaría la gestión, se elegiría de manera más oficial una junta directiva, un presidente y un gerente con lo que se podría establecer nexos con otras asociaciones del mismo tipo a nivel internacional.

Dentro del sector de producción de animación es necesario resaltar las diferencias entre las series y los largometrajes de animación. Debido al pequeño tamaño de Uruguay el tipo de producciones que se emprenden son pequeñas y de reducido presupuesto. Las series producidas hasta ahora son de muy reducida duración donde el standard internacional de 26 episodios de 26 minutos queda muy lejos. Hay que tener en cuenta que las televisiones buscan un volumen de producto y aunque se tiende a reducir la duración de los episodios, se mantiene la duración total del programa con por ejemplo 52 capítulos de 7 minutos. Las duraciones muy cortas tienen difícil venta en televisión y en contenido móvil no existe en muchos casos un mercado crítico que los haga rentables. Esta situación se agrava para las series de animación de Uruguay que, no solo no cuenta con fondos públicos reducidos, sino con televisiones muy pequeñas. De todos modos las series producidas han demostrado una interesante habilidad al tener una personalidad propia y una marcada orientación al mercado. Es de resaltar que para lo pequeño que es el mercado se han logrado cotas muy importantes y que en ocasiones incluyen un despliegue de merchandising, a pequeña escala pero bien pensado, gracias al impulso de los productores.

Los largometrajes de animación son distintos si bien se encuentra con el mismo problema de tamaño. Los presupuestos que se manejan son en muchos casos bastante menos de \$1 millón cuando un presupuesto medio en Europa ronda los €6 millones. Estos presupuestos no tienen mucha credibilidad a nivel internacional y es necesario que se produzca un largometraje por ese presupuesto para que se pueda optar a preventas por parte de distribuidores. Es decir, los distribuidores difícilmente pondrán dinero en la película hasta que esté acabada o hasta que se demuestre que en Uruguay es posible hacer largometrajes de animación por ese presupuesto. Además el salto de un cortometraje a un largometraje de animación es muy difícil y de no medirse bien las fuerzas se pueden crear situaciones que acaben con la desaparición de la empresa.



■ Los videojuegos

Lo más sorprendente del audiovisual uruguayo es encontrar empresas de nivel mundial para la producción de videojuegos. Entre las empresas visitadas resaltó Powerful Robots Games que tiene un nivel absolutamente internacional. En este momento las empresas están centradas en los juegos para internet normalmente ligados a publicidad (advergaming) y de tener los apoyos necesarios podrían intentar subir un escalón y empezar a diseñar para consolas sencillas como Nintendo DS. Este será uno de los sectores de mayor crecimiento en el futuro y se podría convertir en una de las características más diferenciadoras de Uruguay en el mercado exterior. Sin embargo, por ahora las empresas están más centradas en servicios que en contenidos propios y no son demasiado conocidas internacionalmente.

■ Servicios de Producción

Dentro del epígrafe de servicios de producción se comprenden aspectos muy diversos. Desde rodajes publicitarios y cinematográficos hasta la fabricación de videojuegos bajo encargo.

Sobre el tema de rodajes resalta comprobar que Uruguay dispone de empresas de servicios desarrolladas y profesionales con estudios, servicios de alquiler y profesionales de un nivel internacional. Los servicios destinados a la publicidad han profesionalizado estos aspectos y existe una evidente posibilidad de aumentar el número de rodajes cinematográficos extranjeros en Uruguay.

Muchas de las condiciones objetivas de Uruguay (desgravación del IVA, precios competitivos, país seguro) son muchas veces desconocidas por productores internacionales y existen aun pequeños detalles por corregir a la hora de organizar rodajes en el país. En este punto resalta que no exista la Film Commission Uruguay que podría solventar estos problemas de tarifas y movilizar los recursos humanos necesarios. Es un condicionante importante el no contar con laboratorio, no por la distancia del más cercano sino por temas aduaneros e incluso de imagen de país, y sería muy conveniente contar con uno.

Los servicios de animación cuentan con el hándicap del tamaño y queda claro que grandes producciones de muchos capítulos no podrán ser asumidas en Uruguay ya que son las que acaban en China, La India, Filipinas, etc. De todos modos el mundo de la publicidad supone una vía de ingresos importantes y muchas veces un complemento a los rodajes de publicidad. También resaltan los trabajos en servicios de animación para publicidad que pueden ser perfectamente asumidas por su alto nivel técnico y artístico.

■ Desarrollo relativo de las diferentes ventanas

En un entorno de convergencia llama la atención el poco uso que hacen las productoras de las nuevas ventanas para lograr una mayor audiencia de sus obras audiovisuales. Herramientas gratuitas como you tube o similares no son normalmente utilizadas por los distintos productores a pesar de ser en su mayor parte gratuitas y de producir un efecto de retroalimentación sobre las ventanas tradicionales, normalmente la televisión. Hoy en día ya no se entiende una producción audiovisual que no cuente con estas nuevas ventanas ya sea como promoción o como nueva vía de ingresos. Un desarrollo positivo a tal efecto son los planes de ANTEL de dar este tipo de servicios en un futuro próximo.

■ Desarrollo tecnológico

El nivel tecnológico de Uruguay en audiovisual se puede decir que no está muy desarrollado y hay importante carencias al respecto. De todos modos este atraso a nivel tecnológico ha sido solventado en gran medida por la publicidad y es menor que otros países de la región. No obstante gracias a la democratización de la tecnología este último escalón es fácilmente salvable y puede estar más relacionado con el entorno económico que con el nivel de las empresas. Especial hincapié habría que hacer en posibles sinergias con la industria del software.



Cadena de Comercialización del audiovisual

Dentro de la cadena de comercialización audiovisual, el audiovisual uruguayo tiene bastante controlado el mercado interior ya que existen creadores, empresas productoras, empresas distribuidoras de cine y video, televisiones, cadenas de salas de cine y empresas de telecomunicación en manos uruguayas. Si bien puede mejorar el contenido uruguayo funciona en términos generales dentro del país. De todos modos aún existen posibilidades para mejorar, sobre todo en géneros muy poco desarrollados como la ficción de televisión o la animación, que muchas veces tienen que ver con el limitado papel que tienen las televisiones como motor del sector audiovisual en Uruguay.

En el exterior en cambio la situación cambia de manera importante y esta cadena de comercialización se ve dificultada en muchos casos. En cine los problemas que se presentan no son solo del cine uruguayo, sino que son problemas que afrontan muchas otras cinematografías en un mercado muy controlado por la producción y sobre todo la distribución americana. De todos modos los resultados en el mercado internacional de las películas de éxito en Uruguay pueden considerarse como buenos en la situación actual.

En el caso de la televisión la presencia internacional es casi nula a pesar de tener un nivel apto para el entorno internacional. De todos modos es importante resaltar que normalmente la televisión va unida a un componente local que no viaja en muchos de sus casos, a no ser que sea en determinados casos de ficción como la telenovela.

La animación presenta un escaso desarrollo de negocio internacional con buenas expectativas a ser un producto que viaja mucho y bien. Eso no quiere decir que no tenga que enfrentarse a un mercado muy saturado y controlado en gran parte por producciones americanas, japonesas y francesas.

Muchas de las carencias en la cadena de comercialización audiovisual vienen derivadas de la escasa presencia del audiovisual uruguayo y sus agentes en los eventos más importantes del sector audiovisual en sus distintos subsectores, por tanto se solucionarían muchas de estas deficiencias acudiendo de manera regular a estos eventos que es donde, no solo se realizan los contactos comerciales, sino donde se le toma el pulso al mercado y a sus desarrollos futuros.



Mercado audiovisual

El negocio audiovisual

El negocio audiovisual entra dentro de la industria del entretenimiento pero también dentro del ámbito de las industrias culturales. Dentro de este ámbito la economía de estos productos es sin duda peculiar y al ser una producción audiovisual un bien intangible tiene unas características muy distintas a la de los bienes tangibles.

Lo primero a resaltar es que la mayoría de los productos culturales no consiguen un éxito comercial y es virtualmente imposible predecir cual se estos productos lo conseguirán. Esto hace de todos los negocios culturales como negocios de alto riesgo, un alto riesgo que aumenta al ser muy poco el tiempo del que goza este producto antes de ser desplazado por el siguiente producto cultural. El mercado cultural es un mercado tremendamente voraz que necesita constantemente de novedades.

Lo segundo a resaltar es que si tienen éxito, los productos culturales pueden producir un beneficio mucho más alto que otro tipo de productos. Una vez se ha recuperado el coste del master o del negativo (de la obra en si) el coste marginal de vender copias adicionales es mínimo.

Estos dos principios se combinan para establecer una dinámica de riesgo-recompensa que hace de las industrias culturales un sector tan dinámico. Es necesario producir un alto número de obras para lograr un número aceptable de éxitos.

De todos modos hay que resaltar que los productos culturales que son atractivos a consumidores en un mercado grande tienen un riesgo más pequeño y un potencial mucho más alto de rentabilidad que aquellos que son producidos para un mercado más pequeño.



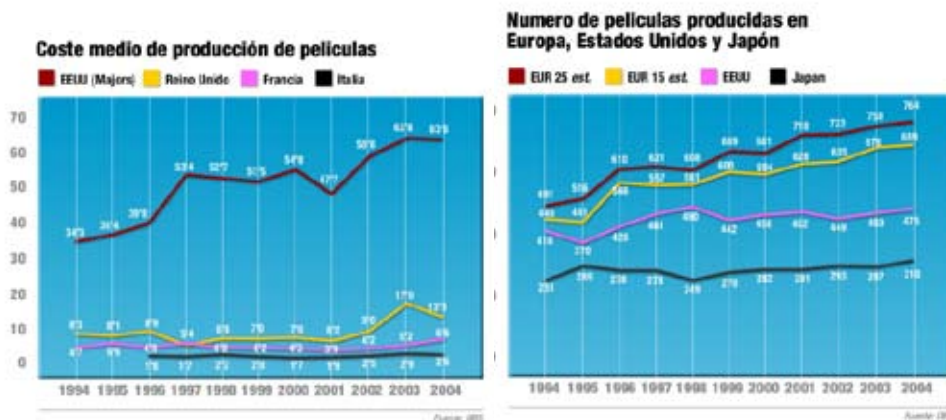
¿Por qué los productos culturales no son como los productos tangibles?

ATRIBUTO	NECESIDADES PRIMARIAS	SERVICIOS Y BIENES CULTURALES
Naturaleza del producto	Servir/cumplir la necesidad del usuario	Ideas comunicativas: información y entretenimiento
Naturaleza del proceso de producción	Cadena de montaje; cada unidad requiere unos recursos importantes	Período largo de tiempo : crea propiedad intelectual que permite a bajo precio ser almacenada, duplicada y entregada
Coste marginal de la unidad de producto	Importante	Insignificante
Previsión de la demanda	Demanda en gran parte previsible, mes a mes.	Dificultad para estimar la demanda antes de incurrir en el coste
Posibilidad de sustitución	Amplio grado de posibilidad de sustitución con marcas competitivas	Limitada, se percibe el producto como único, la ley de propiedad intelectual protege el monopolio sobre cada título.
Línea de tiempo de la demanda	La demanda de productos sigue indefinidamente hasta el siguiente ciclo de producto.(medido durante años)	La demanda falla bruscamente después de la introducción del producto y entonces lo sustituye el siguiente producto. (medido en semanas o meses)
Quién determina la demanda?	Ultimada por el consumidor	Ultimada por el consumidor en el caso de los libros y las películas dentro de las opciones dadas por los gatekeepers; anunciantes en el caso de las revistas y la difusión comercial;
Ajuste del precio	No discriminatorio; el arbitraje excluye la diferenciación de mercado	Dentro de los mercados a menudo es convencional el precio fijo. Entre los mercados es discriminatorio (por mercado, naturaleza de empleo, y línea de tiempo de empleo). La ley de propiedad permite una subdivisión ilimitada de mercados.
Variación de precios	Depende de la fuerte competitividad de demanda y suministro; obligado por el coste significativo marginal y no establecer un precio discriminante.	El coste marginal es insignificante y el precio de los productos culturales puede ser sumamente discriminatorio entre mercados.
Naturaleza de consumo	Se consume cada unidad de producto y no se dispone de otros.	La propiedad intelectual original no se consume pero le permite estar disponible sin límite de tiempo.
Línea de tiempo de la publicidad	Publicidad continuada durante muchos años para reforzar la marca.	Publicidad intensa a la vez que se introduce el producto antes de que sea desplazado por el siguiente producto.

Producción y distribución cinematográfica

Mercado internacional

La recaudación cinematográfica mundial fue de \$23.240 millones en 2005, y aunque bajó un 7,9% con respecto a 2004, ha crecido un 46% desde el año 2000. En el caso del mercado americano la recaudación ascendió a \$8.990 millones y las entradas vendidas disminuyeron un 8,7% quedándose en 1.400 millones de entradas. Siguiendo la tendencia mantenida en los últimos años por una marcada escalada de costes desde 2002, el precio medio de producción y lanzamiento de una película de los grandes estudios fue de \$96,2 millones, de los que 65,8 millones eran coste de producción y 30,4 *marketing*. Esto ofrece una idea de la disparidad de fuerzas entre las producciones americanas de los estudios y las producciones de cualquier otro país.



El mercado mundial se espera que crezca a una tasa media anual del 5,3% alcanzando los \$104.000 millones en el 2010. En Europa Occidental el mercado crecerá a una tasa del 4,2% alcanzando los \$25.800 millones en el 2010, en Latinoamérica el crecimiento será mayor alcanzando el 9%, similar al que logrará Europa del Este. La piratería continua

siendo una fuerte amenaza aunque ya empiezan a ponerse en funcionamiento medidas más agresivas para combatirla. Seguirán siendo vitales los incentivos a la inversión y los beneficios fiscales para el apoyo de las películas locales ya que sin estos desaparecerán (3).

Este sector está sufriendo fuertes cambios entre los que destacan la amenaza de la piratería, el proceso de digitalización de los cines, la llegada de los nuevos formatos de DVD de Alta Definición y el efecto del video bajo demanda en el cambio de modelo de negocio.

La exhibición digital

El sistema de exhibición de largometrajes en salas sigue hoy en día siendo muy similar al inventado por los Hermanos Lumiere en 1895. Las salas de exhibición cinematográfica siguen proyectando copias en 35 mm, copias que se obtienen mediante el revelado químico sobre un soporte de poliéster; cada copia pesa unos 25kilogramos y la logística y el dinero necesario para revelar, transportar y proyectar cada copia ha sido una de la barreras de entrada a nuevos distribuidores ajenos a las grandes distribuidoras americanas o *majors*.

El cine digital significa el uso de tecnología digital para distribuir y proyectar películas. La película final puede ser distribuida a través de un disco duro, DVD o satélite y proyectada usando un proyector digital en vez de un proyector convencional. Aunque el cine digital es un formato digital es distinto al HD y a cualquier formato televisivo aunque estos formatos influyen con mucha presión sobre esta tecnología.

La distribución de las películas se realiza mayoritariamente de manera física por disco duro en caso de largometrajes, y en DVD en el caso de los trailers. Aunque también se puede realizar la distribución a través de redes o a través de satélite. Cada método de distribución tiene sus ventajas y sus defectos al no haber actualmente un *standard* oficial para su distribución. Ciertas empresas están marcando el camino a seguir como Technicolor, Deluxe y Access Integrated Technologies.

(3) Outlook 2010, Price Waterhouse Cooper, 2007

En la actualidad hay dos tipos de proyectores. Los primeros proyectores de tecnología DLP y resolución 1280x1024, y los que siguen las especificaciones para proyectores digitales definidas en el *Digital Cinema Initiatives Standard* de 2005. Dentro de este *standard* encontramos tres niveles de resolución: 2K (2048x1080) a 24 cuadros por segundo, 4K (4096x2160) a 24 cuadros por segundos y 2K a 48 cuadros por segundo. La cuota de mercado mundial esta dividida principalmente entre Christie Digital Systems y Barco, el primero más activo en Estados Unidos y el segundo en Europa y Asia.

En febrero de 2005, Arts Alliance Media fue seleccionado por el UK Film Council para montar una red de pantallas digitales (Digital Screen Network-DSN). Un contrato de \$20 millones para instalar y operar la mayor red europea de proyectores 2K. La primera fase con 50 pantallas se completó en febrero de 2006 y desde primavera del 2007 las 240 pantallas están ya funcionando.

De todos modos, el sistema de exhibición digital o cine digital está extendiéndose insuficientemente, sobre todo si se compara con el frenético desarrollo de Internet. Esta ralentización se debe a varias causas pero una de ellas es el continuo intento de seguir el modelo productor/exhibidor/distribuidor cuando es necesario reinventarlo. Otras causas son el coste de los proyectores y el hecho de que nadie sepa cuanto van a durar estos proyectores: 6, 8 ó 10 años. También en este aspecto hay que resaltar un aspecto como es la resolución de imagen. Por un lado muchos fabricantes e optan por los 4K cuando hay muchas voces que mantienen que por la calidad percibida es más que suficiente un proyector 2K

Aunque en 2005 se creó el *standard DCI* (Digital Cinema Initiatives Standard) para homogeneizar los sistemas de proyección y aunque es el sistema de mayor calidad y más seguro, muchos se preguntan si es necesario este *standard* en localidades apartadas de países como Australia o la India. Lo que es evidente es que el crecimiento esta siendo más lento del esperado siendo el mercado americano el más avanzado. La firma DLP ha instalado proyectores digitales en cines y empresas de postproducción de los cuales 1.353 están en Estados Unidos, 437 en Europa y 369 en Asia. Por otro lado, Christie/AIX ha realizado ya más de 1500 instalaciones y espera llegar a los 4.000 cines al final de 2007.

