

El Cluster Audiovisual en Montevideo ^ξ

Micaela Camacho *

Carolina Rocha **

Resumen

Los *clusters* tienen la potencialidad de convertirse en áreas base privilegiadas para el desarrollo de ventajas competitivas a nivel empresarial. Por ende, su surgimiento y fortalecimiento pueden tener un efecto directo sobre el desarrollo económico en una región. Por otra parte, la actividad económica que gira en torno a los productos audiovisuales tiene un poderoso efecto derrame en la economía y en la sociedad, tanto por las características del producto como por las características de la industria. En este sentido, acoplados ambos conceptos, la potencial clusterización de la actividad audiovisual en una región puede tener efectos socioeconómicos muy positivos. Con este marco, el trabajo tiene como objetivos: (i) identificar si la actividad audiovisual en Montevideo tiene un comportamiento de cluster y (ii) en caso negativo, analizar si existen las condiciones como para que pudiera surgir un cluster en el corto o mediano plazo; mientras que en caso positivo, determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra el cluster y qué condiciones serían necesarias para que éste pudiera desarrollar o mantener su competitividad. A partir de los análisis realizados, se concluyó que la actividad audiovisual en Montevideo presenta un comportamiento similar al de un cluster en una etapa de desarrollo incipiente. No obstante, existen aún desafíos sobre los cuales trabajar. El análisis en profundidad de diversos factores críticos de éxito y la valoración sobre la importancia relativa de éstos, asignada por los propios actores del cluster, permitió identificar áreas prioritarias de mejora para el sustento de la competitividad.

Palabras Clave: Cluster; Competitividad; Audiovisual

Abstract

Clusters have the great potential of becoming privileged base areas for developing competitive advantages at the firm level. Thus, their rise and strengthening could have a direct effect over the economic development of a region. Also, the economic activity that emerges in relation to audiovisual products has a strong spillover effect on the economy and society, because of the characteristics of both the product and the industry. In this sense, coupling these two effects, the potential clustering of the audiovisual activity in a region could have positive socioeconomic effects. With this framework, this paper has two main objectives: (i) identify whether the audiovisual activity in Montevideo has a cluster behavior and (ii) in case not, analyze if there

^ξ - Recibido 28 de Septiembre de 2011 / Aceptado 18 de Junio de 2013. Trabajo realizado en base a la investigación: “Estudio de caso: El Cluster Audiovisual en Uruguay” (2009); desarrollado en el marco del programa de apoyo académico Instituto de Competitividad – Pacpymes.

* Instituto de Competitividad – Facultad de Ciencias Empresariales – Universidad Católica del Uruguay. Doctoranda en Economía por la Pontificia Universidad Católica Argentina. Correo Electrónico: mcamacho@ucu.edu.uy

** Instituto de Competitividad – Facultad de Ciencias Empresariales – Universidad Católica del Uruguay. Candidata a MBA por Harvard Business School. Correo Electrónico: crocha@ucu.edu.uy

exist the necessary conditions for a cluster to emerge in the short-medium run; while in the positive case, analyze in which developing phase the cluster is and what conditions are necessary for it to sustain and upgrade its competitiveness. From the pursued analysis it could be concluded that the audiovisual activity in Montevideo behaves similar to a cluster in a very young stage. Nevertheless, it has a lot of challenges to overcome. The analysis of different key success factors and their relative importance (measured by the cluster actors) allowed us to identify main areas of improvement in order to develop the cluster competitiveness.

Key words: Cluster; Competitiveness; Audiovisual

Códigos JEL: L82; L22

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya varios años Uruguay ha impulsado, en el marco de su política industrial, varias iniciativas de clusterización en diversos sectores estratégicos de la economía, entre ellos la actividad audiovisual en Montevideo. Esta herramienta de política, se basa en la noción de que los clusters pueden ser concebidos como áreas base privilegiadas para el desarrollo de ventajas competitivas a nivel empresarial y de activos intangibles a nivel social. De esta manera, los clusters pueden servir como instrumentos para el impulso de la competitividad regional, favoreciendo la innovación, mejorando la productividad y estimulando la inversión.

Un cluster es, según una de las conceptualizaciones más utilizadas, “un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas en un campo específico, geográficamente próximas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios” (Porter, 1998). Las empresas que forman parte del cluster compiten pero también cooperan, buscando que la pertenencia al conjunto mejore las posibilidades de desarrollo de sus ventajas competitivas. Existen, básicamente, dos factores económicos que explican las bondades de los clusters: por un lado las externalidades y, por otro, la acción conjunta y los costos de transacción (Jung et al, 2006a; Navarro, 2003). Las externalidades relacionadas con la aglomeración de empresas surgen principalmente vinculadas a los derrames de conocimiento que pueden darse tanto por la concentración geográfica de empresas de un mismo sector (economías de especialización) como por la concentración de empresas de diversos sectores (economías de diversidad). Por su parte, los efectos de la acción conjunta y los costos de transacción, se derivan de la presencia de redes, asociaciones o simplemente relaciones de confianza a largo plazo que mitigan los costos de las transacciones económicas.

En este sentido, la posibilidad de identificar si una actividad económica en una región tiene un comportamiento de cluster y, más específicamente, cuáles son las condiciones necesarias para que éste pueda impulsar o mantener su competitividad, resulta un ejercicio útil en el apoyo al crecimiento y desarrollo económico.

Asimismo, la actividad audiovisual, objeto de estudio, tiene una especial relevancia debido a que genera derrames hacia el resto de la economía, por lo que su fomento impactará en diversas áreas socioculturales de la región. Esta actividad forma parte de las denominadas industrias culturales, que juegan un papel preponderante en la promoción y el mantenimiento de la diversidad cultural y económica. Por otro lado, también forma parte de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) que integran la cultura tecnológica de una sociedad, mejorando el manejo y difusión de la información así como el desarrollo de la comunicación.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el trabajo tiene como objetivos específicos: (i) identificar si la actividad audiovisual en Montevideo tiene un comportamiento de cluster; y (ii) en caso negativo, analizar si existen las condiciones como para que pueda surgir un cluster en el corto o mediano plazo; mientras que en caso positivo, determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra el cluster y qué condiciones serían necesarias para que éste pudiera desarrollar o mantener su competitividad.

Atendiendo a los objetivos y alcance del estudio, la metodología de investigación utilizada se enmarcó dentro de lo que constituye un “estudio de caso”¹ e incluyó tres tipos de herramientas: (i) descriptivas: recopilación de información histórica y caracterización de la actividad y los actores; (ii) de estructuración: diagramación de la cadena de valor, segmentación del ambiente competitivo y mapa del cluster; y (iii) analíticas: dimensiones del concepto de cluster (Navarro, 2003); condiciones de base necesarias para el surgimiento de un cluster (Porter, 1998); diamante de las ventajas competitivas (Porter, 1998) y grilla de factores² (Jung et al, 2006b).

De esta manera, la metodología representa una novedad en lo que a análisis de realidades de clusters se refiere, constituyéndose en uno de los principales aportes del trabajo. En primer lugar, se incorporan diversas herramientas utilizadas por investigaciones anteriores, compilándolas en un mismo análisis. En segundo lugar, esta compilación se realiza con una nueva óptica, utilizando de cada herramienta los elementos que se consideran estrictamente fundamentales en el aporte a la consecución de los objetivos propuestos.

A su vez, se utilizaron diversas fuentes de evidencia, involucrando el relevamiento y análisis de información tanto primaria como secundaria. En particular, se realizó una exhaustiva recopilación de información primaria a través de 23 entrevistas en profundidad a referentes de la actividad audiovisual y una encuesta a 68 actores relacionados que permitió cuantificar, con cierto grado de rigurosidad estadística, determinados elementos claves para el posterior análisis económico. A su vez, se utilizó información secundaria nacional e internacional, cualitativa y cuantitativa.

¹ El “estudio de caso” es una investigación empírica, que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia (Yin, 1994).

² La Grilla de Factores es una herramienta de análisis, elaborada por el Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay, que lista una serie de elementos clave para impulsar el desarrollo de un cluster. Entre esos elementos se destacan: condiciones de base, factores críticos de éxito, factores coadyuvantes, y factores de contexto.

La investigación se divide en cuatro grandes secciones: (i) Caracterización de la actividad; (ii) Análisis de la actividad; (iii) Evaluación; y (iv) Conclusiones y recomendaciones.

1. CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Uruguay tiene una rica y extensa acumulación de conocimiento en materia audiovisual desde fines del siglo XIX, habiéndose desarrollado en sus comienzos prácticamente a la par de los pioneros europeos. La actividad audiovisual nacional se ha caracterizado por ciclos de expansión y recesión marcados por las distintas realidades económicas y sociales del país. Esta tendencia cambió a finales de la década de los años 1980's cuando las productoras de piezas publicitarias se independizaron de las agencias de publicidad, comenzando a formar un incipiente tejido empresarial. Como consecuencia, luego de casi un siglo de intentos fallidos, comenzó un período de crecimiento dinámico y sostenido de la actividad, el cual acumula, en la actualidad, más de 20 años y ha generado el surgimiento de nuevos actores económicos, tanto en el núcleo de la actividad como en la periferia -instituciones de apoyo, academia, dependencias de Gobierno, empresas en sectores y clusters relacionados-.