■ El mercado de video

El mercado del video a pesar de encontrarse estancado o en declive sigue siendo un mercado amplísimo para los grandes proveedores de contenidos. La piratería es una de sus amenazas más importantes y su efecto se ha hecho sentir en las ventas de manera destacada.

Otro cambio que va a afectar a este sector es el lanzamiento de dos nuevos sistemas de DVD de Alta Definición, sistema en los que cambian tanto los discos como los reproductores y que se lanza en un momento donde mucha gente se pregunta si no será mejor apostar por una copia digital en vez de una copia física.

Los dos sistemas que se van a lanzar van a ser el HD DVD de Toshiba y el Blu-ray de Sony. Se calcula que en cuatro años haya 100 millones de reproductores en el mercado, comparados con los 35 millones de reproductores de DVD que había cuatro años después de su lanzamiento.



■ Producción y distribución de televisión.

■ Mercado internacional

La televisión de pago en Europa occidental se espera que crezca anualmente un 9,7% con un gasto estimado de \$43.500 en 2010. Reino Unido, Alemania y Francia siguen siendo los mercados más importantes. Italia será el país con mayor crecimiento acumulado en el periodo con incrementos del 22,9 % gracias a la expansión de la TV por satélite y el desarrollo de la IPTV. Se producirá un leve descenso de los suscriptores de cable al pasar de 50 millones a 48, y subirán los suscriptores de satélite en un 22% en todo el periodo alcanzando los 32,5 millones.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

El incremento de capacidad, una programación más atractiva y la aparición de nuevos canales actuarán como motor del sector para aumentar el gasto en otros servicios de valor añadido. Los nuevos servicios de IPTV pasaran de 500.000 usuarios en 2005 a más de 10 millones en 2010 concentrados en España, Italia y Francia (4).

Televisión de pago en Europa

TV Distribution Market (millions)

EMEA	2001	2002	2003	2004	2005p	2006	2007	2008	2009	2010
Western Europe										
Austria	515	565	612	650	711	762	813	871	934	1.005
Belgium	562	666	706	751	804	860	917	974	1.034	1.095
Denmark	280	335	381	470	537	602	673	773	871	978
Finland	159	183	193	201	215	225	237	250	264	280
France	2.598	2.906	3.069	3.355	3.672	4.025	4.484	4.887	5.257	5.540
Germany	3.367	3.545	3.828	3.972	4.160	4.343	4.559	4.777	4.976	5.172
Greece	85	252	325	367	412	468	586	677	772	868
Ireland	148	215	245	278	307	334	359	390	421	453
Italy	1.020	1.194	1.271	1.643	1.958	2.400	3.094	3.781	4.614	5.486
Netherlands	1.282	1.267	1.509	1.685	1.860	2.046	2.225	2.382	2.537	2.694
Norway	311	414	452	549	626	711	803	894	1.001	1.108
Portugal	470	609	653	751	835	924	1.017	1.145	1.262	1.383
Spain	1.286	1.500	1.699	1.948	2.477	3.018	3.581	4.397	5.105	5.759
Sweden	554	673	706	752	809	853	907	966	1.020	1.072
Switzerland	602	639	676	714	755	795	836	878	925	973
United Kingdom	4.590	5.261	6.055	6.690	7.241	7.756	8.224	8.668	9.182	9.653
Western Europe Total	17.857	20.424	22.404	24.704	27.379	30.242	33.295	36.740	40.175	43.519

Fuente: Outlook 2010

TV convencional

El mercado en Europa occidental alcanzará en 2010, los \$59.400 millones con un crecimiento medio anual 3,8%. Los mayores mercados son el Reino Unido y Alemania con más de \$10.000 millones de cifra de negocio cada uno seguidos por Italia que en 2010 alcanzará esa misma cifra.

La proliferación de plataformas digitales y el lanzamiento de nuevos canales serán elementos clave para el crecimiento de la publicidad en TV. Más de la mitad de los ingresos de publicidad serán para la televisión convencional, unos \$30.000 millones aunque crece de manera importante la publicidad multicanal, un 12,3 % anual, hasta los \$9000 millones (5).

(4) Outlook 2010, Price Waterhouse Cooper, 2007

(5) Outlook 2010, Price Waterhouse Cooper, 2007

Televisión convencional en Europa

TV Network Market (millions)

EMEA	2001	2002	2003	2004	2005p	2006	2007	2008	2009	2010
Western Europe										
Austria	949	949	959	990	1.012	1.038	1.058	1.079	1.098	1.141
Belgium	1.320	1.383	1.458	1.489	1.464	1.520	1.564	1.607	1.657	1.718
Denmark	754	803	872	949	1.028	1.095	1.154	1.221	1.280	1.352
Finland	517	524	532	593	601	609	630	643	658	672
France	5.353	5.486	5.610	5.841	5.934	6.078	6.191	6.301	6.407	6.769
Germany	10.649	10.075	9.916	9.996	10.111	10.477	10.348	10.425	10.545	10.766
Greece	790	840	847	903	924	981	987	1.037	1.063	1.125
Ireland	363	368	377	432	504	545	562	603	619	660
Italy	6.644	6.828	7.091	7.602	7.836	8.391	8.768	9.287	9.585	10.200
Netherlands	1.404	1.548	1.498	1.520	1.525	1.559	1.588	1.653	1.701	1.786
Norway	648	855	905	956	1.006	1.074	1.123	1.180	1.220	1.287
Portugal	597	553	578	609	634	690	715	764	795	858
Spain	2.672	2.710	2.990	3.231	3.791	4.176	4.475	4.910	5.220	5.718
Sweden	1.102	1.111	1.157	1.245	1.289	1.351	1.400	1.464	1.519	1.570
Switzerland	826	857	877	924	948	992	1.008	1.043	1.074	1.118
United Kingdom	9.670	9.750	10.079	10.545	10.732	11.077	11.543	11.961	12.341	12.687
Western Europe Total	44.548	44.640	45.646	47.925	49.239	51.653	53.114	55.288	56.872	59.424

Fuente: Outlook 2010

La TDT y los PVR

La llegada de la TDT propicia poder acceder a todas las ventajas de la digitalización e interactividad de forma masiva, y no solo a través de servicios como el SMS que tienen un coste recurrente para el usuario. Para acceder a ella tan solo es necesario un decodificador y una actualización en la instalación de antena ya que su recepción es gratuita. La ventaja de la TDT se centra en la posibilidad de aumentar en número de canales en el espectro disponible en algunos casos hasta 30.



Sin embargo la TDT hay que verla como una tecnología sustitutiva de la emisión analógica y donde se van a marcar importancias importantes es con inclusión dentro

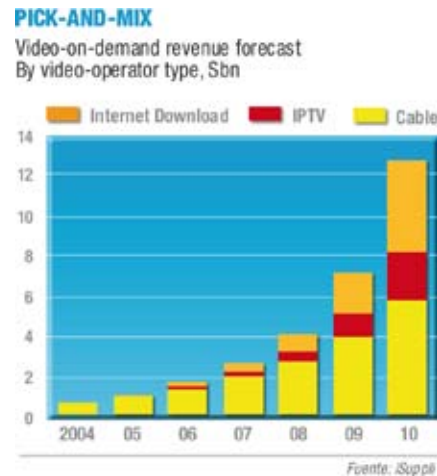
DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

del decodificadores (set top box) de grabadores de disco duro o PVR (personal video recorder) que permiten programar la grabación de contenido y decidir cuándo se consume. Existe un gran variedad de sistemas siendo el más conocido el TIVO en Estados Unidos aunque existe otros como el In&out TV en España.

La IPTV

La IPTV o Internet Protocol televisión es la televisión que llega a nuestros hogares a través de la línea telefónica normal. Tiene la ventaja de que la red ya está en gran parte construida donde lo que hay que añadir es cable de fibra hasta el nodo más próximo, lo que se llama *fiber to the node* o FTTD. De ese modo el último tramo se realiza desde el nodo hasta el hogar a través del cable de cobre convencional por DSL con la característica de que solo el canal que se ve en ese momento es el que se envía desde el nodo por la limitada capacidad del cable de cobre. Este sistema suele ser un sistema mixto y en el caso de Imagenio de Telefónica combina un decodificador set-top box TDT y una conexión de banda ancha que se usa para ofrecer en un entorno solo accesible a suscriptores (*walled garden*) películas VOD (video bajo demanda) de manera individual, suscripción a descarga ilimitada dentro de un catálogo de obras disponibles o SVOD (subscription video on demand) y programas ya emitidos (*catch-up TV*) con lo que se puede operar y poco a poco ir invirtiendo en la red.



La televisión por cable

La televisión por cable en Estados Unidos donde ha tenido un desarrollo importante y donde se pueden ver los avances más importantes. Esta es una tecnología que tiene grandes ventajas fundamentalmente porque un cable de fibra óptica puede soportar en

(6) *The Economist*, 2007

condiciones óptimas varias líneas de teléfono, acceso a Internet de 60 *mega bits* por segundo y más de 400 canales de televisión.

Sin embargo, para ello es necesaria una importante inversión en cable de fibra óptica que llegue hasta cada consumidor, lo que se llama FTTP (*fiber to the premises* o fibra hasta la premisa), es decir, que el cable de fibra óptica llegue hasta la casa del cliente con el considerable coste que ello supone. A pesar de ello y a través de su proyecto FIOS, Verizon (la segunda empresa americana de telecomunicaciones) se ha propuesto invertir en una red de cable de fibra que en el año 2011 llegará a 18 millones de hogares en Estados Unidos con un coste total de \$18.000 millones y con un coste medio por hogar de \$500-600 casi la mitad de lo que debe invertir AT&T en su red IP para ofrecer IPTV (6).

La televisión móvil

Debido al avance tecnológico en los terminales móviles es posible a través de varias tecnológicas la recepción de televisión en el móvil. Una vez solventados los problemas técnicos, ahora está por ver el uso que tendrá el consumidor de este nuevo servicio ya que el parque de móviles que pueden ver televisión es aún pequeño y muchos de los usuarios se muestran reticentes a ver contenidos audiovisuales en una pantalla tan pequeña. En el Reino Unido tan solo el 3% de los usuarios del móvil quiere ver televisión en su terminal y de este porcentaje el 70% son varones. Los mercados más desarrollados son Corea y Japón y el contenido más visto son las noticias, el tiempo y los deportes.

En Estados Unidos donde hay 3,7 millones de suscriptores, ABC Noticias fue el canal más visto con el 40% de la audiencia seguido por Weather Channel (canal del tiempo) con un 32%. Los canales deportivos FOX Sports y ESPN eran los siguientes con un 31

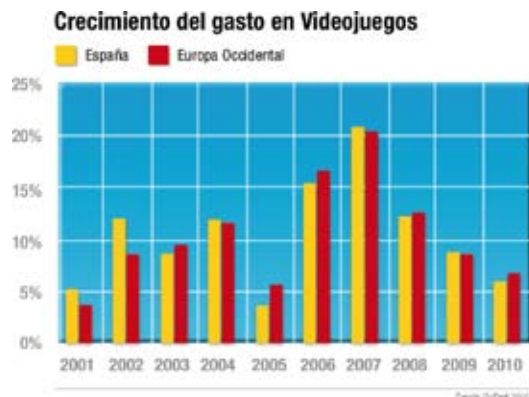


y un 29% respectivamente. Les seguían Fox News (22%), NBC Mobile News (20%), Comedy Central (16%), AccuWeather y Discovery Kids (15%) y cerraba el top ten Discovery Channel con el 13% (7).

El sector de video juegos

Mercado internacional

El mercado de los videojuegos a pesar de tener una menor presencia mediática tiene un tamaño mundial mayor que el sector de la música. Es un sector en constante crecimiento en el que se abren nuevas oportunidades con las consolas de nueva generación y además se abren nuevos modelos de negocio con la llegada de móviles de nueva generación y de los nuevos juegos *online*. El mercado mundial se espera que crezca una media 11,4% hasta los \$46.462 millones en 2010. El crecimiento en Europa será de un 13%.



El lanzamiento de la nueva generación de consolas como la Playstation3 o la Wii ha reactivado el mercado tanto de *software* como de *hardware* y la expansión de las conexiones de banda ancha favorece el desarrollo de los juegos *online* que dejan de ser

coto exclusivo de los juegos para PC, una modalidad en declive. La nueva generación de teléfonos móviles favorece el desarrollo de los juegos para móviles sobre todo el casual *gaming*, es decir el destinado a público que no es jugador de manera habitual sino circunstancial.

Consolas y miniconsolas

Mercado europeo de videojuegos (Hardware y Software) en 2005



La Playstation 3 representa una colaboración entre las distintas divisiones de Sony para ofrecer una consola que permite jugar, ver películas en el nuevo formato Blu-ray DVD y tener acceso a un amplio abanico de contenido en Internet. El posible éxito o fracaso de la PS3 no solo definirá el futuro de la industria de los videojuegos, sino también la batalla sobre el nuevo formato de DVD de alta definición. La PS3 es también un reproductor Blu-ray y su éxito puede ayudar al formato de Sony frente al HD DVD de Toshiba. Se ha anunciado recientemente que también podrá operar como PVR para grabar contenidos de la televisión.

Sony Computer Entertainment, no es solo la unidad de videojuegos de SONY sino también la unidad más rentable de la compañía y la que ha dominado su mercado en la última década. Playstation 2 ha vendido más de 100 millones de unidades en todo el mundo, más del doble que la Xbox de Microsoft y la GameCube de Nintendo juntas. Sin embargo hay algunos aspectos que hacen dudar del seguro éxito de la Playstation 3. La consola salió al mercado con un precio de \$599, casi 200 más que una Xbox 360, y SONY se ha visto forzada a reducir su precio para hacer frente a la competencia.

(7) World Screen Digest, 2007

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS



Por tanto, como ya es común en la industria del videojuego, Sony perderá dinero con cada Playstation 3 que venda por lo menos en sus primeros años. Una pérdida que se calcula en \$200 0 \$300 por unidad y que supondrá pérdidas importantes. Microsoft ha perdido millones por idéntica razón en la Xbox y la Xbox 360, ya que los fabricantes de consolas compensan esas pérdidas a través de la licencia que cobran por cada juego vendido y en el caso de Sony por cada película Blu-ray vendida.

Para complicar las cosas, otro aspecto importante en los videojuegos es la posibilidad de juego online y la PS3 no alcanza aun las prestaciones de Microsoft con su sistema Xbox Live que cuenta ya con más de 6 millones de usuarios registrados a nivel mundial. Un sistema en el que la Xbox 360 de Microsoft ya ofrece descarga de películas, series de TV, demos de juegos y trailers al que se une la posibilidad de añadir un HD DVD como accesorio por \$199.

Sony no ha tenido mucho éxito convenciendo al mercado que compre su PS3 en vez de la Xbox 360 o la Wii. Decidirse tan solo basándose en los juegos es difícil porque aunque la PS3 es ligeramente superior en prestaciones la mayoría de los juegos se producen para ambas consolas y tienen una apariencia casi idéntica. Una solución para Sony puede ser dejar a Microsoft y Nintendo el mercado para hard core gamers y captar otro tipo de consumidor que vea en la PS3 un reproductor Blu-ray y además una consola. De todos modos hoy, a pesar del lanzamiento de la Xbox 360 en 2005 y las ventas de la Wii y la PS3, la Playstation 2 de Sony continúa siendo la consola más vendida en el mundo ya

que tiene un precio de tan solo \$129 en Estados Unidos. Según datos de abril 2007 Wii se ha convertido en la consola líder al vender 280.000 unidades (más que las tres siguientes juntas), por 199.000 de la Xbox 360 y solo 130.000 de la PS3 ⁽⁸⁾.

Nintendo por su parte ha tenido muy claro que no ha seguido con la Wii el camino de la potencia gráfica de sus competidores, que ni siquiera reproduce DVD. Pero con su innovador y revolucionario mando inalámbrico con sensor de movimiento y su competitivo precio, \$249, está recuperando el prestigio de Nintendo en el mundo de los videojuegos. Su lanzamiento en noviembre de 2006 ha sido un gran éxito y se ha basado en su simplicidad y diversión. La empresa ha cambiado su suerte en el negocio de las consolas ya que desde los ochenta cada consola de Nintendo ha vendido menos que la anterior. Su última consola, la GameCube acabo en tercer lugar detrás de la Xbox en el primer intento de Microsoft en este mercado.



(8) Variety, 2007

El mismo éxito ha tenido Nintendo con las miniconsolas ya que su Game Boy se ha convertido en un aparato muy popular sobre todo entre los niños. Más recientemente la DS de Nintendo ha recuperado los core gamers para este nicho de mercado e incluso ha convencido a un público femenino que normalmente no juega a videojuegos. Con más de 20 millones de unidades en todo el mundo, la DS ha derrotado a la PSP de Sony que se ha quedado en unos 5 millones de ejemplares.

Juegos masivos on line

Un modelo de negocio que ha aparecido recientemente es el de los juegos masivos *online*. Tradicionalmente el modelo de negocio en los videojuegos ha sido, por un lado la venta de consolas o PCs y por el otro la venta de juegos que incluía un *royalty* del propietario del concepto (un estudio de cine en el caso de estar basado en una película de éxito) y un *royalty* del estudio que lo producía. De ese modo, el precio del juego (hasta \$60) era toda la ganancia que había por repartir.

En el caso de los juegos masivos *online* –como su propio nombre explica– la idea es conseguir un alto número de usuarios que no solo compran el juego, sino que pagan una suscripción mensual. Los juegos suelen estar basados en el concepto de juegos de rol en entorno virtual. Los jugadores adoptan la apariencia de un personaje ficticio y normalmente se desarrolla en un mundo de fantasía donde ellos pueden interactuar con otros jugadores. Actualmente, el juego más conocido y el de más éxito es *World of Warcraft* con más de 7 millones de suscriptores que pagan una suscripción mensual de €13.

Juegos para móviles

Las prestaciones cada vez mayores de los teléfonos móviles han permitido ampliar su uso e incorporar pequeños juegos. Los juegos para móviles se pueden dividir en juegos de un solo jugador (*stand alone games*) o juegos multijugador (*multiple player games*). En los primeros, el jugador no necesita interactuar con nadie una vez ha descargado y pagado el juego, pero en los segundos se persigue la creación de una comunidad y que



no se pague solo la descarga sino también una suscripción mensual. La mayoría de estos juegos caen bajo la denominación de *casual games*, es decir, son fáciles de jugar y las partidas suelen tener una duración corta. Suele ser determinante que el juego esté ligado a una marca conocida (Fernando Alonso, Star Wars) y su producción no suele requerir de grandes equipos, aunque el gran número de modelos distintos de teléfono hace necesario preparar múltiples versiones según la pantalla y la tecnología de cada terminal.

El sector de la animación

La industria de la animación ha sufrido un crecimiento muy rápido en los últimos años y seguirá manteniendo su crecimiento por su potencial internacional. La proliferación de nuevos canales de televisión, los juegos de ordenador, ciertos aspectos educativos y una explotación multiplataforma han ayudado a este crecimiento. Las producciones de animación son más fáciles de exportar que las producciones de imagen real, tan sólo es necesario doblarlas para que el público las acepte en otros países y además no envejecen tanto como otros tipos de producciones. La animación infantil puede ser emitida una y otra vez y tiene un gran valor como catálogo, ya que es un público que se renueva continuamente cada 8 años. Estos catálogos de animación son, sin duda, de un valor muy considerable que se verá incrementado por la nueva distribución digital y el VOD.

Los personajes animados pueden también ser explotados más allá de la televisión. En determinadas ocasiones (no todas, evidentemente) los personajes animados pueden convertirse en licencias, merchandising y publicaciones.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS



Cuando estas vías de explotación funcionan se pueden convertir en fuentes de amortización extraordinariamente importantes que pueden incluso superar las ventas de televisión. El negocio de licencias de entretenimiento/personajes está valorado por The licensing letter en \$25.700 millones por año y las propiedades americanas suponen un 60% del mercado aunque hay un incremento en licencias de otros países. Por este motivo, es cada vez más habitual que empresas de juguetes inviertan en animación sobre todo en series por su mayor permanencia en antena debido a su larga duración y a las reposiciones.

La industria se ha desarrollado globalmente con productos exitosos explotados de formas muy diferentes en todo el mundo. El mercado del DVD es un mercado maduro que está sufriendo una caída de precios y que se ha visto afectado por la proliferación de canales temáticos de animación aunque por otro lado la animación en DVD no ha sufrido tanto el problema de la piratería. La animación es una industria muy competitiva que tiene un potencial de negocio muy importante cuando se alcanza una explotación óptima. Es una industria que depende en gran medida de las coproducciones y de la financiación

internacional. La producción física de la animación normalmente tiene lugar en lugares distintos al país donde se gestó y creó la producción por razones de coste. Así, una serie americana, alemana o francesa no es extraño que se anime en Corea, China, Filipinas, la India o Vietnam aunque países como Chile o Argentina también hacen servicios de animación. Los países productores de animación más importantes son Japón y Estados Unidos seguidos por Francia y Alemania en el caso europeo.

Las vías de financiación de la animación son los emisores o televisiones, los productores/coproductores, los distribuidores, la financiación pública y otros inversores. En el caso de los emisores estos pueden invertir mediante el encargo de una serie (*commission*) sobre la que tendrá las mejores condiciones de emisión, una preventa (*presale*) antes de que la serie esté producida o una compra (*acquisition*) una vez terminada la serie. Los productores o coproductores pueden invertir a través de royalties o beneficios de producciones anteriores, inversión directa o buscando coproductores normalmente en Europa, Canadá, Asia y Australia. Los distribuidores invierten a través de los avances sobre derechos que pueden pagar por una serie ya sean derechos internacionales, de video o de merchandising. La financiación pública puede cubrir varias fases como el desarrollo, la producción y la distribución y está disponible en el caso de Europa a través de esquemas específicos en algunos países (ICIC catalán en España, el Irish Film Board, el ICAM en Portugal, etc), a través del programa MEDIA de la Unión Europea (en todas sus fases menos producción que depende de Eurimages) y a través de los emisores públicos como la BBC, la RAI, TVE, TVC, ZDF, etc). El país donde existen más sistemas públicos de apoyo a la animación es Francia y se ha convertido en la primera potencia europea por el decidido apoyo institucional al sector.

Como productor de animación es necesario tener en cuenta el mercado internacional en el que se opera. La característica más dominante es el lanzamiento de canales de televisión donde cada vez más el público (también el infantil) está segmentado en su diferentes

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

targets. Ahora no hay canales solo de animación sino que podemos encontrar canales con un determinado perfil y que pueden ser de preescolar para niños de 0-4 años o 4-6 años, canales para niños de 6 a 12 años, de 8 a 12 años, canales con animación clásica, con animación de acción, etc. Esta proliferación de canales ha supuesto un aumento muy importante la inversión en programación, que en muchos canales significa el 80% de su presupuesto, y que en ciertos casos los canales de cada país fomenten la inversión en producción nacional por obligación legal o por decisión editorial.

Los emisores siguen siendo la fuente principal de financiación de la animación y se ha pasado de cadenas que pagaban íntegramente una serie en los años 70 a cadenas que invierten a veces tan solo el 5% de presupuesto en una serie.

De todos modos tener una ventana de explotación y emisión en una televisión abre muchas puertas a otros tipos de financiación y sigue siendo de una importancia capital. Tener una presencia asegurada en televisión, aunque sea por poco dinero, hace posible lograr acuerdos de distribución en video o merchandising que de no haber emisión muchas veces no existirían.

Las producciones son ahora más complejas en términos de control, calendario de producción y presupuesto y se busca la eficiencia en todas las fases de la producción. La animación también va ganando nuevas vías de explotación y se ha dejado de ver como algo solo para niños. Se puede disfrutar en *slots* de programación para adultos, en Internet, en juegos y en largometrajes. El denominador común sigue siendo la necesidad de tener una buena idea, una buena historia y personajes sólidos y bien desarrollados. Los emisores están dispuestos a asumir riesgos pero necesitan la seguridad de que la producción se realizará en el tiempo y el presupuesto estipulado.

Sin embargo, la animación es un sector con aspectos no tan positivos que es importante conocer. El tiempo necesario para financiar una producción se ha incrementado de manera importante porque si bien el número de canales ha crecido lo que se paga por la animación por parte de las televisiones (*licence fee*) se ha visto reducido de manera importante. También se han reducido los presupuestos y es necesario ser cada vez más

eficiente. La creciente complejidad de las producciones hacen que los emisores prefieran trabajar con un número limitado de productores que garantizan que la producción será financiada y producida dentro de los parámetros acordados, por lo que cada vez es más difícil entrar en el negocio.





El sector se está concentrando de manera importante y las empresas que se crean buscan optimizar el negocio mediante una integración vertical, por lo que empresas que controlan la explotación de todos los derechos multimedia tienen muchas veces su propia productora que les provee de los contenidos necesarios. Esto puede limitar la inversión en productoras independientes, ya que estos grandes grupos tienen una estructura que alimentar y que ya conocen.

Aquellos países que disponen de sistemas de apoyo regionales o nacionales a través de desgravaciones fiscales u obligaciones de inversión de los canales (como en Francia, Canadá y Alemania) han incrementado la cantidad de animación producida por esos países y se han convertido en socios coproductores importantes y muy solicitados. En cambio en países donde no existen estos sistemas, los productores se enfrentan a unas condiciones mucho más difíciles en las que en el caso de poder financiar la producción muchas veces tienen que ceder el control de su propia idea a socios de otros países donde las condiciones son más adecuadas a la realidad internacional.

Si tratamos los géneros de la animación, existe una saturación en animación preescolar ya que no solo los emisores han comprado programación clásica con un alto valor de repetición para ese target sino que la competencia es muy alta en este segmento. Otro problema habitual en los proyectos de animación que llegan al mercado es que no están debidamente desarrollados y carecen de trabajo suficiente sobre todo en lo relativo a la historia y a los personajes. Al ser muchas de las empresas formadas por animadores la parte visual está casi siempre muy trabajada y es la parte de guión la que ofrece un nivel más pobre. De todos modos la prisa en llegar al mercado a veces es perjudicial en este competitivo mercado y marca el fracaso de muchos de los proyectos.

Por todo lo mencionado, la animación sigue teniendo un altísimo potencial de negocio gracias a la posibilidad de acceder al mercado internacional y a la posibilidad de generar productos que funcionen en muchos formatos y ventanas de explotación. Una apuesta por la animación, aunque arriesgada como toda apuesta audiovisual, es una apuesta de futuro.

■ Mercado internacional

La animación ha tenido una rápida expansión de los últimos tiempos fruto del incremento de canales, Internet, juegos de ordenador y la explotación multiplataforma. Son producciones fácilmente exportables y que pueden, a través del *merchandising*, tener acceso a importantes cifras de negocio que incluso superen sus ingresos por venta a televisiones. En los últimos tiempos, los canales nacionales por razón de las cuotas locales han incrementado el número de horas de producción nacional y los países que gozan de apoyos como Francia, Canadá, Italia y Alemania han visto su sector multiplicarse frente a otros países que por falta de apoyos han visto mermar su industria como España y Portugal. Los grandes productores mundiales de animación son Japón y Estados Unidos.

Largometrajes de animación

El sector de los largometrajes de animación fue durante muchos años coto exclusivo de Disney. Blancanieves y los siete enanitos (Walt Disney, 1937) fue la primera película de animación e inició una serie de largometrajes como Fantasia (Walt Disney, 1940), Dumbo (Walt Disney, 1941), Bambi (Walt Disney, 1942), La cenicienta (Walt Disney, 1950), Alicia en el país de las maravillas (Walt Disney, 1951), Robin Hood (Walt Disney, 1952), Peter Pan (1953), La Dama y el Vagabundo (1955), La bella durmiente (1959), 101 Dálmatas (1961) y El libro de la selva (1967) que marcaron de manera destacable tanto narrativa como estilísticamente lo que se definía como un largometraje de animación familiar para el gran público. Se trataba de historias basadas en muchos casos en cuentos tradicionales o libros conocidos que pudieran llegar a todos los miembros de la familia. Esta fórmula casi monopolística acaba agotándose y toca fondo con Taron y el caldero mágico (1985) que tardó más de diez años en completarse, tuvo un resultado muy discreto en taquilla e incluso llegó a plantear el cierre de Disney como productora de animación.

En 1984 dos ejecutivos provenientes de Paramount, Michael Eisner y Jeffrey Katzenberg, llegan a Disney y logran revitalizar el estudio incrementando el número de las películas de animación y optando por historias basadas en muchos casos en musicales de Broadway. Su llegada coincide también con la explosión del VHS que revaloriza de manera extraordinaria las películas clásicas de Disney y que justifica la producción de películas de animación hechas directamente para video basadas en estos clásicos. Los largometrajes de animación empiezan a generar dinero de manera antes desconocida y se sucede un éxito tras otro con La Sirenita (1989), La bella y la Bestia (1991) y Aladdin (1992) llegando el éxito más grande todos con El rey leon (1994) que se convierte en una de las películas más taquilleras de todos los tiempos. Esta fórmula parece también agotarse y aunque mantiene el tipo durante unos años con Pocahontas (1995), El jorobado de Notre Dame (1996), Hércules (1997) y Mulan (1998), empieza el declive de las películas de animación tradicional frente a las películas de animación por ordenador.

En 1995 se estrena, distribuida por Disney pero producida por Pixar, Toy Story (John Lasseter, 1995) que se convierte en la primera película de animación por ordenador del

mundo e inaugura una serie de películas del estudio de animación Pixar que revolucionan el sector desde el punto de vista narrativo, tecnológico y económico. Desde el punto de vista narrativo porque aportan fresca narrativa y logran que las películas de animación funcionen para todas las edades, desde el punto de vista técnico porque lideran la explosión de la animación por ordenador con técnicas y sistemas nunca vistos, y desde el punto de vista económico porque las cifras de recaudación ensombrecen las cifras de la propia Disney y acaban forzando a Disney, ya sin Michael Eisner al frente, a comprar Pixar en 2006 y a poner a John Lasseter al frente de toda la sección de animación de Disney. Una tras otra las películas de Pixar se convierten en grandes éxitos como Bugs Life (1998), Toy Story 2 (1999), Monsters Inc. (2001), Finding Nemo (2003), The Incredibles (2004), Cars (2006) y Ratatouille (2007).



Se da también el caso de que trece de las catorce primeras películas de animación por ordenador superan la barrera de los \$100 millones de recaudación en Estados Unidos por lo que todos los estudios se lanzan a la búsqueda de largos de animación por ordenador y en algún caso tienen sonados éxitos como *Ice Age* para Fox, o *Shrek* para Dreamworks. En 2002 se batieron records y se estrenan en Estados Unidos un total de 12 largos de animación por los grandes estudios, en 2003 son 7 estrenos ⁽⁹⁾, en 2004 son 8, en 2005 son 7 y en 2006 se vuelve a batir el record con 13 estrenos. A pesar del importante número de películas es interesante reseñar que ni Pixar ni Dreamworks han tenido un largometraje por ordenador que recaudara menos de \$360 millones a nivel mundial incluso largometrajes no tan exitosos como *Robots* de Fox o *Chicken Little* de Disney recaudaron a nivel mundial \$260 y \$311 millones respectivamente en taquilla (no incluyendo los ingresos por video/DVD y licencias).

(9) *Variety*, 2007

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

A nivel europeo el sector en los años 90 también se reactivó con importantes éxitos locales en Francia con *Kirikou* (Michel Ocelot, 1998), Italia con *La gabanella e il gatto* (Enzo D'alo, 1999) y España con *El Bosque Animado* (Ángel de la Cruz, 2001) que probaron que las películas de animación europeas podían funcionar en su mercado e incluso fuera de él (aproximadamente el 37% de las entradas de los largos de animación europeos se consiguen fuera del país de origen).

Entre 1926 y 1999 se produjeron solo 101 largometrajes de animación en Europa, el número se incrementó y en el periodo entre 1990-1999 se llegó a los 57 largometrajes que durante el periodo 2000-2005 se convirtieron en 65 más ⁽¹⁰⁾. Estas cifras demuestran que los largos de animación en Europa son un sector en expansión. El presupuesto medio de una película de animación en Europa es de €6 millones aunque hay proyectos de €38 millones y son habituales los que rondan los €15 millones, también es interesante resaltar que se hacen películas con presupuestos inferiores a los €2 millones que muchas veces van destinadas a consumo interno o a un target muy específico. Los países más activos en la producción de largometrajes son Francia, Alemania y España aunque el estudio

que más éxito ha tenido es sin duda Aardman Animation que distribuyó sus películas con Dreamworks y actualmente tiene un acuerdo para distribuir tres películas con Columbia/Sony.

Técnicamente predomina la animación por ordenador que comienza en Europa con *El Bosque Animado* (Ángel de la Cruz, 2001) aunque también se mantienen técnicas más tradicionales como la animación 2D y la animación fotograma a fotograma o stop motion. Narrativamente vemos también una diferenciación entre las películas destinadas al público familiar como *Laura's Star* o *Help me I am a fish*, las que son consideradas más películas de autor como *Les triplettes de Belleville* (Sylvan Chomet, 2002) y películas dirigidas a un target adolescente como *Terkel in Trouble* y *Free Jimmy*.



Como primero se hizo en las series de animación, el papel de CARTOON (Asociación Europea de Productores de Animación) ha tenido un efecto dinamizador mediante la creación del CARTOON Movie, un foro de coproducción de largometrajes de animación que se ha convertido desde 1997 a Potsdam/Berlín en una cita ineludible para conocer la situación de los largometrajes de animación en Europa.

(10) CARTOON Movie, 2006

Es necesario resaltar que los largometrajes de animación obtienen su financiación de varias fuentes y que es habitual que dos terceras partes de la financiación venga de las fuentes habituales como el video, el cine o las preventas. Las fuentes de financiación de una largo de animación son las preventas a las televisión en abierto (difíciles porque son difíciles de programar) y de pago (más posible pero menor en cifras que un largo de imagen real), el video (muy amenazado por la piratería y muy importante en el caso de la animación), la taquilla (muy importante de cara a fortalecer la explotación en otras ventanas como video y TV), el merchandising (difícil de conseguir a no ser que se una franquicia) y los fondos públicos. Por tanto normalmente el 25% de los ingresos vienen de la televisión, el 45% del video y el 30% de la explotación en salas de cine. Este tipo de producción audiovisual tiene mucha aceptación internacional y aunque ha aumentado el número de películas en el mercado internacional también se ha incrementado el número de distribuidoras dispuestas a distribuir las.