Producto Audiovisual

Audiovisual (AV) es un adjetivo que refiere al empleo conjunto del oído y la vista. Sin embargo, el término se utiliza comúnmente como un sustantivo de escasa precisión y múltiples acepciones, lo que lo ha hecho sujeto de amplias críticas y discusiones teóricas. Dado que escapa al alcance del presente estudio el abordaje a dicha discusión, a efectos de este trabajo, se entenderá como audiovisuales: aquellas obras que comprendan imágenes y sonidos que puedan reproducirse, integrados en un soporte, cuya grabación, transmisión, percepción y comprensión requieran un dispositivo tecnológico y cuyo contenido visual y sonoro tenga duración lineal. Deben tener, además, como objetivo la comunicación del contenido y no la utilización de la tecnología con otros fines³.

Siguiendo esta línea, el audiovisual involucra la creación de un contenido (generación de la idea) y su posterior realización (transformación de la idea en un producto concreto). Ambos procesos -creativo y productivo- deben necesariamente estar presentes para que exista un AV.

Los AV pueden clasificarse siguiendo distintos parámetros que se derivan de los dos procesos involucrados -creación y realización-. En lo que respecta a la creación de contenido, pueden identificarse distintos audiovisuales según el objetivo que se quiera comunicar con dicho contenido⁴. A modo de ejemplo pueden crearse productos audiovisuales con el fin de constituir una expresión artística (e.g. cine de autor), para

³ En base a Edmondson (1998)

⁴ El objetivo no tiene por qué ser único, pueden existir AV que atiendan más de un objetivo.

promocionar algún producto (e.g. publicidad), para informar (e.g. noticieros y documentales) o para entretener tanto de manera pasiva (e.g. programas de televisión) como activa (e.g. videojuegos). En lo que respecta a la realización, pueden identificarse distintos tipos de audiovisuales dependiendo distintos parámetros, como ser (i) la herramienta de producción que se elija (animación o rodaje) (ii) el medio al que esté destinada su difusión (televisión, cine, internet, consolas de videojuegos, etc.)⁵.

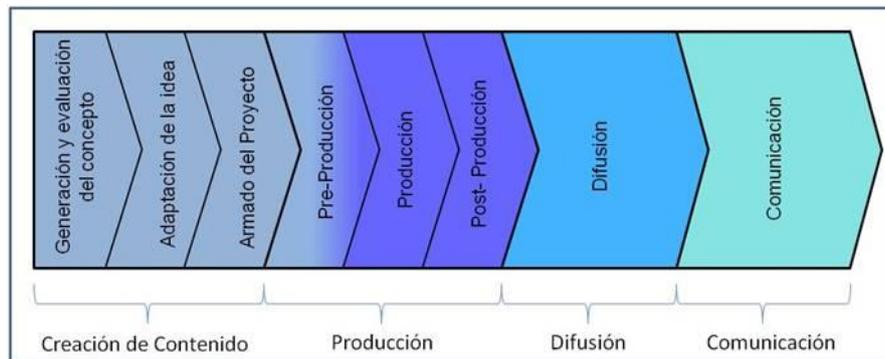
Actividades Audiovisuales en Uruguay

Las actividades relacionadas con los productos audiovisuales, son aquellas que se involucran en el proceso que va desde la creación de un audiovisual hasta la entrega del producto al consumidor, en sus diversas etapas.

En base a lo anterior, y teniendo especialmente en cuenta la definición plasmada en la Ley 18.284⁶, puede definirse concretamente qué se entiende por actividades audiovisuales. Específicamente, las actividades audiovisuales son aquellas que involucran procesos de creación y producción destinados a la difusión y comunicación de un producto audiovisual.

Desde una óptica económica, el proceso productivo de cualquier AV, independientemente de su tipo, puede ser asimilado a una misma cadena de valor genérica. Sin embargo, para cada tipo de AV, el abordaje de las distintas actividades dentro de cada etapa de la cadena de valor será diferente.

Ilustración 1: Cadena de Valor



A continuación se realiza un breve análisis de cada una de las etapas de la cadena, considerando los distintos matices según los diferentes tipos de AV clasificados de acuerdo al parámetro pertinente para cada etapa⁷.

⁵ Otros parámetros que permiten clasificar a los audiovisuales son: la duración, el formato, el soporte, etc.

⁶ "... aquellas que se expresen en un proceso creativo y productivo de imágenes en movimiento sobre cualquier soporte y de cualquier duración, destinadas a ser difundidas y comunicadas por cualquier medio conocido o que pueda ser creado en el futuro." Ley de creación del Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay de Junio de 2008.

⁷ Si bien las actividades relacionadas con la difusión y comunicación constituyen una parte importante de la actividad audiovisual, en el presente documento se pondrá el foco de análisis en las actividades de creación y producción.

a. Creación de Contenido

Esta etapa involucra la generación de una idea (la trama para una película, el argumento para una comedia de televisión o el tema de un videojuego, etc.) y todas aquellas actividades que plasmen la idea en un proyecto concreto para la realización del producto (un guión, una pauta publicitaria, etc.). En reglas generales, la manera en que se abordan las actividades de la etapa de creación de contenidos depende del objetivo que se quiera cumplir con la realización del AV. Es decir, dicha etapa se desarrolla en función de lo que, una vez finalizado el producto, pretenderá transmitir a los consumidores.