■ Series de animación

Este tipo de producción a pesar de la explosión en la producción de los largometrajes sigue siendo aproximadamente el 80% del sector y es un tipo de producción muy demandada por los muchos canales infantiles. El incremento de los canales y la fragmentación de los mismos han supuesto un importante descenso de las licencias que se pagan por programas y se ha hecho necesario lograr sistemas más eficientes de producción que permitan abaratar la producción.

El presupuesto normal en Europa de una serie de 26 capítulos de 26 minutos suele ser de €6 millones y la animación en sí, sobre todo la tradicional, se suele subcontratar en China, India, Corea o Filipinas.

Las series de animación sin embargo están sufriendo de la manera más marcada la evolución hacia un ocio digital donde por ejemplo tres cuartas partes de los niños de Reino Unido de 11 años tienen televisión en su cuarto, consola de videojuegos y teléfono móvil. Esto hace que niños de entre 8 y 15 años que en un 59% antes veían DVD en la televisión ahora solo lo hagan el 39% y prefieran conectarse a internet ⁽¹⁰⁾.



(11) OFCOM, estudio sobre la infancia británica, 2007

El audiovisual y la revolución digital

Los contenidos en general y el ocio digital en particular se deben analizar en el marco de un emergente “estilo de vida digital” en el que la movilidad y el acceso a fuentes antes cerradas abren nuevas y revolucionarias posibilidades. Este nuevo escenario hace necesario un modelo de negocio basado en tecnologías que gestionen y controlen los contenidos digitales. Surgen así los DRM (Digital Rights Management o sistemas de gestión digital de derechos) cuya implantación es clave tanto para el consumidor como para la industria.

El mundo de los contenidos digitales abarca un abanico que comprende la industria del *software* (gestión de derechos, software de descarga) el *hardware* (reproductores, móviles, electrónica de consumo) y la producción/distribución de todo el contenido (discográficas, estudios, editoriales, productoras).

Nuevos conceptos y realidades.

El sector de los medios y el entretenimiento es un sector muy amplio que agrupa catorce segmentos tan dispares como la industria cinematográfica, la televisión convencional, la televisión de pago, la radio, Internet, los videojuegos, la información empresarial, las revistas, los periódicos, los libros, los parques temáticos, los casinos y los deportes.

Este sector está entrando en una nueva era tecnológica donde se abre un abanico de nuevas opciones, plataformas y pantallas, lo que se ha venido a llamar el *Anywhere anytime media*. En este nuevo panorama, la audiencia se está fragmentando en un nuevo universo de productos, canales y plataformas. La industria se enfrenta a inusitados niveles de complejidad, cambio y presión para innovar. Dentro de esta fragmentación no solo coexisten dos tipos de espectador (*lean back vs lean forward*), sino también coexisten empresas que convergen en un nueva industria y que vienen del mundo de las telecomunicaciones (BT, AT&T, Telefónica, France Telecom, Verizon, BT, Vodafone, Orange) del mundo de la informática/electrónica (Apple, Microsoft, Sony), de Internet (AOL, Google, Yahoo) o del mundo de los contenidos (Time Warner, Disney, News

Corp, Bertelsman). Empresas que en algunos casos, como las de telecomunicaciones, dependen del video porque su negocio tradicional de telefonía esta o saturado o en pleno declive.

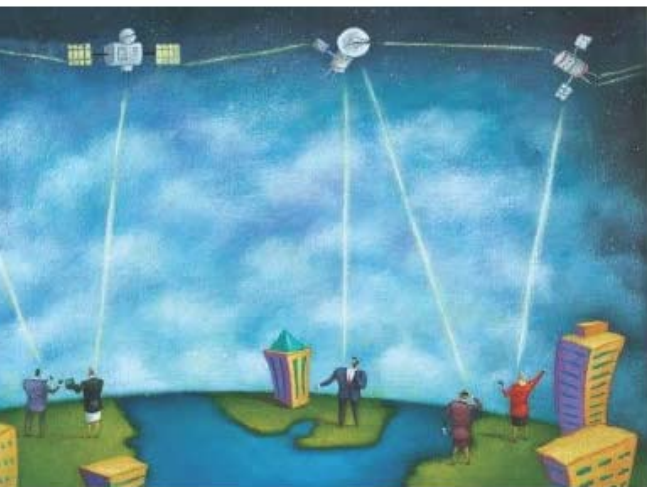
Hace diez años cuando Internet irrumpió en nuestras vidas el gran debate era el contenido frente a la distribución. Hoy sin duda, una vez universalizada la distribución por la tecnología digital, el contenido es el rey y todo girará en torno a él. Aunque la tecnología digital y la piratería, principalmente en Internet, aun signifique una gran amenaza se ha de aceptar a los nuevos usuarios *online* y a su mercado. Las empresas del mundo de la telecomunicación han de vender a precio razonable contenido de manera que compense a los autores y satisfaga a los consumidores. Este es un aspecto en el que la industria cinematográfica aun no ha reaccionado, y se debe tener en mente la crisis de la industria discográfica causada en parte por los altos precios de los discos mientras el consumidor pedía canciones individuales a un precio razonable. Son los consumidores los que decidirán que es lo que quieren y cuanto están dispuestos a pagar. Hoy en día, con el advenimiento de la tecnología digital todas las empresas de contenidos son empresas digitales. Es por tanto necesario controlar la piratería mediante sistemas de gestión de derechos digitales, impedir la venta de aparatos que inciten a la piratería, experimentar a pesar de la piratería y reiterar el respeto por el consumidor.

La industria del Ocio y de los Medios de Comunicación se encuentra en una fase de sólido crecimiento con unas tecnologías digitales consolidadas (banda ancha y móviles) y nuevos canales de distribución que están modificando los hábitos de consumo de contenidos. Este crecimiento será mayor en Asia que en el resto del mundo, sobre todo por el impulso de China y de la India aunque tanto Europa como Latinoamérica mantienen un fuerte crecimiento. De todos modos, los Estados Unidos se mantienen como el mayor mercado donde además se afianzan los nuevos desarrollos antes que en otros países. Se espera también que la piratería vaya perdiendo peso paulatinamente debido a la efectividad de los nuevos desarrollos legislativos y a la necesidad de sistemas de control de derechos digitales efectivos y seguros.

La segunda revolución digital y el *lean forward consumer*

La primera revolución digital con la llegada de Internet, los canales digitales y los teléfonos móviles se centró en una mejora de la distribución de contenidos, la llegada de la movilidad a las comunicaciones y un aumento de las posibilidades de elección para el consumidor.

Supuso para empresas de comunicación de todo el mundo la posibilidad de hacer lo que ya hacían pero con otros medios y de manera múltiple. Donde antes había pocos canales ahora había cientos, con su programación y su emisión, pero sin interacción con el espectador y donde la experiencia de visionado era muy similar a la de un canal tradicional. Permitía a un periódico publicar una página web basada en el texto viendo en una pantalla de ordenador lo que antes se veía en papel, pero al final lo único que cambiaba era el medio siendo la experiencia del consumidor similar a la de leer un periódico tradicional.



En muchos aspectos esta primera revolución digital ha sido todo un éxito ya que el grado de penetración de la banda ancha en hogares de todo el mundo es considerable, la televisión digital terrestre está en pleno desarrollo y telefonía móvil tiene cotas de penetración del 98% en muchos países.

Ahora comienza la segunda fase y se caracteriza por un crecimiento en el ancho de banda que facilita el acceso bajo demanda a una serie de programas, servicios y contenidos potencialmente ilimitados.

La interactividad, la sencillez de la comunicación y los contenidos creados por el usuario son cada vez más comunes en el futuro hogar digital.

Gran parte de esta primera fase se impulsó por el sector privado y basó su modelo de negocio en una minoría de usuarios pagando importantes suscripciones. Como un modelo de suscripción se basa en la adquisición de derechos de contenido Premium (como los partidos de fútbol o los largometrajes de los estudios de Hollywood) gran parte de estas inversiones fueron destinadas a los propietarios de estos derechos en vez de a los productores locales de contenidos.

En esta segunda fase, la calidad del contenido y la elección del mismo son clave y las oportunidades son numerosas, incluyen nuevas formas de involucrar a las personas en instituciones y procesos cívicos, además del acceso a archivos anteriormente sellados, nuevas vías de conectar comunidades, nuevas formas para ver y escuchar programas, más contenido local y servicios a la carta para grupos minoritarios. Los límites están todavía por establecer pero pueden alcanzar aspectos como la participación de los ciudadanos en decisiones sobre su comunidad a través de una democracia participativa que use los desarrollos tecnológicos y la interactividad. Un incremento es los servicios de la administración hacia los ciudadanos, la posibilidad de disfrutar de contenidos como bibliotecas, archivos o videotecas antes cerradas, sistemas de asistencia a discapacitados y todo tipo de uso de la tecnología con un componente de atención social.

Lo que se observa en esta segunda revolución es fundamentalmente un comportamiento muy distinto en el consumidor, un interés por parte del mismo para acceder y controlar los medios de comunicación como quieren. Mezclan, ensamblan y hacen decisiones editoriales a partir de muchos proveedores de contenidos. La manera en la que se observa la convergencia entre la web y los medios de comunicación tradicionales es impresionante. El usuario quiere tomar parte, quiere participar y dar a conocer sus videos. Quiere poder comunicarse con otros sobre lo que ven, oyen y leen. Quiere contenido audiovisual de calidad disponible en cualquier momento, poder trasladar contenido entre su PC y su iPod u otros dispositivos portátiles, entre el PC y la televisión y viceversa. Estamos viendo que muchos de esos desarrollos ocurren primero en los EEUU y que

para todos los medios de comunicación supone un replanteamiento fundamental de estrategia y organización. Es el momento en el que hay que reinventarse siguiendo las nuevas prioridades de una audiencia que pide un papel activo y de la tecnología digital que permite aprovechar estos desarrollos.

Esta revolución da lugar a dos tipos de consumidores plenamente diferenciados: uno es el *lean back consumer* o espectador pasivo que es el que hemos conocido hasta ahora. Un consumidor que adopta una actitud pasiva ante la televisión y que ve programas como hasta ahora. El otro, el *lean forward consumer* o consumidor activo, adopta nuevas pautas de consumo. Mientras en *lean back consumer* ve la televisión lineal el *lean forward consumer* ve por cable un canal en alta definición HDTV, ve televisión IP en su ordenador, una película en su PSP, las noticias en su teléfono móvil que también utiliza para programar la grabación de su programa favorito. Ve un programa grabado en su PVR, descarga el último episodio de su serie favorita que se perdió por estar de viaje o una película para verla con los amigos y comentarla mientras la ve con su sistema de mensajes instantáneos.

Sin embargo, hay que ser conscientes que no todos los usuarios son personas adictas a la tecnología (*techies*). Un estudio de Accenture elaborado a partir de 10.000 entrevistas realizadas a consumidores en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón y otros cinco países extrajo conclusiones sobre su actitud hacia la tecnología y la necesidad de hacerla accesible al consumidor.

En Reino Unido donde en 2007 se entrevistó a 1,600 consumidores, el 54% manifestaron su interés en descargar y ver películas, programas de TV y otros contenidos en su televisión en los próximos tres años, mientras que un 24% decía que ya veían películas, programas de TV y otros contenidos en sus ordenadores. Sin embargo, tan solo una tercera parte de los entrevistados desearía ver contenidos de video en el móvil.

Accenture cree que las empresas de tecnología se enfrentan a problemas importantes porque muchos de los aparatos digitales son cada vez más difíciles de utilizar. El 20% de los consumidores han devuelto un aparato en los últimos dos años, algunos por su mala calidad (38%), otros porque no han cubierto sus expectativas de funcionamiento (19%). Otras causas que han provocado la falta de satisfacción en el consumidor ha sido un

deficiente servicio postventa (11%) y los fallos al intentar utilizarlo con otros productos o servicios (15%). ⁽¹²⁾

Mientras que los tecnófilos eran el mercado primario para estos productos en el pasado, ahora el comprador general no tiene el mismo nivel de conocimientos para realizar una difícil instalación o solucionar los problemas que puedan surgir. Este estudio indica que los consumidores no tienen ningún interés en convertirse en su propio servicio técnico, por lo que es necesario hacer un gran esfuerzo en convertir la tecnología en un medio más accesible y humano.

La convergencia

Convergencia es el término más utilizado cuando se habla de nuevas tecnologías en los medios de comunicación pero ¿qué significa exactamente? Para muchos, convergencia significa la fusión o coincidencia en una nueva industria de varios servicios de comunicación y entretenimiento antes separados. Servicios como la telefonía fija o móvil, el Internet de banda ancha, el cable y la televisión. La convergencia es la libertad del consumidor de usar cualquier servicio bajo cualquier circunstancia que ellos elijan. Para esto, lo primero es lograr que este acceso exista, sea simple y beneficioso para el consumidor.

La convergencia es posible gracias al desarrollo de la tecnología de Internet que facilita una manera más eficiente de trasladar información (*data*) a través de redes. En Internet todo viaja en forma de paquetes de información (*data*) que son encriptados mediante protocolo Internet o IP. Este mismo sistema de encriptación se utiliza para llamadas de teléfono, SMS, mensajes con foto, video llamadas y canales de televisión IP. Es un mundo convergente que permite una red, muchos servicios y muchos accesos.

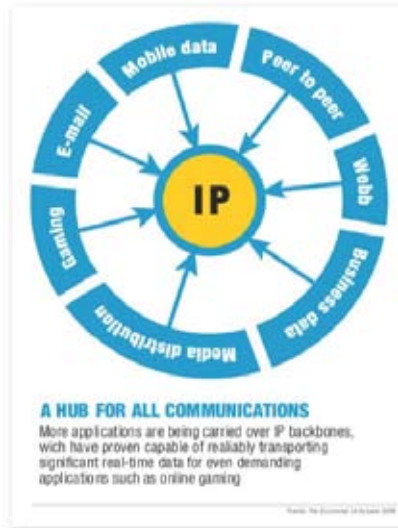
Por la convergencia en redes IP, empresas que antes eran industrias separadas (operadores de telefonía, proveedores de Internet, operadores de TV por cable) de repente se encuentran en el mismo negocio. Empresas de cable ahora ofrecen servicio de Internet y servicio de voz en redes que antes solo llevaban cadenas de televisión. Por otro lado, las empresas de telecomunicaciones han mejorado sus redes para llevar ²⁴

(12) ACCENTURE, *Estudio sobre usabilidad en medios digitales, 2007*

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

también señal de televisión. En el mundo de la convergencia cualquier operador que puede llegar a un cliente a través de una red IP puede ofrecer cualquiera o todos estos servicios y ofrecerlos de manera conjunta, una estrategia que muchos creen lógica. Un hogar americano gasta un promedio mensual de \$176 en teléfono, banda ancha y servicios de televisión. Este hecho ha llevado a AT&T a plantearse reforzar su red y ofrecer los cuatro servicios por \$100 al mes. (13) De esa manera se puede no solo disponer de todos los servicios en una misma factura, sino también integrar el teléfono en la televisión para que cuando se ve una película y alguien llama su número aparece en pantalla y la película se pausa automáticamente si se contesta la llamada.



La teoría del Long Tail

La teoría del *Long Tail* se acuñó por primera vez por Chris Anderson en un artículo de la revista Wired en octubre de 2004 y posteriormente en 2006 en el libro *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More* (la línea larga: porque el futuro del negocio es vender menos de más).

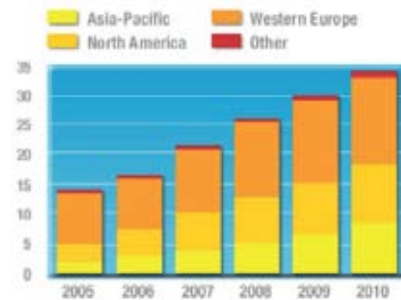
Anderson explica que pequeños productos con una baja demanda forman un gran mercado que puede ser superior al de los grandes éxitos, siempre que haya un canal de distribución lo suficientemente potente como es el Mercado *online*. Tiendas *online* como Amazon o Netflix son ejemplos de esta teoría. El *Long Tail* tiene un enorme mercado potencial y la distribución y los canales de venta creados en Internet permiten aprovecharlo con éxito.

La tecnología digital trae consigo una abundancia de contenidos disponibles y unas formas de distribución que hacen posible aumentar la oferta de manera casi ilimitada. El *Long Tail* se basa en la economía de la abundancia digital frente a lo limitado de la distribución física.