Por otra parte, esta etapa tiene una retroalimentación directa con la primera actividad de la siguiente etapa de la cadena de valor (la pre-producción). Como se verá más adelante, la pre-producción involucra la identificación de todos los recursos necesarios para la realización del AV. En este sentido, por ejemplo, cualquier restricción para conseguir los insumos necesarios para su realización, pueden llevar a una reconcepción de la adaptación de la idea y/o de la idea misma. Pueden distinguirse en esta etapa, las siguientes actividades: (i) Generación y evaluación del concepto; (ii) Adaptación de la idea; y (iii) Armado del proyecto económico financiero.

b. Producción

La etapa de producción comienza con un proyecto concreto para la realización de un AV e involucra tres grandes actividades: pre-producción; producción y post-producción. En esta etapa, el abordaje de cada una de las actividades mantendrá directa relación principalmente con el tipo de AV que se quiera realizar según la herramienta de producción que se vaya a utilizar: rodaje o animación.

- i. Pre-Producción: Involucra todas aquellas tareas que se requieren para dejar operativo el proyecto. En otras palabras, la pre-producción, prepara el escenario para la producción en sí, identificando, evaluando y captando todos los recursos necesarios para la realización. La pre-producción puede llegar a ser la actividad más larga de toda la cadena de valor y es fundamental para asegurar las condiciones óptimas de realización del proyecto. Las decisiones que se tomen en este momento repercutirán directamente en el éxito operativo de las etapas subsiguientes. Cuanto más eficiente sea la pre-producción, se lograrán evitar más errores y se minimizará el impacto de imprevistos.
- ii. Producción: Es el momento durante el cual el audiovisual es efectivamente realizado. En otras palabras, finalmente se incorporan a los diversos soportes las imágenes y el sonido tal y como lo establece el proyecto, utilizando los recursos que se identificaron, crearon y/o captaron durante la pre-producción.
- iii. Post-Producción: Consiste en la edición y testeo del material producido anteriormente. La edición comprende, entre otras actividades, el ensamblaje de las distintas secuencias obtenidas durante la producción, y/o la inclusión de nuevos elementos al AV que le aporten más valor (e.g. doblaje, subtítulos, efectos de animación, etc.). En lo que respecta al testeo del producto (especialmente importante

en los AV donde existe interacción con el usuario, videojuegos), puede implicar retroceder a etapas anteriores para lograr adaptaciones y mejoras del producto final.

c. Difusión

La etapa de difusión comprende actividades relacionadas a la distribución y comercialización de los productos. La manera en la que se abordan las actividades de distribución y comercialización, depende del(los) medio(s) para el(los) que esté pautado el AV. Por lo general, la etapa de difusión involucra la creación de una determinada secuencia de comunicación, siguiendo un *timing* determinado, que puede implicar la utilización de diversos medios⁸. Particularmente, durante la etapa de difusión aparecen relacionadas a la actividad audiovisual otras actividades económicas. Por ejemplo, la etapa de difusión, puede involucrar la producción de *merchandasing* del AV (e.g. banda sonora, *trailers*, *banners*, indumentaria, etc.). Todas estas actividades pueden ser *spin-offs* del AV en sí, y ser o no desarrollados por los mismos capitales que financiaron la producción del producto original.

d. Comunicación

Las actividades de comunicación se relacionan con la exhibición, por lo que adquiere especial relevancia el medio a través del cual se pretende exhibir el AV y el *timing*. Esto es, existen diversos medios para la exhibición de un AV y es clave determinar cuáles se utilizarán y en qué momento de la etapa de exhibición (cine, televisión, BluRay, DVD, consolas de videojuegos, PC, etc.).

Actores de la Actividad

Los actores relevantes para la actividad audiovisual son aquellos que: (i) realizan una o varias actividades comprendidas dentro de la cadena de valor; (ii) proveen los insumos necesarios para dichas actividades; (iii) sin pertenecer al ambiente competitivo empresarial, tienen una influencia importante en el desarrollo económico de la misma - actores de gobierno, instituciones u organizaciones de apoyo-, (iv) consumen el producto audiovisual⁹.