El tamaño de la distribución física se ve limitado por unos recursos y una demanda dispersa. Esta limitación se refiere al coste que supone tener almacenes, el transporte

TRIPLE VISION

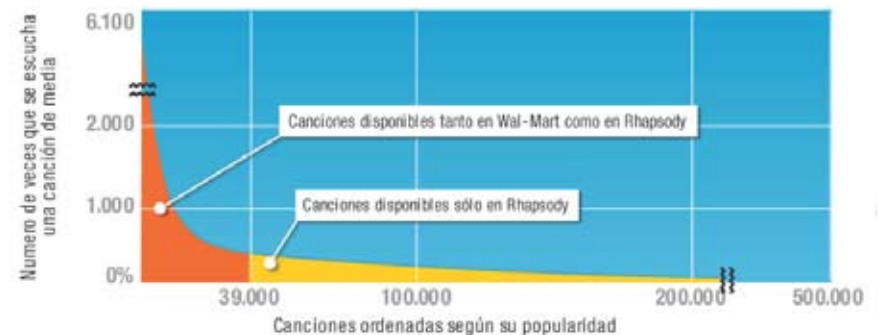
Triple-play subscriber forecast, m



Fuente: Pyramid Research

Hay tres tipos de convergencia y el más maduro es la convergencia voz-datos (*data*), operadores de voz por Internet como Skype tienen ya más de 100 millones de clientes en todo el mundo. Esto prueba que la convergencia cambia la forma de muchas empresas al desaparecer los ingresos por voz de manera casi total. La convergencia entre teléfono fijo y móvil está menos avanzada aunque hay algunos ejemplos. Por último, hay que resaltar la entrada de las empresas de telecomunicaciones en el mercado de la televisión con algunos éxitos notables.

EL LONG TAIL en la demanda de música



Fuente: Pyramid Research

(13) *The Economist*, Suplemento sobre convergencia, Abril 2007

y la presencia en los lineales de las tiendas. Esto supone que la cantidad de producto que se puede encontrar en una tienda es siempre limitado por su tirada, la escasez de espacio para su almacenamiento y la renovación del lineal. Se estima que es necesario vender un producto de ocio (CD, DVD, libro) al menos dos veces al año para cubrir sus gastos de almacenamiento y por tanto el número de ejemplares editados se adapta a las ventas previstas. Por otro lado la demanda se halla dispersa y aunque un producto tenga una demanda global apreciable no tiene una demanda local suficiente que justifique el coste de almacenamiento.

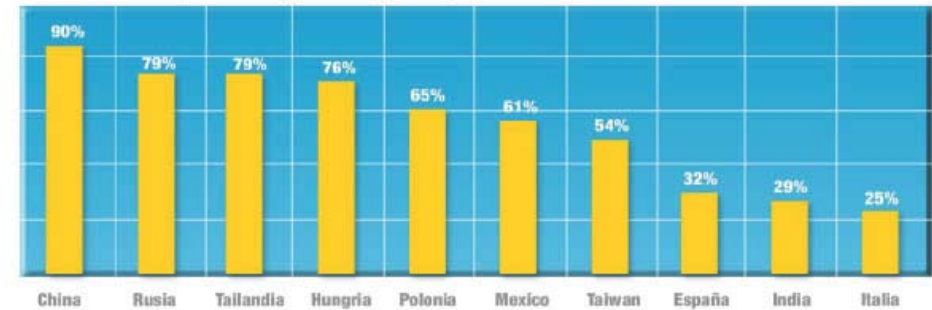
A este respecto se puede comparar el número de productos ofrecidos en almacenes tradicionales y en canales *online* (Rhapsody para música, Netflix para películas y Amazon para libros) y se ve que la oferta online supera de manera espectacular la disponible de manera física.

Está claro que la curva de la demanda se puede explotar en su totalidad haciendo que la demanda *online* agregada sea mayor que la demanda física. En los canales habituales es necesario centrarse en los elementos más demandados y más publicitados pero en la distribución *online* es posible llegar a miles de nichos que antes eran una demanda no satisfecha y que ahora son un nuevo y casi ilimitado mercado.

El fenómeno de la piratería

Uno de los aspectos que amenaza esta nueva revolución digital es sin duda la piratería. Cualquiera que vende, adquiere, copia o distribuye sin permiso material con *copyright* incurre en un delito de piratería audiovisual y descargar un largometraje sin pagar no es distinto a entrar en una tienda y robar un DVD de una estantería. La piratería audiovisual se realiza a través de la descarga de archivos de Internet, la venta de DVD piratas en la calle o la reemisión de grabaciones en vivo y sin permiso a través de Internet. La descarga de música y obras audiovisuales sin la autorización del propietario del *copyright* es un creciente problema internacional, presenta serios retos a la industria audiovisual y significa la destrucción de muchos puestos de trabajo.

% de mercado potencial perdido por la piratería



Fuente: MPAA

En el año 2005 la industria cinematográfica americana incluyendo productores, distribuidores, cines, videoclubes y operadores de *pay-per-view* perdieron \$18.200 millones por la piratería. España, por otro lado tiene los niveles más altos de piratería en Europa Occidental y según un estudio de la FAP (Federación Antipiratería) basado en 2000 entrevistas, más de la mitad de los usuarios de banda ancha piratea contenido en redes P2P.

La piratería no solo es una amenaza ahora, sino que pone en peligro todos los negocios legales basados en la descarga legal de contenido y que están llamados a convertirse en la columna vertebral del negocio audiovisual en un futuro. Por otro lado es necesario comentar que la piratería presenta muchas de las pautas de consumo audiovisual del futuro y que muchas veces responde a una demanda no atendida. Lo necesario es evolucionar este sistema que deja de lado a los creadores a productores robándoles el contenido hacia un sistema donde haya más acceso a las vías de distribución que ofrece la distribución digital y que podrían hacer posible vías de amortización no solo a las grandes empresas sino a los pequeños creadores.

El éxito de Apple con iPod e iTunes.

Apple es desde su creación en 1976 una referencia en el mundo tanto por sus ordenadores personales como por su *software*. Una empresa que siempre se ha visto a sí misma como alguien con una forma particular de hacer las cosas, basando su éxito en el diseño y en la diferenciación. Pasó sin duda por momentos difíciles debido al gran éxito de Microsoft, pero ha resurgido gracias a que ha sabido marcar la pauta y el modelo de negocio en las descargas legales de música, todo ello gracias a su reproductor iPod y su programa de descarga iTunes.

En el año 2001 Apple lanzó el iPod, su reproductor de música portátil, del que ha logrado vender más de 60 millones de unidades en todo el mundo. Ese mismo año lanzó su *software* para descargar música iTunes que ofrecía la descarga legal de canciones a un precio de 99¢ por canción. El servicio se convirtió rápidamente en el líder del mercado de música *online* con más de 2.500 millones de canciones descargadas hasta enero 2007 y una cuota de mercado de más del 80% en Estados Unidos pagando al poseedor de los derechos un 70% de cada venta.



Con el tiempo tanto iPod como iTunes han ido evolucionando e incorporando pantalla y ahora incluyen no solo música sino también series de televisión, video clips y películas. En el negocio de la televisión primero logró acuerdos con ABC para poder descargar episodios de su series más emblemáticas (Perdidos, Mujeres Desesperadas) al día siguiente de su emisión por televisión por \$1,99. Hoy en día existen acuerdos similares con más de 50 canales de televisión incluyendo NBC, CBS, Fox, National Geographic, Cartoon Network, Jetix y Discovery que incluyen las series más conocidas como Prison Break, 24, Heroes, Studio 60, The Office y CSI.

Los acuerdos para ofrecer descarga de largometrajes han sido más difíciles porque aunque el negocio del DVD está en declive aun genera \$23.000 millones anuales en Estados Unidos y los estudios no quieren enojar a grandes superficies como Wal Mart, que venden el 40% de los DVD que se compran en este mercado. Además, ya hay alguna tienda *online* para descargas legales como Movielink, CinemaNow o Unbox de Amazon, es decir, ya hay una competencia que no había en el mundo de la música. De todos modos, Apple ofrece largometrajes para su descarga a \$9.99 para películas tras firmar lograr firmar acuerdos hasta ahora con Disney, Dreamworks y Paramount, lo que le permite ofrecen muchos de las más recientes películas al mismo tiempo que salen en DVD.

iTunes es ya la tienda de video online más grande del mundo al tener disponible más de 4 millones de canciones, 250 largometrajes, 350 series de televisión y más de 100.000 podcasts. Según datos de enero de 2007 iTunes ya ha vendido más de 50 millones de episodios de televisión y 1.3 millones de películas. (14)

El próximo hito que se ha marcado Apple es entrar en el cuarto de estar de nuestros hogares con el iTV. Un aparato lanzado en 2007 que puede conectar y transmitir sin hilos cualquier contenido de iTunes desde un ordenador a la televisión. Si tiene éxito crearía el hogar digital del que los expertos han hablado durante años y convertiría a Apple en el centro del mismo. Según el Vicepresidente de iTunes Eddie Cue “no empezamos con una estrategia tan amplia, comenzamos con la música, entonces vimos que la gente quería contenido de video y ahora sabemos que nuestros clientes quieren ver ese contenido en su TV, ha sido un paso detrás de otro”.

(14) Variety, 2007

Durante los últimos cinco años, Microsoft ha estado persiguiendo el éxito de Itunes e Ipod. Su programa *Play for Sure* a través del cual su *software* de Windows Media era licenciado a una serie de tiendas *on line* (Rhapsody, Yahoo, etc) y aparatos reproductores (Creative, iRiver) no ha tenido el éxito deseado.

Por tanto, Microsoft se ha decidido a desafiar a Apple en su propio terreno y ha lanzado Zune en 2006. Zune, como Itunes/Ipod, es una tienda de música que trabaja con un reproductor portátil. Pero Microsoft está planeando un reproductor que haga muchas cosas más, incluyendo conexión sin cables e integración con una serie de aparatos desde teléfonos móviles, PC y consolas de videojuegos.

En su lanzamiento, Zune ha pretendido diferenciarse por su capacidad *wireless* (inalámbrica) para que los usuarios puedan enviar canciones de un dispositivo a otro. Microsoft ha obtenido los derechos de las discográficas para que los usuarios puedan recibir canciones de otros, escucharlas gratis tres veces durante un plazo máximo de tres días y entonces decidir si la comparan. Los usuarios pueden comprar canciones individuales por c99 o realizar una suscripción mensual a Zune para descargas ilimitadas por tan solo \$10 mes (lo que no es posible en Itunes).



Mirando hacia el futuro, la conectividad inalámbrica y la integración con otros productos Microsoft abren un abanico de posibilidades. Los propietarios de Zune podrían descargar música son hilos, escuchar su librería Zune en su Xbox 360 mientras juegan o usar un teléfono móvil para comprar los tres últimos episodios de *South Park* para un amigo y hacer que los reciba en su Zune.

Microsoft, después de todo, es una empresa de *software* y solo está produciendo Zune porque los fabricantes que licenciaron Windows Media no han sido capaces de producir nada tan atractivo como el iPod. La empresa cuenta con una gran ventaja, una inmensa cartera. Cuando Microsoft entró en el negocio de las consolas en 2001 la Playstation de Sony tenía una ventaja tan importante como la que tiene hoy Apple en el mundo de la música digital. Hoy en día, después de perder millones Xbox ya está consolidada y con

(15) In-Stat, *Online businnes*; 2007

la nueva generación de consolas está superando a la Playstation 3 de Sony aunque no a la sorprendente Wii de Nintendo. Es una empresa que tiene los recursos tecnológicos y financieros suficientes para apoyar una marca durante un largo periodo de tiempo y el negocio de las descargas *online* es un negocio sin duda estratégico para ella.

El nacimiento del UGC (*User Generated Content*)

User-Generated Content (UGC) es un término que apareció en 2005 refiriéndose al contenido que es producido por los usuarios de ciertas webs para distinguirlos de los contenidos producidos por los medios tradicionales como las cadenas de televisión y los productores. Refleja la democratización de la producción de contenidos a través de nuevas tecnologías que son accesibles y baratas. Este término incluye video digital, *blogging*, *podcasting*, grabaciones o fotografías hechas con el móvil y los *wikis*. Ejemplos de esta tendencia se pueden ver en *Flickr*, *You Tube*, *Myspace*, *Fourdocs*, *Friends Reunited*, *Revver*, *Second life* y *Wikipedia*.

La llegada del UGC marca un cambio en ciertas empresas que pasan de crear contenido *online* a facilitar la estructura de ciertas webs para que gente no profesional pueda publicar su contenido y en ciertos casos ha supuesto el camino para el éxito en el mundo de la música, la novela o el entretenimiento.

Hay una diferencia entre las páginas web que permiten acceder a ese contenido y utilizarlo o editarlo como You Tube y otras que no como Revver. Esta última se define como la primera red viral que paga, cree en el talento y tiene derecho a compartir ingresos en las condiciones que estipule. Los usuarios se reparten con la web los ingresos al 50% y estos son generados por los anuncios que se añaden automáticamente al contenido.

Una de las críticas de este tipo de contenido es que no generan ingresos, pero un reciente informe de la firma In-Stat predecía que el número de descargas en el mundo crecerá de 17.000 millones en 2006 a más de 65.000 millones en 2010. Y mejor aun que los ingresos de estas paginas web por publicidad alcanzarán los \$850 millones en 2010. El UGC es una nueva forma de entender el entretenimiento y la prueba del nuevo papel del consumidor en la segunda revolución digital. (15)

El sector audiovisual y la política sectorial

El papel del Programa MEDIA de la Unión Europea

El audiovisual europeo se hallaba a principios de los noventa en una crisis importante, no había apenas contenido europeo en los cines o en las televisiones y el poco que había no circulaba entre los distintos países de la Unión. Los largometrajes eran financiados a través de directores que además actuaban de guionistas y productores. Esta situación generaba películas con guiones no suficientemente trabajados y en gran parte mal financiadas, la omnipresente figura del director no dejaba espacio al guionista y al productor. Este director como hombre orquesta además no solía tener contacto con el público y las películas tenían un éxito limitado o incluso no eran estrenadas.

Con el fin de lograr una mejora en la industria audiovisual en Europa se decidió crear el Programa MEDIA en 1991 que con distintas denominaciones (MEDIA II, MEDIA Plus) y algunos ajustes han llegado hasta nuestros días. Se decidió apostar por tres líneas muy específicas destinadas a suplir las grandes carencias. Estas líneas fueron formación (sobre todo para trabajadores en activo), desarrollo (para lograr proyectos mejor escritos, más trabajados y que llegaran al mercado en mejores condiciones) y distribución (para que hubiera mayor circulación de obras audiovisuales europeas dentro de Europa). El área de formación se dividió a su vez en tres líneas: guión para profesionalizar la labor de los guionistas, producción para crear a los futuros productores y nuevas tecnologías para lograr la necesaria formación en este campo.

Una vez cumplidos algunos objetivos, en la actualidad gran parte de este esfuerzo se centra en fomentar la distribución de contenido dentro de Europa. Es decir, que una serie española se vea en Francia, que una película alemana se vea en Italia o que una serie de animación francesa se vea en Reino Unido.

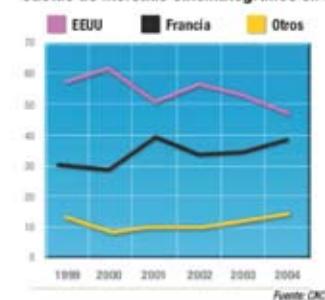
El Parlamento Europeo actualmente ha aprobado la ampliación de programa MEDIA 2007-2013 con un presupuesto de 755 millones de euros, casi el doble de la cifra invertida en el Programa Media 2001-2006 que fue de 390 millones de euros. Es interesante resaltar

que por cada euro invertido por el anterior Programa MEDIA 2001-2006 se generaron 5,62 en inversión, 2,7 en formación, 7 en distribución y 4 en desarrollo. (16)

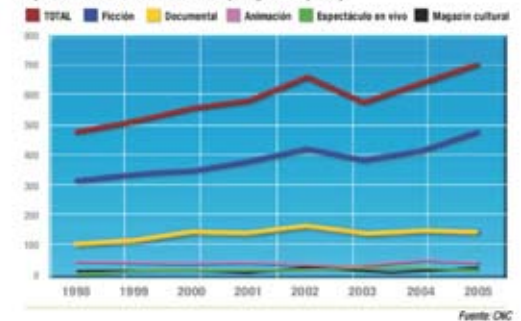
Experiencias europeas

La Unión Europea no es un territorio homogéneo ni cultural, ni lingüística, ni audiovisualmente y los programas de un país muy difícilmente pueden verse en un país que a veces, es incluso vecino. Es interesante resaltar como ejemplo que tan solo el 2% de los largometrajes se ve fuera de su mercado de origen. Si bien el programa MEDIA tiene unas líneas maestras los países han desarrollado sus propios sistemas de protección al sector audiovisual frente al audiovisual americano donde muchas veces el gran perjudicado es el audiovisual que no pertenece ni a los Estados Unidos ni al país local.

Cuotas de mercado cinematográfico en Francia



Aportaciones de los difusores por género (m€)



El audiovisual francés

El sistema audiovisual francés es presentado de manera recurrente como el mejor posible y referente mundial como ejemplo de apoyo al sector audiovisual. Arroja cifras más que sólidas entre las que destacan una cuota de mercado en salas cinematográficas que alcanzó en 2006 un espectacular 44,7%. Toda una referencia cuando en la Unión

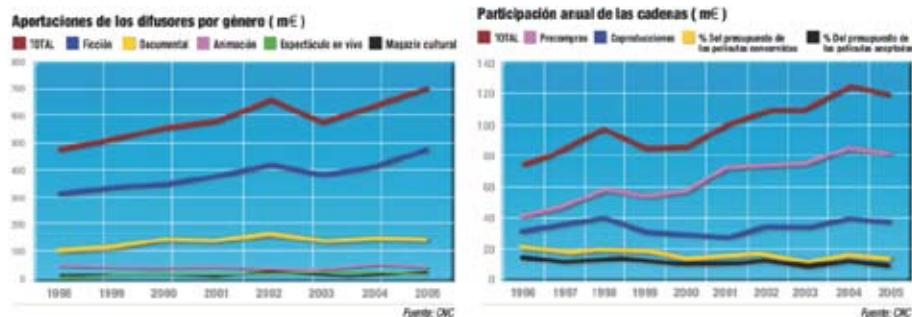
(16) Programa MEDIA, Informe evaluación MEDIA II, 2006

(17) FOCUS 2006, Observatorio Audiovisual Europeo, Estrasburgo, 2007

Europea la cuota de mercado cinematográfico en 2006 para largometrajes europeos es del 27,6% frente al 64% de los largometrajes americanos. (17)

Este éxito no es fruto de la casualidad y forma parte de un sistema de apoyo nacido en la posguerra fundamentado en la excepción cultural, que se ha ido actualizando según ha ido evolucionando el sector y sus necesidades. Un sistema moderno que comprende todos los sectores del audiovisual y que se basa en cinco pilares principales: un sistema formativo eficaz, la obligación de los emisores de participar en producciones francesas, un sistema de desgravación fiscal, sólidas ventas internacionales y un importante sistema de ayudas basado en tasas de consumo audiovisual.

El objetivo principal de estos apoyos es lograr un sector industrial que defienda la cultura francesa y que sea independiente de los canales de televisión. Como ya hemos dicho, es una política duradera en el tiempo ya que el CNC (Centro Nacional de la Cinematografía) se creó en 1946, funciona de manera independiente y tiene entre sus funciones el apoyo a la financiación de la producción audiovisual, la promoción y la protección del patrimonio audiovisual. Podemos encontrar en el CNC apoyos selectivos o automáticos a investigación tecnológica, escritura, desarrollo, producción, coproducción, distribución, exhibición, promoción de diversos tipos de producción como cortometrajes, vídeo clips, interactivos, largometrajes, series de animación, documentales y así un largo etcétera. El presupuesto anual del CNC es de €521 millones y proviene de diversas tasas sobre el consumo de cine, video y televisión. A estas ayudas se suman las inversiones de los canales que suman un total de €693,5 millones. (18)



(18) CNC, Memoria Anual 2006

(19) Ministerio de Industria, Gobierno de España, Informe cumplimiento 5% de los años 2003, 2004 y 2005

El audiovisual español

El audiovisual en España es un sector que comparado con el francés no ha gozado del mismo impulso político y la iniciativa en este campo está sin duda en manos de las distintas Comunidades Autónomas que han sabido ver su potencial estratégico y de creación de empleo. Sus competencias están actualmente divididas entre varios Ministerios, Cultura e Industria principalmente, y su sistema de apoyos está centrado casi exclusivamente en la producción cinematográfica dejando de lado una importante parte de la industria. Ha sido muy importante para el sector la transposición de la Ley Televisión Sin Fronteras y la aprobación del Reglamento RD 1652/2004 que regula su aplicación y obliga a las cadenas de televisión a invertir el 5% de su facturación en la financiación de largometrajes europeos de cine o TV. Esta medida ha supuesto la llegada al sector de importantes fondos y la posibilidad de afrontar películas más ambiciosas. Así, las televisiones españolas aportaron a la financiación de largometrajes un total de €102 millones en 2003, €124 en 2004 y €120 en 2005. (19)

Recientemente se han aprobado importantes medidas como la Ley de Radio y Televisión de Titularidad Estatal que crea la corporación RTVE y ha resuelto la situación de la deuda de TVE, que era la más alta de todas la televisiones europeas. Con el nuevo marco se pretende que TVE actúe de una manera más eficiente aunque todavía es pronto para evaluar a la nueva corporación. Otra medida aprobada ha sido la actualización de medidas para impulsar la TDT aunque quedan por aprobar la Ley del Cine, que está siendo estudiada por el Parlamento, y la creación del Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA).

Entre las medidas planteadas en la nueva Ley del Cine resaltan medidas no desarrolladas en España que existen en casi todos los países de la Unión Europea, como la desgravación fiscal. También se contempla la creación de una Agencia Audiovisual que mejore el funcionamiento del caduco ICAA (Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales) y sirva como inicio a una política más amplia y ambiciosa.

Actualmente el sector audiovisual depende en gran medida del ICAA (Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales) del Ministerio de Cultura. Una institución

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS



anticuada con un presupuesto de €67 millones y centrada exclusivamente en el fomento de la producción de cine. Como ya se ha mencionado dicha institución se convertirá en una Agencia siguiendo la Ley de Agencias Estatales que busca mejorar la eficacia de la Administración. Una medida que permitiría ampliar sus funciones, su campo de actuación y que sin duda, será bien recibida por el sector.

La facturación del sector de la producción audiovisual alcanzó en 2005, €1.726 millones con un incremento frente al año anterior del 2%. El empleo directo generado fue de 8.952 empleos y supuso un incremento del 2% frente al año anterior. En el periodo 2000-2005 la facturación del sector ha tenido un crecimiento acumulado del 37,1% y el empleo directo del 6,5% anual. Estas

cifras demuestran que el sector audiovisual es un campo que crea empleo joven y cualificado en un sector de alto valor añadido.

La facturación del sector de la producción se halla altamente concentrada. Tan solo dos Comunidades representan el 88% del total. Destacan Madrid (47%) y Cataluña (41%) seguidas de Andalucía, Galicia y Valencia. En el caso de Madrid las cifras se deben a que concentra en su territorio los centros de producción y emisión del país, y es constante la fuga de talento y producciones a otras Comunidades Autónomas. (20)

(20, 21) FAPAE, Memoria Anual 2006

El desarrollo de la España de las Autonomías ha tenido un claro reflejo en la situación del audiovisual español, el Gobierno central ha cedido poco a poco la iniciativa a las comunidades, sobre todo a Cataluña y Galicia. Esta realidad se ve claramente no solo en las cantidades destinadas al audiovisual sino en la variedad de iniciativas disponibles en distintas autonomías. El ICAA se ha centrado en el fomento de la producción de cine, mientras que en otras autonomías se ha apostado por invertir en formación, en promoción y en diversificar las ayudas a la producción no solo al cine también hacia otros sectores como la animación y el documental con importantes éxitos.

Parte importante de este arranque ha sido el papel que las distintas televisiones autonómicas han jugado con su compromiso con el sector local, que ha permitido la creación de muchos puestos de trabajo y la aparición de productoras, que una vez dominado su mercado autonómico han podido lanzarse a la conquista del mercado nacional o internacional. Un ejemplo de este caso puede ser el éxito de las productoras catalanas de televisión a nivel nacional o el éxito de las empresas de producción de animación que tienen su base en Galicia o Cataluña.

Otro dato relevante es que las empresas radicadas en autonomías que gozan de apoyos al audiovisual pueden a su vez optar a las ayudas ofrecidas a nivel nacional por el ICAA de manera que su competitividad se ve sin duda reforzada. Estos incentivos fueron en la totalidad de las autonomías de €33,6 millones (3 más que el año pasado) frente a los 58,5 millones de euros disponibles en el ICAA y dependiente del Ministerio de Cultura.

De todos modos aun existe una gran disparidad en las políticas de apoyo, destacando Cataluña con el 37% de los incentivos económicos seguido de Galicia (24%), Andalucía (14%) y el País Vasco (10%). (21)



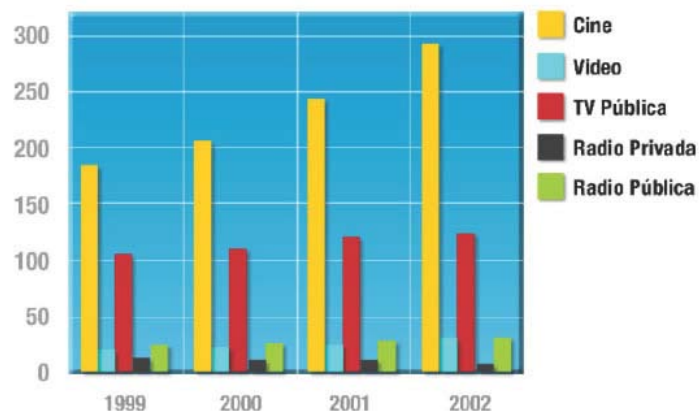
Casos autonómicos (Galicia y Cataluña)

En España en virtud de la Constitución de 1978 las Regiones o Comunidades Autónomas gozan de una amplia autonomía y tienen transferidas muchas competencias relacionadas con cultura, industria y fomento empresarial. Esto ha dado pie a iniciativas regionales del sector audiovisual que han conformado un mapa singularmente asimétrico del audiovisual en España. Así las regiones que han apostado por el audiovisual han sufrido una transformación importante (Galicia, Valencia, Andalucía, Cataluña, País Vasco) mientras otros han sufrido una pérdida de competitividad palpable (Madrid).

Cataluña

Cataluña es por sus 7 millones de habitantes y su peso económico dentro de España una comunidad autónoma muy importante. Es también una región con gran tradición en el sector audiovisual y que en la actualidad goza de las mejores condiciones de España para el fomento y distribución de contenidos audiovisuales. Un sector que ha crecido de manera importante y que se ha convertido en una referencia importante en la sociedad catalana.

Valor bruto del sector audiovisual en Cataluña



Fuente: Estadísticas culturales de Cataluña. Departamento de Cultura

Gran parte de este impulso se lo debe al papel jugado por Televisión de Cataluña como motor del sector a través de convenios marco firmados con asociaciones de productores locales por valor de €42.3 millones entre los años 2002-2005. Estos convenios estipulaban la compra de derechos y coproducciones de películas, cortos, TV *movies*, series de animación y documentales a productoras locales que han dado un gran impulso al sector. Por otro lado, existe un convenio firmado entre el ICF (Instituto Catalán de Finanzas) y el ICIC (Instituto Catalán de Industrias Culturales) que ha aportado al sector en 2006, €50 millones para la financiación de proyectos audiovisuales. Complementariamente el ICIC tiene una línea de ayuda a la producción audiovisual de €10 millones destinados a diversos tipos de producción.

Largometrajes producidos por productores catalanes.



Fuente: Estadísticas culturales de Cataluña

Cataluña es también un polo de formación bastante importante con varias universidades y la ESCAC (Escuela de Cine de Cataluña) que tiene como fin la formación de los futuros profesionales del audiovisual. Sería necesario también destacar el papel de Catalan Films como herramienta de promoción y el CDA (Centro de Desarrollo Audiovisual) para ayudas al desarrollo audiovisual. Dentro de la estrategia de comunicación del audiovisual catalán destaca la celebración todos los años del Festival de Sitges y la próxima celebración del CARTOON Forum 2007 en Gerona.

Galicia

El caso de Galicia es distinto al de Cataluña por diversos motivos. En primer lugar porque tan solo tiene 2,7 millones de habitantes y no cuenta con una tradición en el sector audiovisual. A pesar de ello y gracias a una política ambiciosa ha sido capaz de convertirse en diez años en un centro de producción importante dentro del mercado español y referente internacional en sectores como la animación.

Uno de los hitos importantes en el audiovisual de Galicia fue la aprobación por unanimidad en el Parlamento de Galicia de la Ley Audiovisual que definía al audiovisual como sector estratégico y marcaba las líneas a seguir. Una medida que supuso la colaboración entre 32

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

diversas Consellerías (ministerios regionales) como Hacienda, Cultura e Industria para lograr una política más eficaz y decidida.

Desde 1994 la producción audiovisual gallega ha crecido en número de empresas y en volumen de negocio y empleo. Entre 1994 y 2004 la cifra de negocio de las productoras gallegas se multiplicó en un 300% estabilizándose en los últimos años en un crecimiento del 20% anual. En la actualidad, Galicia cuenta 150 empresas productoras y un número importante de profesionales que forman un tejido productivo muy destacado y de gran nivel. (22)

Es también subrayable el papel que algunas entidades financieras han tomado al entrar en el accionariado de algunas de las productoras punteras. Es el caso de Caixa Galicia adquiriendo una participación en empresa relevante como Continental y de Caixanova haciendo lo mismo en Filmanova. Caixanova ha ido un poco más allá y ha formado Filmanova Invest una de las primeras sociedades de inversión españolas para el sector audiovisual.

Cine gallego con mayor recaudación

Productor	Estreno	Recaudación	Subvención
Mar Adentro Filmanova Invest	3-0-2004	19.828.384,83€	
Los lunes al sol Continental	25-9-2002	9.772.053,84€	
La lengua de las mariposas Televisión de Galicia	8-9-1999	4.632.493,03€	
El océ, la leyenda Filmax animation	21-11-2003	2.626.006,85€	
El bosque animado Dygra films, S.L.	3-8-2001	1.951.806,69€	423.413€
El sueño de una noche de San Juan Dygra Films, S.L.	22-6-2005	783.601,07€	622.200€
El lapic del carpintero Filmanova S.L.	25-4-2003	763.564€	60.101€
Trece caparinas Continental	22-11-2002	611.979€	168.263€
El año de la parrapa Continental	26-08-2004	490.567,89€	151.264€
PJK Pinocho Filmax animation	9-07-2004	445.468,12€	90.242€

Cine gallego con menor recaudación

Productor	Estreno	Recaudación	Subvención
La novia de medianoche Marivale	14-11-1997	90.960€	156.262€
Ingrí Atlántico	31-01-2003	39.657€	147.986€
El juego de las mensajes invisibles Atlántico	1-05-1992	35.389€	286.485€
Una CLP P.G.	24-11-1989	26.514€	129.217€
Arde Amor Fenda Films	16-02-2008	30.451,42€	183.308€
Demé lume Sun Ias S.L.	3-8-1994	0.487,19€	276.207€
Blanca Nadson Vici producciones S.L.	12-5-2003	7.904,80€	300.506€
Bellas durmientes Oit Films, S.L.	9-11-2001	6.253,79€	180.309€
A metade da vida Fenda filmes s. coop.indi.	27-10-1994	4.176,43€	313.872€
Nena Kareku filmes, TVS	9-04-1999	2.350,50€	192.329€

Actualmente el apoyo al sector se realiza a través de varias instituciones. Por un lado las ayudas al desarrollo y producción audiovisual dependen de la Consellería de Cultura y Deporte y tienen un presupuesto anual de €6 millones. Estas ayudas incluyen incentivos a cortometrajes, largometrajes, contenidos interactivos, series de animación y documentales. La promoción, la internacionalización y la formación son responsabilidad del Consorcio Audiovisual de Galicia que depende la Secretaría General de Comunicación adscrita a Presidencia. La TVG desarrolla una importante labor de apoyo al sector e invierte anualmente importantes sumas en series de ficción y largometrajes.

Uno de los sectores estratégicos en Galicia es la animación y las nuevas tecnologías, siendo un hecho destacable la producción en el año 2001 del primer largometraje europeo en animación por ordenador, *El Bosque Animado* (Angel de la Cruz, 2001). Hoy en día hay varias empresas de animación en Galicia como Filmax Animation, Perro Verde Films y Dygra Films, que son importantes referentes internacionales sobre todo en la producción de largometrajes de animación.

Fruto de este interés se celebró en Galicia el CARTOON Forum 2004, el CARTOON Master Future desde 2001 a 2005 y el Festival Mundos Digitales desde el año 2003. Todos ellos eventos destinados a situar a Galicia en el panorama audiovisual internacional como región dinámica dentro del sector.



(22) Consorcio Audiovisual de Galicia, Datos sobre el sector, 2006

Propuesta de política audiovisual

Análisis DAFO

DEBILIDADES

Empresas pequeñas, atomizadas y poco capitalizadas
Falta de perfil empresarial en muchas de las empresas
Poca formación especializada
Mercado pequeño que condiciona el tamaño de las producciones audiovisuales
Escasa colaboración entre los agentes/asociaciones del sector
Falta de entidad jurídica de muchas de las asociaciones profesionales
Escasa presencia internacional del sector audiovisual
No existe laboratorio cinematográfico
Empresas de animación y TV pequeñas y poco internacionalizadas
Productoras de cine de perfil circunstancial
Cine demasiado centrado en perfil de cine de autor
Escasa información estadística (audiencias, espectadores, etc.)
Canal público de televisión muy burocratizado y poco desarrollado
El mercado de servicios se satura en época de alta producción
Poca apuesta institucional por el I+D audiovisual
No existe formación continua para perfiles técnicos y/o empresariales
No existe ningún evento audiovisual de relevancia internacional en Uruguay

AMENAZAS

La amenaza de la piratería
Falta de protección al productor independiente de televisión, cine y animación
Televisores con importantes privilegios y que desarrollan prácticas abusivas
Los apoyos a los largometrajes son escasos y su estructura cambiante
La presencia del audiovisual argentino en el *prime time* televisivo uruguayo
Argentina como socio casi necesario en los largometrajes
Imagen de país muchas veces poco desarrollada de cara al exterior
Ayudas públicas casi centradas en producción
El tradicional control estadounidense de los canales de distribución

FORTALEZAS

Sector muy variado y en pleno desarrollo
Sector de publicidad muy desarrollado e internacional
Empresas con ansia de competitividad e internacionalización
Buen nivel artístico y profesional
Iniciativas de formación disponibles
Buen nivel de equipamiento para atraer rodajes
Competitividad de precios y acceso a desgravación fiscal
País estable, atractivo y seguro
Interés del gobierno en el sector y ley de cine y mecenazgo en marcha
Mercado pequeño pero que goza del apoyo de su público en cine
Existencia de distribuidores independientes de cine y video a nivel local
Latinoamérica como mercado regional

OPORTUNIDADES

Antel como monopolio y posible motor de la segunda revolución digital
Mercado pequeño pero apto para experiencias piloto
Posibilidad de ficción local en televisión
Escasez de eventos audiovisuales en Latinoamérica
Políticas audiovisuales de la región normalmente anticuadas y solo de cine
Posibilidad de nuevos géneros cinematográficos aparte del drama
Amplio sector emigrante como posible usuario de contenido en internet
Recuperación de talento emigrado
Incremento mundial en las cifras de consumo audiovisual
El abaratamiento de los costes de producción por el desarrollo tecnológico
La globalización de los mercados

Situación y tendencia de los mercados: requisitos de los clientes, condiciones para el acceso, diferenciales de competitividad.