El ambiente competitivo de la actividad audiovisual se encuentra muy atomizado. En este sentido, y a diferencia de las realidades económicas de la producción de audiovisuales en otros países, no se identifican empresas con elevado grado de integración en la cadena de valor. Dado que es necesario establecer un foco de atención para el análisis y al no existir empresas que involucren puertas adentro toda o casi toda la cadena de valor, el centro del análisis de esta investigación ha sido puesto en las empresas denominadas “productoras de audiovisuales”. Este foco ha sido elegido puesto

⁸ Por ejemplo, la secuencia de comunicación tradicional para los largometrajes es: (i) presentación del AV en salas de cine, (ii) venta y/o alquiler en videoclubes (el término videoclubes se sigue utilizando hoy para hacer referencia a las tiendas que rentan los productos audiovisuales en formatos de VHS, DVD, BluRay, entre otros) y (iii) reproducción en televisión (exhibiéndose antes en la televisión para abonados que en los canales abiertos).

⁹ El análisis de los consumidores excede el alcance del presente estudio. No obstante, más adelante se realiza un análisis general sobre la demanda que desarrolla algunas características propias de este grupo de actores.

que, estando en el centro de la actividad audiovisual, estas empresas tienen un peso fundamental en el desarrollo de dicha actividad económica.

a. Productoras Audiovisuales

Una productora audiovisual es aquella que coordina o gerencia las actividades dentro de la etapa de producción de la cadena de valor¹⁰. Es importante puntualizar la distinción entre la coordinación y/o gerencia a diferencia de la realización en sí de las actividades, puesto que es práctica general dentro de la actividad audiovisual que las diferentes tareas necesarias para la realización del producto sean subcontratadas a proveedores con conocimiento específico. Asimismo, vale mencionar que en algunos casos, dependiendo del tipo de AV que se genere y de los requerimientos de los proyectos específicos, la productora puede involucrarse en otras etapas de la cadena de valor.

Al momento de la realización del informe, existía poca información secundaria oficial cuantitativa que permitiera observar fácilmente el tipo de dinámica del ambiente competitivo de estas empresas en el país¹¹. De acuerdo al relevamiento realizado para este trabajo se pudieron identificar 129 empresas productoras de AV en Montevideo.

En base a dicho conjunto de empresas, se generó una muestra de 70 productoras audiovisuales¹² que permitió realizar el análisis de la actividad audiovisual y la clasificación de productoras que se presenta a continuación.

Tipos de Productoras

En distintos informes realizados sobre la actividad audiovisual¹³, el conjunto de productoras se segmenta en cuatro grupos: (i) Productoras de Cine y Video; (ii) Productoras de Programas de TV; (iii) Productoras Publicitarias; (iv) Productoras de Animación, Multimedia y Videojuegos. Este criterio presenta una ambigüedad poco conveniente a efectos del cumplimiento de los objetivos del presente estudio, puesto que utiliza para la agrupación de las productoras criterios poco claros. En este sentido, por ejemplo, dado que la animación es una herramienta de producción al igual que el rodaje, una empresa productora de cine puede ser también productora de animación. Esto tiene dos implicancias: (a) las llamadas “productoras de animación”, deberían ser re-clasificadas como productoras de obras cinematográficas, piezas publicitarias,

¹⁰ En regla general las productoras audiovisuales coordinan o gerencian toda la etapa de producción (pre-producción, producción y post-producción). Sin embargo pueden existir proyectos específicos en los que una productora no esté involucrada en todo el proceso de pre-producción y/o post-producción. De esta manera, a efectos del presente estudio, una productora audiovisual debe estar involucrada siempre en la actividad de producción pero no de la misma forma en las de pre-producción y post-producción. Se excluyen por lo tanto, explícitamente, aquellas empresas dedicadas exclusivamente a la post-producción.

¹¹ Este es un problema reconocido por distintos actores consultados. Inclusive, no fue hasta la cuarta revisión de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que se incorporaron como una rama específica las empresas productoras de Audiovisuales.

¹² La muestra se generó incluyendo en ella, todas las empresas productoras de audiovisuales que tuvieran página web activa, criterio de segmentación que parecería ser adecuado debido a las características de la actividad económica.

¹³ Saegaert (2007); PACC (2008); Cristóbal (2007)

programas de televisión o videojuegos, según corresponda; y (b) cada una de dichas herramientas –animación o rodaje–, despliegan procesos productivos diferentes entre sí, lo que, entre otras cosas, implica la necesidad de acceso a distintos tipos de proveedores de insumos, por lo que deberían distinguirse las productoras que utilizan la herramienta animación de aquellas que utilizan la herramienta rodaje.

Teniendo en cuenta la primer implicancia, una vez corregida la ambigüedad que representa la utilización de la herramienta de producción como mecanismo de caracterización, se entendió conveniente recoger el criterio utilizado en estudios anteriores, puesto que cada uno de los cuatro grupos tiene lógicas económicas¹⁴ distintas implicando diferentes tipos de relacionamientos entre los actores de la cadena de valor. Así, el primero de los criterios de segmentación utilizados en esta investigación, agrupa a las productoras audiovisuales en cuatro: (i) Productoras de Obras Cinematográficas¹⁵; (ii) Productoras de Programas de Televisión, (iii) Productoras de Piezas Publicitarias; y (iv) Productoras de Videojuegos.