Los mercados audiovisuales están sufriendo una importante fragmentación y en un futuro sufrirán un importante cambio por razón de la distribución digital y la convergencia. Es muy difícil predecir el alcance y la velocidad de este cambio pero lo que queda claro es que el nuevo papel que está tomando el consumidor es determinante. Se está pasando del push media o audiovisual pasivo, donde el consumidor tan solo podía elegir entre una oferta más o menos numerosa, al pull media, donde el consumidor elige el contenido que quiere ver y se programa su ocio audiovisual.

El cliente actual sin embargo sigue siendo, hablando a un nivel profesional, el agente de ventas, el distribuidor o la televisión. El agente de ventas como la empresa que adquiere los derechos de una producción audiovisual con el fin de llevarla al mercado internacional y venderlo a distribuidores y/o televisiones. El distribuidor como la empresa que adquiere los derechos de una producción audiovisual para un determinado territorio y para todas o algunas ventanas de explotación (cine, DVD, TV). La televisión como cliente que adquiere producciones audiovisuales para la emisión en su territorio, la adquisición la puede hacer a un agente de ventas, a un distribuidor o incluso al propio productor original.

Para acceder a estos agentes es necesario acudir a los mercados internacionales más importantes. Estos mercados se dividen tanto geográficamente como por tipo de producto a lo largo del año y resaltan el MIP TV, el MIPCOM y el NATPE para producciones de televisión, el MIF de Cannes, Berlin y el AFM en cine y el E3, el 3GSM y el GDC en contenidos interactivos. Esta lista no es exhaustiva y tan solo pretende aclarar que cierto tipo de producción ha de venderse en cierto tipo de mercado.

Una de las dificultades de cualquier producción audiovisual es la gran cantidad de producción que hay. Por tanto es muy difícil lograr un diferencial de competitividad. En

el caso de los largometrajes americanos el diferencial normalmente es la presencia de actores conocidos en todo el mundo. El diferencial de competitividad normalmente puede ser asimilado al concepto de valor de producción, es decir, cualquier aspecto que hace que esa producción audiovisual tenga más valor frente al inversor, a la cadena o al consumidor final. Este valor puede ser una novela ya conocida, un guionista, un director, un actor o actriz o incluso un tema candente.

Áreas de intervención y propuestas de líneas de acción

Entre las distintas áreas de intervención recomendadas se incluyen aquellas derivadas de las debilidades y amenazas y se centran principalmente en cinco puntos: antipiratería, desarrollo sectorial, formación, promoción y financiación.

Se comienza por la antipiratería, por el devastador efecto que está teniendo no solo en el modelo de negocio actual (bajada de asistencia a los cines y de las ventas de DVD) sino también porque su presencia impide el desarrollo de un modelo de negocio basado en la nueva distribución digital que abriría nuevas oportunidades de negocio.

La línea de desarrollo sectorial va dirigida al fortalecimiento del sector y de sus condiciones objetivas de competitividad. Medidas dirigidas a estructurar el sector y corregir situaciones nocivas para la generación de negocio en el mercado interno y externo.

La formación se considera un punto absolutamente estratégico en esta, la sociedad del conocimiento, donde además se trabaja a nivel mundial sin importar donde esté el centro de producción. Las acciones propuestas se dividen en formación inicial (gente que se inicia en el sector) y formación continua (actualización formativa de profesionales). Está centrada sobre todo en el área de negocio, con especial incidencia en mercados internacionales aunque también incluye iniciativas de perfil más técnico sobre todo ligado a las nuevas tecnologías audiovisuales.

La parte de promoción se dirige casi exclusivamente al mercado internacional y a aumentar

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

la presencia en el extranjero de los diversos agentes del audiovisual uruguayo con dos fines: por un lado la búsqueda del establecimiento de relaciones comerciales y por otro lado estar informado de las últimas tendencias del mercado. Se incluyen también acciones destinadas a cubrir una laguna evidente en Latinoamérica ya que es escaso el número de eventos profesionales en el mundo audiovisual; es un continente que comparte una lengua y por lo tanto es una ventaja. Esta línea ofrece no solo la oportunidad de “jugar en casa” sino la preeminencia de generar negocio con la celebración de estos eventos en suelo uruguayo. Obviamente, esta línea puede estar muy ligada al turismo y al fomento de Uruguay como destino turístico aunque también es favorable para ciertos sectores y productos que se venden en el exterior, como el vino o la carne.

La parte de financiación se dirige a facilitar el acceso a los fondos ya disponibles, ya sea dentro o fuera de Uruguay, mejorando la liquidez y tesorería de las empresas y a presentar al sector financiero el mundo audiovisual como una realidad con posibilidades de negocio.

Es necesario mencionar que muchas de estas acciones pueden acceder a vías de financiación a veces ya existentes, pero no cuenta con iniciativas dentro del sector audiovisual. También existen líneas de financiación dirigidas a actividades del sector audiovisual de nivel internacional a las que se les pueden solicitar apoyos para algunas de estas acciones propuestas como Ibermedia, AI Invest, EGEDA, MPA, etc.



DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Antipiratería	Combate de la piratería mediante herramientas legales y que permitan un desarrollo legal del sector.	Desarrollo de sistemas sencillos que permitan cortar el acceso a páginas P2P de contenidos ilegales. Para ANTEL DATA esta política podría estar dentro de la responsabilidad social corporativa.	-Desarrollar con ANTEL DATA sistemas para cortar acceso a páginas p2p que intercambian contenidos ilegales. - Desarrollar con ANTEL DATA sistemas de detección de descarga ilegales (centrado en el 15% de los abonados a la banda ancha) que permita identificar a los piratas. Referencia: sistema francés de detección de piratería.
Antipiratería	Apoyo a iniciativas de sistemas de descarga o streaming de video legal.	Promover en Uruguay una legislación absolutamente pionera que conjugue la defensa de las creaciones audiovisuales con medidas destinadas al desarrollo de la distribución digital con precios justos o sistemas de patrocinio eficientes.	- Convenio con la MPA para ensayar un sistema de distribución digital y que a cambio se ofrezca formación para el sector. - Convenio con páginas de descarga legal para poner a disposición de los consumidores contenidos actuales, ya sea por pago o patrocinio (Itunes, Filmotech, etc) - Convenio con supermercados, salas de cine y otros lugares relacionados con la cultura para la instalación de maquinas de copiado de DVD con acceso digital a un número importante de contenido audiovisual. (Referencia: sistema de Wall Mart que pretende combatir la importancia creciente de Amazon Unbox e Itunes.
Antipiratería	Red de exhibición digital	Creación de una red de exhibición cinematográfica basada en la proyección digital usando sistemas digitales para el transporte de los contenidos. Se pretende llevar el cine y otros contenidos a zonas donde no llega el circuito comercial ya sea por tipo de contenido (Montevideo) o por razones geográficas (interior). Todo ello buscando una clara orientación de mercado pero a la vez que se ofrece un contenido que no llega a muchos sitios.	- Convenio con EGEDA para el uso de Filmotech en cines de proyección digital. Referencia: circuito de cines del UK Film Council, Rain Digital de Brasil.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Desarrollo sectorial	Traspasar los fondos del FONA y Montevideo Socio Audiovisual al ICAU.	Se busca que los fondos públicos se inviertan con un criterio más profesional y pensando en todos los tipos de mercados. Los sistemas de decisión por comisión a pesar de la buena voluntad crean muchas veces endogamia y decisiones fuera del mercado que afectan directamente a la competitividad del sector. Cuando a esto se une la tendencia de repartir pocos fondos a muchos se perpetúa la atomización y se favorece la precariedad laboral.	Centralizar los apoyos financieros en un mismo lugar y cambiar el sistema de decisión por comisión a decisión tomada por el responsable del ICAU basada en informes profesionales tanto internacionales como nacionales. Los sistemas de decisión por comisión aunque bien intencionados son a veces muy dañinos, crean decisiones poco profesionalizadas muchas veces desconectadas de la realidad internacional. Referencia: Sistemas de ayudas del DFI de Dinamarca y el Medienboard del Lander Berlín Brandemburgo de Alemania.
Desarrollo sectorial	Creación de un centro o departamento de desarrollo en el ICAU.	El escaso tamaño de las empresas hace que muchos de los proyectos no estén lo suficientemente desarrollados. Este sistema permite compartir parte del esfuerzo de desarrollo de las empresas y con pocos fondos y poca burocracia llegar a muchos proyectos.	-Contar con un departamento de desarrollo que trabaje para todo tipo de obras. El trabajo sería la realización de un informe inicial sobre proyecto tratando no solo el guión sino también el mercado al que va dirigido. La segunda fase sería pagar dos o tres acciones realizadas con el desarrollo que el productor considere necesarias y que pueden ir desde consultores, abogados, marketing, traducciones, etc. De este modo se evita burocracia, ya que se puede habilitar un sistema para que algunas de las empresas tengan acceso a este sistema siempre y cuando sean empresas con actividad. Referencia: CDA de la Generalitat de Cataluña que actúa mediante un convenio con el ICAA.
Desarrollo sectorial	Acabar con el sistema de sorteo de los largometrajes por parte de las televisiones.	El sistema actual no interesa a los emisores, se pretende conservar esos fondos para el sector pero sin esa contraprestación de la que está claro que los canales no hacen uso.	Cambiar el sistema del FONA y no ligar la suma aportada por las televisiones a la compra de un largometraje dejando esos derechos para una posterior negociación entre productor y emisor esperando coyunturas más favorables.

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Desarrollo sectorial	Concursos para desarrollo de contenidos audiovisuales	Dinamizar el sector mediante medidas accesibles a jóvenes creadores y sin atropellar sin derechos.	-Concursos de desarrollo en ámbitos variados (animación, videojuegos, cine, ficción tv) pero sin que la presentación al concurso suponga una cesión de sus derechos. Los premios se entienden como un fondo para desarrollar el contenido con una productora.
Desarrollo sectorial	Profesionalización del asociacionismo del sector.	Apoyar la profesionalización de las distintas asociaciones de productores (animación, TV y cine). De ese modo, la gestión es más ágil y resta menos tiempo de las empresas.	-Una sede social de las asociaciones compartida o muy cercana al ICAU y al Cluster y que se cuente con gerentes (jóvenes profesionales a media jornada). De ese modo se optimizarían sinergias y se centralizaría la actividad asociativa. Referencia: en Cataluña las asociaciones comparten oficina con Catalan Films, el MEDIA Antena Cataluña y el CDA, de ese modo se ahorra mucho tiempo y dinero a la hora de coordinar acciones.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Desarrollo sectorial	Definición de productor y distribuidor independiente	Mediante esta definición se garantiza que las medidas para el fomento del audiovisual solo sean accesibles a la producción y distribución independiente. También así se protege al eslabón más débil y se anulan prácticas abusivas en el sector.	-Definición de productor y distribuidor independiente con especial atención a la reversión de derechos y a la propiedad intelectual de los programas. Referencia: definición del Programa MEDIA de la Unión Europea. - Prohibición del sistema de coproducción donde el productor aporta la publicidad en todos los programas menos en los deportivos.
Desarrollo sectorial	Firma de convenios entre televisiones y productores y distribuidores independientes.	Fomentar la producción y la distribución independiente	Convenio para fijar un mínimo en los contratos con los productores y distribuidores independientes. Referencia: Convenios de FAPAE con TVE y Asociaciones catalanas con TV3.
Desarrollo sectorial	Creación de una Film Commission Uruguay para el fomento de rodajes extranjeros.	Incrementar el número de rodajes extranjeros simplificando los trámites.	-Creación de una ventanilla única con precios fijos para permisos de rodaje en la Film Commission Uruguay.

Área	Línea	Objetivo	Acciones
<i>Desarrollo sectorial</i>	Creación de una central de datos audiovisuales de Latinoamérica.	En este sector la información es estratégica y en Latinoamérica casi inexistente. Hacer de Uruguay el país que genere esa información para la región.	-Creación de estudios económicos relacionados con el sector y la región.
<i>Desarrollo sectorial</i>	<i>Revitalizar el Canal 5</i>	<i>Dinamizar la televisión con un emisor que con fondos públicos cubra una laguna en el audiovisual uruguayo</i>	<i>-Dinamización del Canal 5 y creación de una franja de prime time con anuncios y producida obligatoriamente por productores independientes.</i>

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Formación	Diploma para productores y ejecutivos del audiovisual (un año de duración de realización anual).	Creación de un programa universitario de formación continua para postgraduados o profesionales de un año de duración. Este programa formativo, que también estaría abierto a alumnos extranjeros, nutriría al mercado de manera regular de productores, ejecutivos de televisión, productores de televisión, videojuegos, etc.	-Este diploma iría destinado a productores o ejecutivos del audiovisual y estaría centrado en el área de negocio audiovisual internacional en cine, televisión, animación, videojuegos y nuevos medios. Los ponentes deberían ser en su gran mayoría expertos profesionales nacionales e internacionales y el diploma culminaría con prácticas en empresas y/o una visita a un mercado audiovisual internacional. Referencia: MPXA o CICA de la Universidad de La Coruña o MEGA de la Media Business School.
Formación	Curso para animadores (tres años de duración de realización anual).	Cubrir una importante laguna formativa no solo en Uruguay sino a nivel de Latinoamérica. Es importante resaltar que es necesario un número reducido de alumnos y una selección de los mismos con el fin de dar una formación de excelencia.	-Curso para formar animadores en cualquier especialidad con una fuerte carga formativa en disciplinas clásicas como dibujo, historia del Arte, diseño, animación tradicional y story board aunque incluyendo formación en diversos software en 2D o 3D. Referencia: Gobelins, Animation Workshop, etc. En este apartado es de resaltar el trabajo de Animation Campus o la especialidad de animación de la ORT, que de ser corregido el programa y el número de alumnos con el fin de lograr los objetivos mencionados podría cubrir esta iniciativa.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Formación	Diploma para especialista en contenidos interactivos y videojuegos (un año de duración y de realización anual).	Formar especialistas en contenidos interactivos y videojuegos para lograr que sea una de las especialidades del audiovisual uruguayo. Cubriría juegos web, juegos móviles y videojuegos y podría convertirse en un curso de referencia en Latinoamérica.	-Curso destinado a formar trabajadores de empresas de contenidos interactivos y videojuegos. Se cubrirían materias relacionadas con el guión interactivo, la programación, el diseño, programas necesarios, etc. El diploma se completaría con prácticas en las empresas y los ponentes serían en su mayor parte profesionales nacionales e internacionales.
Formación	Curso para desarrollo de series de ficción para TV (primera fase presencial de 4 días, 2 meses de trabajo a distancia y segunda fase presencial de 4 días).	Fomentar la producción de ficción de TV en Uruguay destinada a un mercado nacional y posteriormente a su eventual exportación. También busca la formación de productores y guionistas de ficción TV. Al final de la acción formativa el equipo dispondría de un proyecto de TV plenamente desarrollado con una biblia supervisada profesionalmente. El acceso sería sin proyecto para los ejecutivos de televisión.	-Curso para equipos formados por un productor y dos guionistas con proyectos de ficción de TV (imagen real o animación). Se desarrolla en tres fases, una primera presencial que conjuga formación teórica por un lado con trabajo con un tutor en el proyecto de serie, una segunda fase de trabajo remoto en el proyecto con el tutor asignado, y una tercera fase también presencial nuevamente teórico-práctica. Se recomienda contar con expertos latinoamericanos y españoles y en que las series desarrolladas sean de distintos géneros y duraciones pero aptas para mercado uruguayo. Referencia: Programa PILOTS de del Programa MEDIA.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Formación	Curso para desarrollo de series de animación (cinco días de duración).	Formar a los productores de animación en el área de negocio de las series de animación y en entender el mercado internacional. Una especialidad que a nivel de negocio comparte muy pocos puntos con la ficción de TV.	-Curso teórico práctico centrado en aspectos relacionados con el presupuesto, el plan de financiación, aspectos legales y el mercado internacional. Contaría con expertos profesionales y con representantes de las televisiones que operan a nivel regional en el sector de animación. Dentro del programa se coordinarían reuniones privadas con los ponentes. Referencia: CARTOON Master Finance y TVBS del Programa MEDIA de la Unión Europea, Curso de desarrollo de series de animación de AEPA.
Formación	Curso de desarrollo de largometrajes (cinco días de duración).	Formar productores de cine en el área de negocio y marketing de los largometrajes (imagen real o animación).	-Curso teórico práctico que cubriría aspectos de guión pero sobre todo de financiación internacional, negociación, aspectos legales, marketing y distribución. Contaría con expertos internacionales y distribuidores relacionados con el negocio del cine latinoamericano. Dentro del programa se coordinarían reuniones privadas con los ponentes. Referencia: Curso de desarrollo de largometrajes de animación de AEPA, FBS del Programa MEDIA de la Unión Europea.
Formación	Diploma para productores y ejecutivos del audiovisual (un año de duración de realización anual).	Creación de un programa universitario de formación continua para postgraduados o profesionales de un año de duración. Este programa formativo, que también estaría abierto a alumnos extranjeros, nutriría al mercado de manera regular de productores, ejecutivos de televisión, productores de televisión, videojuegos, etc.	-Este diploma iría destinado a productores o ejecutivos del audiovisual y estaría centrado en el área de negocio audiovisual internacional en cine, televisión, animación, videojuegos y nuevos medios. Los ponentes deberían ser en su gran mayoría expertos profesionales nacionales e internacionales y el diploma culminaría con prácticas en empresas y/o una visita a un mercado audiovisual internacional. Referencia: MPXA o CICA de la Universidad de La Coruña o MEGA de la Media Business School.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Formación	Curso de Nuevas Tecnologías en el Audiovisual (tres días de duración y de realización anual).	Con este curso se pretende disponer de una acción formativa que reúna a expertos sobre nuevas tecnologías en el audiovisual con especial atención a los desarrollos relacionados con la convergencia. También se busca que se convierta en una cita ineludible para los profesionales de la región.	-Curso que a través de conferencias de ponentes internacionales muestra los avances de las nuevas tecnologías en el audiovisual sobre todo relacionadas con la distribución digital y la convergencia. Referencia: FMX de Stuttgart y CARTOON Master Future del Programa MEDIA de la Unión Europea.
Formación	Seminario de desarrolladores para Nintendo para crear juegos para Latinoamérica (cuatro días de duración y de realización anual).	Nintendo es una empresa conocida por haber ampliado el espectro de los jugadores de videojuegos por la jugabilidad de sus consolas Wii y DS. Este seminario pretende formar una alianza con Nintendo para crear juegos para sus consolas destinadas al mercado latinoamericano.	-Seminario de formación de desarrolladores para plataformas Nintendo con el fin de desarrollar juegos o mini juegos con un alto índice de localización en Latinoamérica.
Formación	Seminarios de Formación para formadores (5 días)	Dar las nociones básicas para que profesionales se puedan convertir en docentes.	-Curso de formación para formadores en los que transmitir a profesionales la necesidad de saber enseñar.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Formación	Cursos de actualización para profesionales (4 días)	Actualizar la formación de profesionales para suplir carencias en épocas de zafra.	-Cursos para actualización formativa impartidos por profesionales de lo más amplio posible. Cursos sobre edición, iluminación, cámara, sonido, luz, etc.
Formación	Seminario de guión de Robert Mc Kee (tres días de duración)	<i>Robert Mc Kee es ahora mismo el más reputado conferenciante a nivel mundial sobre guión. Sus conferencias en todo el mundo atraen mucha atención del sector y en este caso se busca no solo el beneficio formativo sino atraer oyentes de toda la región y transmitir una imagen de Uruguay como sector dinámico donde ocurren cosas.</i>	<i>-Los seminarios de Robert Mc Kee son muy escasos a nivel mundial, tienen una duración de unos tres días y su coste es elevado aunque fácilmente compensable con las matriculas de alumnos que están dispuestos a desplazarse (800 personas en Paris o 350 personas en España).</i>
Formación	Bolsa de becas para estudios audiovisuales en el extranjero (anual).	<i>Muchas veces compensa cubrir lagunas formativas muy especializadas otorgando becas para estudiar en escuelas internacionales de referencia, en vez de organizar iniciativas de formación en Uruguay. De ese modo se cubre esa laguna formativa y se permite al alumno establecer nexos en otros países.</i>	<i>-Becas automáticas para estudios audiovisuales en escuelas de prestigio mediante la elaboración de una lista de estos centros. Si se es aceptado en alguno de los cursos/centros dentro de esa lista la beca sería automática y de cuantía suficiente para pagar los estudios y la manutención. Referencia: Sistemas de Bolsas de Becas del Irish Film Board y del Consorcio Audiovisual de Galicia.</i>

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Promoción	Plan de presencia internacional (anual).	Incrementar la presencia de los diversos agentes del audiovisual uruguayo en los eventos internacionales más representativos de cada subsector del audiovisual. Los asistentes a estos mercados por la parte institucional deben de ser profesionales conectados y no contratados en el lugar ya que su labor relacional es crucial y mantenida a lo largo de sucesivas ediciones.	<i>Presencia ya sea con stand o con participación individual en eventos como MIP TV y MIPCOM (TV), MIF Cannes, BAFICI, Guadalajara, Gramado (cine), Festival de publicidad de Cannes (publicidad), GDC de San Francisco y Tokyo Videogame Show (videojuegos). En el caso de stand paraguas se podrían hacer acuerdo con otros países con el fin de tener un stand de referencia. Este stand debería contar información sobre sector, condiciones de rodaje y turismo en Uruguay. Los sistemas de apoyo a la presencia de las empresas deberían ser objetivos y cubrir parte de los gastos de inscripción, desplazamiento y alojamiento. En estos mercados se pueden organizar reuniones con productores o distribuidores de otros países, establecer relaciones comerciales y asistir a conferencias y presentaciones de muy alto nivel. Referencia: Plan de internacionalización del audiovisual español del ICEX.</i>
Promoción	Potenciar el Festival de Punta del Este.	Tener un Festival de cara al sector internacional	<i>Potenciar el Festival de Punta del Este.</i>
Promoción	Potenciar junto con los departamentos los festivales locales.	Dinamizar el sector e implicar a los departamentos en el mismo.	Fortalecer los festivales en Uruguay.

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO
PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Promoción	Campaña de prensa en medios especializados	Dar a conocer las ventajas de rodar en Uruguay y dar a conocer las distintas empresas y agentes que conforman su variado sector mediante anuncios, pero también mediante entrevistas con los representantes más destacados. En muchos casos es bueno hacerlas coincidir con eventos internacionales y los números que se preparan a tal efecto.	-Presencia en medios especializados como Variety, Screen International, Screen 21, Animation Magazine, etc. Se recomienda la contratación de un profesional de prensa que realice labores de consultoría y apoyo en esta campaña y en la elaboración y difusión de notas de prensa no solo institucionales sino también de empresa.
Promoción	Stand en el MIFA de Annecy.	Captar clientes para las empresas uruguayas que dan servicios de animación a la vez que se visita el festival de animación más importante del mundo.	-Stand de empresas uruguayas en el MIFA del Festival de Animación de Annecy.
Promoción	Foro Latinoamericano de coproducción para documental (anual).	Convertir Uruguay en país dinamizador de la región y en el punto de encuentro de productores, emisores, distribuidores e inversores relacionados con el documental a la vez que se genera negocio para el país y se da a conocer como destino turístico.	-Foro de coproducción para la presentación de proyectos documentales donde los inversores pueden ver en un lugar y de manera concentrada toda la oferta de documental en Latinoamérica. Se recomienda elegir un lugar pequeño y atractivo con el fin de lograr tener a los asistentes concentrados en un lugar como puede ser Punta del Este. Referencia: Sunny Side of the Doc

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Promoción	Foro Latinoamericano de coproducción para animación (anual).	Convertir Uruguay en país dinamizador de la región y en el punto de encuentro de productores, emisores, distribuidores e inversores relacionados con la animación a la vez que se genera negocio para el país y se da a conocer como destino turístico.	-Foro de coproducción para la presentación de proyectos de animación donde los inversores pueden ver en un lugar y de manera concentrada toda la oferta de documental en Latinoamérica. Se recomienda elegir un lugar pequeño y atractivo con el fin de lograr tener a los asistentes concentrados en un lugar como puede ser Punta del Este. Referencia: Cartoon Forum.
Promoción	Ampliación de Desachate.	Convertir el festival publicitario Desachate en un evento de espectro más amplio y punto de encuentro de los profesionales latinoamericanos de publicidad a la vez que se trae al país a los representantes más importantes para al conocer el país y lograr incrementar el número de rodajes publicitarios.	-Festival de publicidad de ámbito Latinoamericano. Referencia: Festival de Publicidad de Cannes.

Área	Línea	Objetivo	Acciones
<i>Financiación</i>	Convenio entre el Banco de la República y el sector para el descuento de contratos o ayudas.	Facilitar el acceso real al dinero a las empresas audiovisuales y solventar problemas de liquidez.	-Convenio entre el banco de la república y el Cluster para descontar contratos y ayudas en el Banco. Referencia: Convenios ICO-FAPAE en España.
<i>Financiación</i>	Seminario con entidades bancarias para explicarles el sector audiovisual (uno o dos días).	Hacer ver al sector bancario que el audiovisual como sector estratégico puede ser una interesante inversión.	-Seminario con ponentes de bancos internacionales que trabajen con el sector audiovisual y ponentes del sector uruguayo que hagan una exposición sobre el mismo. Ponentes como Caixanova, Caixa Galicia, ICO y otros bancos internacionales. Referencia: Seminarios del Cluster Audiovisual de Galicia sobre financiación.

Área	Línea	Objetivo	Acciones
Financiación	Créditos participativos para empresas audiovisuales.	Empresas de tan escaso tamaño como las que se dan en el audiovisual uruguayo son muy vulnerables frente inversores financieros. De este modo la empresa se capitaliza pero sin que los socios originales tengan que desprenderse del control de la empresa.	-Créditos participativos que capitalizan la empresa y se devuelven en condiciones especiales. Referencia: Créditos participativos del IGAPE.
Financiación	Plan de apoyo internacional.	Hacer el contenido audiovisual uruguayo más atractivo a los distribuidores o emisores internacionales. Identificar mercados prioritarios y diseñar sistemas objetivos de apoyo internacional.	-Elaborar una lista de mercados audiovisuales prioritarios (Francia, España, etc) y no referenciales (Bolivia, Perú, Chile, etc). -Pago concertado de una parte de los gastos relacionados con los materiales internacionales como traducciones, material promocional, etc. -Pago concertado de ciertos gastos cuando se consiga una venta en un mercado considerado como prioritario como viajes para ruedas de prensa del equipo, sorteos de viajes a Uruguay entre los espectadores, etc.

Conclusiones y recomendaciones.

Propuesta de iniciativas de refuerzo de la competitividad.

Antes de escribir sobre las recomendaciones es necesario insistir una vez más en el peligro de la piratería que afecta no solo a los grandes conglomerados, sino y fundamentalmente a los eslabones más débiles de la cadena productiva, ya que perjudica de manera muy grave la amortización actual de los productos impidiendo el desarrollo de un modelo de negocio basado en la distribución digital que supondrá nuevas oportunidades para creadores y empresas.

La piratería no es una cuestión de blanco y negro y nos muestra las pautas de consumo del futuro y que hay una demanda sin satisfacer, pero la impunidad en la que se ha instalado pone en peligro de manera muy grave cualquier intento de rentabilidad de un producto audiovisual.

Uno de los aspectos más mencionados para mejorar la competitividad es salir a los mercados internacionales. Esta afirmación no puede ser más correcta aunque se ha detectado que en el mercado interno uruguayo todavía se puede conseguir mejorar las condiciones de competitividad de manera importante. Muchos de los problemas de competitividad interna tienen que ver con la necesaria definición de sector independiente y por la situación de las televisiones que gozan de importantes privilegios.

Otro importante aspecto a resaltar es aprovechar la creación del ICAU y la aprobación de la ley de cine para unificar los fondos públicos en el ICAU y cambiar de manera determinante el sistema de operar. No se debe solo ampliar los destinatarios y las fases que cubren las ayudas -incluir videojuegos y animación y no cubrir solo producción- sino también desarrollo y promoción, en definitiva cambiar el sistema de decisión por comisiones que se presenta como un sistema anticuado y poco competitivo.

El sistema de comisiones -sin discutir la buena fe de sus componentes- deriva muchas

veces de manera inadvertida en decisiones fuera de las necesidades del mercado (recordemos que una película por muy de autor que sea tiene mercado), en decisiones tomadas sin suficiente conocimiento de causa (es extraño que un actor o director de cine sepa de contenidos interactivos y viceversa) y muchas veces deriva en apoyar solo un tipo de cine muy ligado al cine de autor (muy importante conservarlo por cierto pero no como único tipo de contenido a apoyar).

Hemos de pensar en la inversión pública audiovisual como una inversión, con todas las especificidades del audiovisual donde cada proyecto es un prototipo y no sirve trabajar con formulas. Por tanto, las decisiones de inversión deberían ser tomadas por los responsables de la política audiovisual, en este caso el director del ICAU. En muchos países de Europa -ya sucede así- y en esta figura, confluencia un conocimiento del sector y unos informes profesionales que le permiten decidir sopesando las necesidades del sector en cada momento. Este director se ha de rodear de expertos nacionales e internacionales en cine, internacional, televisión, documental, animación y contenidos interactivos para tener toda la información posible para tomar la decisión adecuada. Estos expertos pueden ser internos pero muchas veces pueden ser externos a la organización. Los fondos son limitados y como toda inversión en cualquier producción ésta se ha de realizar reuniendo toda la información posible y por la persona responsable en cada caso. Además, de esta manera es posible pensar no solo proyecto a proyecto, sino de una manera más amplia en la carrera de creadores y empresas fomentando un crecimiento sostenible del sector.

Otro problema muy importante del audiovisual uruguayo, compartido en muchos otros lugares, es la importante atomización del sector. Existe un gran número de empresas de pequeño y reducido tamaño y no hay apenas empresas de tamaño medio y grande. Muchas veces esta situación es causa directa del sistema de ayudas que reparte los fondos y normalmente no da más de una ayuda por empresa cuando lo deseable es que una empresa de tamaño medio recibiera apoyo a varios de sus proyectos. Este sistema de reparto de poco a muchos degenera muchas veces en proyectos pobremente financiados que dan lugar a resultados poco profesionales y que fomentan la precariedad laboral. Es importante que las medidas que se tomen vayan destinadas a fortalecer a

DOCUMENTO RELATIVO AL SECTOR URUGUAYO

PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y CADENAS PRODUCTIVAS

las empresas ya que es mejor tener menos empresas, pero más sólidas, que muchas pero muy débiles. Podría ser recomendable, sobre todo en desarrollo, dar ayudas no a proyectos individuales, sino a grupo de proyectos siguiendo el ejemplo del slate funding del Programa MEDIA de la Unión Europea o los Franchise del Reino Unido. Toda iniciativa dirigida a fortalecer las empresas y que estas logren más tamaño es de una importancia capital y toda medida que fomente la atomización es contraproducente.

Destacado es también considerar la importancia de la distribución que muchas veces se ve relegada frente al fomento a la producción. Tener distribuidores, emisores y exhibidores locales fuertes que garantizan el control de la fase más determinante de la cadena de comercialización.

Con respecto al mercado internacional, se ha avanzado mucho en la parte de la publicidad y algo se ha recorrido en el sector cine, pero en el resto queda casi todo por hacer. El nivel de las empresas uruguayas es alto, perfectamente internacionalizable y el escaso tamaño del mercado interior es un *hándicap*. Por tanto, es recomendable volcar muchos de estos esfuerzos en reforzar la presencia de los agentes del audiovisual uruguayo en el exterior con el fin de establecer relaciones comerciales y comprobar *in situ* el nivel de las producciones uruguayas.

Las oportunidades de crecimiento son muchas: incrementar los rodajes de publicidad, internacionalizar la televisión, mejorar la presencia del cine y la animación uruguaya en el exterior. Pero el nicho de mercado que sufrirá un crecimiento importante es el relacionado con los contenidos interactivos. Este tipo de producciones son pequeñas, internacionalizables pero acordes al mercado uruguayo.

Uno de los factores de éxito más importantes es trabajar en generar marcas reconocibles por el público. Al decir marcas no solo nos referimos a marcas como empresa sino a todo valor de producción que haga que una producción tenga más valor. Muchas veces esta marca o valor de producción se convierte en el factor de compra determinante en un entorno tan competitivo. Por tanto, es necesario trabajar en reforzar todo aquello que tenga potencial de marca/valor de producción ya sea una empresa, un personaje de videojuego o de animación, un guionista, un director, un actor, etc.

Estas campañas además pueden ser de dos tipos, las destinadas a inversores y actores internacionales y las destinadas al público uruguayo. Sobre las campañas dirigidas a un perfil profesionales son interesantes las iniciativas de la European Film Promotion que realiza en los principales mercados internacionales (Berlín o Cannes por ejemplo). Una de ellas va destinada a presentar jóvenes actores y actrices de todos los países de Europea a los medios profesionales llamado Shooting stars y otro va destinado a productores llamada Producer on the move.

Sobre la creación de campañas del audiovisual uruguayo, en general es necesario tener en cuenta que cada obra audiovisual es muy distinta de otra y que al no haber homogeneización puede ser complicado hacer entender al público donde está el punto diferenciador. Además, un contenido de mala calidad puede tirar por la borda el trabajo realizado y ser contraproducente. Otro aspecto sobresaliente es que esta marca muchas veces se construye en oposición al audiovisual americano que goza de un reconocido respaldo del público y crea a veces el efecto contrario al entenderse como una imposición de consumo.

Todas estas actuaciones deben ir muy relacionadas con un cambio de explotación por razón de la distribución digital que variará la manera de explotación de forma destacada y que sin duda abrirá multitud de oportunidades al audiovisual de Uruguay.



Manuel Cristóbal

T +34 981 910 188

F +34 981 910 189

manuel@perroverdefilms.com

CIE-MANS, Polígono de Pocomaco - D22
15190 La Coruña, Spain