Al mismo tiempo, también se considera útil segmentar a las productoras por herramienta de producción utilizada dividiendo a las productoras en dos grupos: (i) Productoras de Rodaje; y (ii) Productoras de Animación.

La utilización de dos criterios de segmentación diferentes y complementarios a la vez, (lógica económica y herramienta de producción utilizada), ayudarán a la caracterización del ambiente productivo brindando, cada uno, elementos y criterios de análisis distintos.

i. Caracterización según lógica económica

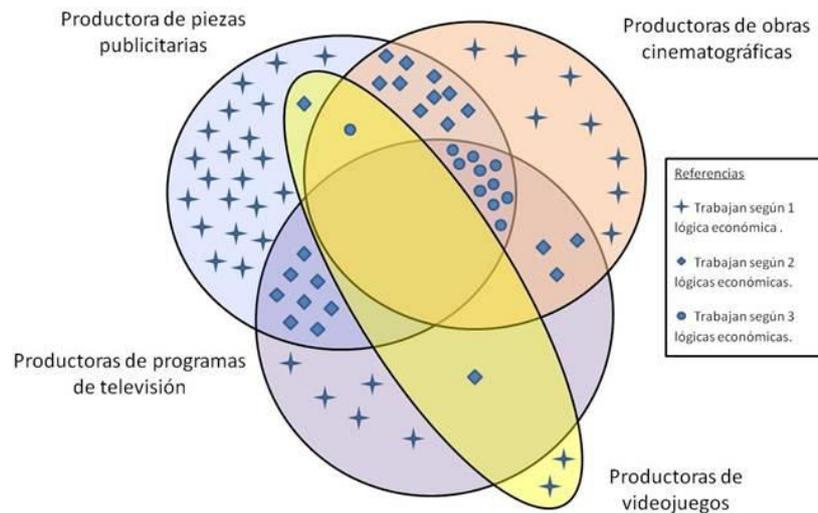
Según este criterio, se distinguen cuatro grupos de productoras AV: (i) Productoras de Obras Cinematográficas; (ii) Productoras de Programas de Televisión, (iii) Productoras de Piezas Publicitarias; y (iv) Productoras de Videojuegos.

A partir de la muestra de empresas seleccionadas en el relevamiento que se realizó, se identificó para cada productora la lógica económica que utiliza para realizar los AV. Este análisis, permitió observar que los cuatro grupos de productoras no son conjuntos excluyentes, dado que, debido a las características de la actividad económica audiovisual en la actualidad, casi la mitad de las productoras (47%) realizan productos con más de una lógica de negocios. También puede observarse que el 93% de las productoras trabaja según alguna de las siguientes lógicas económicas: obras cinematográficas, piezas publicitarias o programas de televisión. Mientras que solamente el 7% de las productoras sigue la lógica de negocios de los videojuegos; de ellas el 40% lo hace de manera exclusiva. Por otro lado, el 73% de las productoras produce piezas publicitarias, aunque la mayoría de ellas (59%) también trabaja según, al menos, otra lógica económica, siendo lo más común (41%) la producción de obras cinematográficas simultáneamente (no exclusivamente).

¹⁴ Se entenderán como sinónimos: lógica de negocios y lógica económica.

¹⁵ Dentro de obras cinematográficas se consideraron: documentales, largometrajes, medimetrajes cortometrajes y videoclips, sin importar si su exhibición se realiza en televisión, salas cinematográficas u otros medios.

Ilustración 2: Clasificación de productoras audiovisuales según lógica económica



1 lógica económica				2 lógicas económicas				3 lógicas económicas				4 lógicas económicas			TOTAL
Sub-grupo	Nº de emp	% del grupo	% del total	Sub-grupo	Nº de emp	% del grupo	% del total	Sub-grupo	Nº de emp	% del grupo	% del total	Sub-grupo	Nº de emp	% del total	
P	21	58%	30%	P/T	8	35%	11%	P/T/V	0	0%	0%	P/T/V/C	0	0%	29
C	8	22%	11%	P/C	10	43%	14%	P/T/C	10	91%	14%				28
T	5	14%	7%	P/V	1	4%	1%	P/V/C	1	9%	1%				7
V	2	6%	3%	T/V	1	4%	1%	T/V/C	0	0%	0%				3
				T/C	3	13%									3
				V/C	0	0%									
Total	36		51%		23		33%		11		16%		0	0%	70

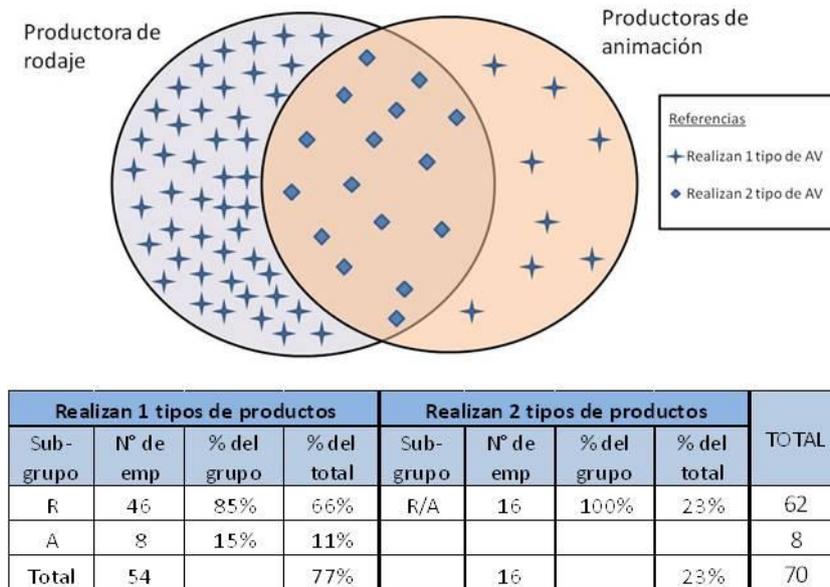
Nota: P hace referencia a piezas publicitarias, C hace referencia a obras cinematográficas, T hace referencias a programas de televisión y V hace referencia a videojuegos.

ii. Caracterización según herramienta de producción

Este criterio segmenta a las empresas productoras de acuerdo a la herramienta productiva que utilicen para la realización de los AV: (i) Rodaje, y (ii) Animación. Aplicando esta caracterización pudo observarse que, al igual que con el criterio de segmentación anteriormente usado, los conjuntos no son excluyentes. De acuerdo con la muestra, existen 8 productoras que realizan exclusivamente animación, 46 que realizan exclusivamente audiovisuales rodando y 16 que realizan audiovisuales utilizando ambas herramientas de producción.

El criterio de segmentación, es útil no solamente a efectos de entender los distintos tipos de empresas que componen el núcleo de la actividad económica audiovisual, sino también para poder identificar los distintos actores económicos que se involucran en la actividad y el tipo de relacionamiento que tienen con cada tipo de productora.

Ilustración 3: Clasificación de productoras audiovisuales según segundo criterio no tradicional



Nota: R hace referencia a rodaje y A hace referencia a animación.

b. Proveedores

La realización de los diversos AV implica la utilización de una variedad de proveedores, algunos comunes a todas las productoras independientemente de la herramienta de producción que utilicen (animación o rodaje), y otros son específicos para cada grupo de productoras. Los actores identificados pueden, en algunos casos, ser parte misma de la productora. Esto sucede, especial aunque no exclusivamente, con los servicios de técnicos especializados (e.g. asistentes de cámara), los que, en vez de ser contratados por proyecto puntual, pueden pasar a formar parte del *staff* permanente de las productoras.

Proveedores para rodaje

- i. Proveedores profílmicos: Suministran todos los dispositivos y/o servicios que aparecerán delante de las cámaras de filmación. En definitiva cualquier empresa que produzca, fabrique, alquile productos o preste servicios que puedan aparecer delante de la cámara.
- ii. Proveedores fílmicos: Suministran los elementos necesarios para la realización y el registro del rodaje (cámaras, generadores de energía, micrófonos, etc.).
- iii. Proveedores parafílmicos: Abastecen los servicios necesarios para que se pueda realizar el AV pero no tienen relación directa con el producto en sí y provienen,

generalmente, de otras actividades económicas relacionadas. En esta categoría se incluyen: empresas hoteleras, de transporte, de gastronomía, de seguros, etc.

- iv. *Crew* y *Cast* de Rodaje: Los primeros son aquellos técnicos específicos que prestan los servicios necesarios para realizar producto. El segundo grupo son los actores o modelos que participan del rodaje. Cabe mencionar que dada la estructura económica implícita en la actividad, un número significativamente alto de estos actores realizan su actividad laboral como personal contratado en modalidad *freelance*¹⁶. Esto tiene dos implicancias importantes para la actividad audiovisual. Por un lado, para las productoras implica una estructura de costos tal que permite que las empresas, sobre todo las más pequeñas, se puedan mantener operativas en épocas de baja actividad. Por otro lado, implica para los actores *freelance* la generación de *know how* a través de su alta rotación en los diferentes AV.

Proveedores para Animación:

- i. Proveedores de infraestructura informática: Abastecen las partes físicas y tangibles de un dispositivo informático y sus periféricos (hardware).
- ii. Proveedores de licencias: Brindan los intangibles necesarios para operar la infraestructura informática (software).
- iii. *Crew* y *Cast* de Animación: Los primeros son los técnicos específicos para animación que prestan los servicios necesarios para la realización del producto (programadores especializados, modeladores, *riggeadores* y animadores, y dibujantes). Por otro lado, el *cast* en el caso de la animación involucra a aquellos actores que prestan sus voces para el desarrollo del personaje.

Proveedores para ambas herramientas:

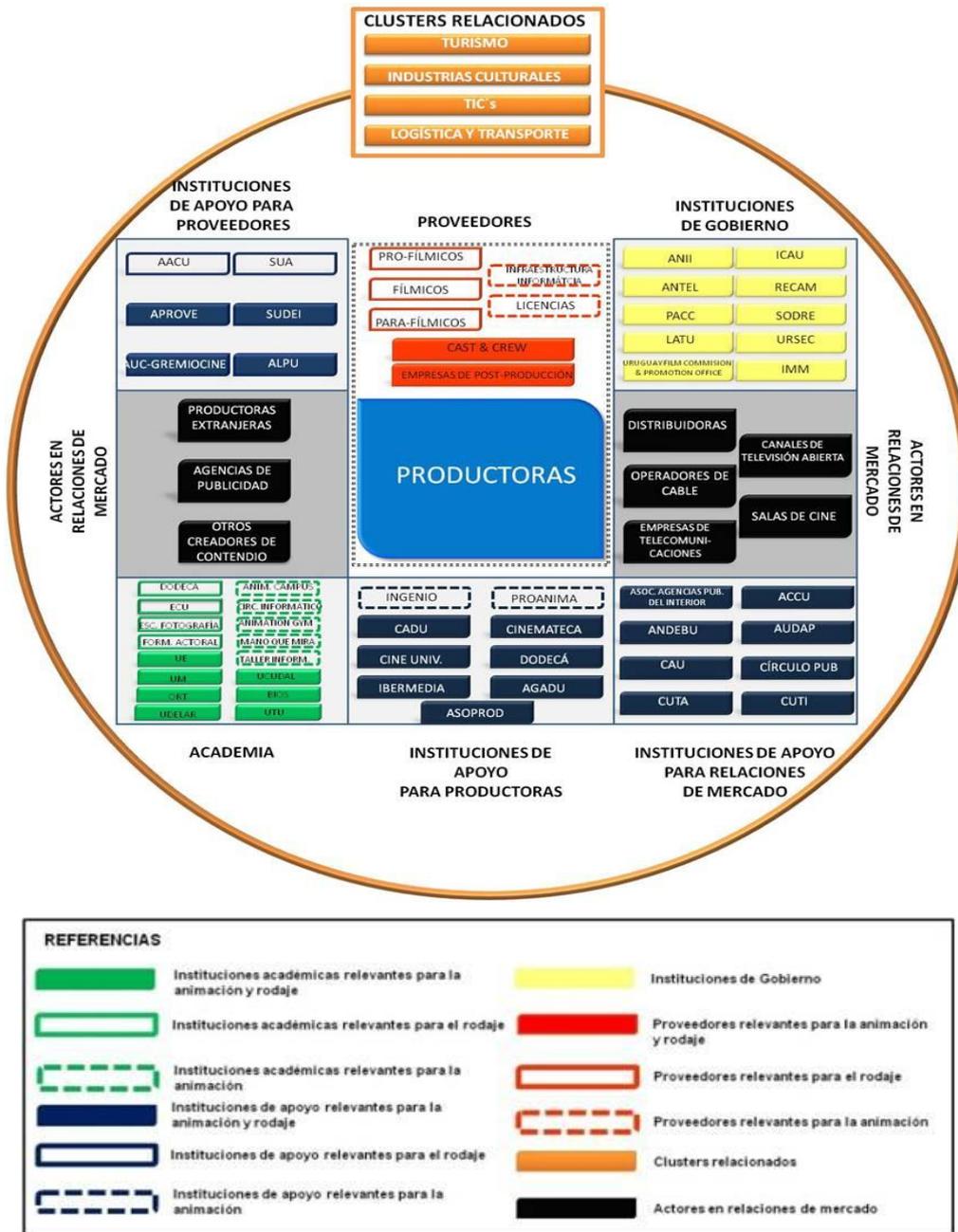
- i. Proveedores de postproducción: Realizan las tareas necesarias para que el AV se encuentre en condiciones de ser distribuido y/o exhibido a través de la manipulación del material obtenido hasta el momento con tareas propias de post-producción.

c. Instituciones de Apoyo, Gobierno, Academia

En lo que respecta a Instituciones de Apoyo y Academia, se han identificado los actores pertenecientes a la actividad y se mapean a continuación. Se han dividido en tres categorías (i) relacionados al rodaje y la animación, (ii) relacionados al rodaje, (iii) relacionadas a la animación. En lo que respecta al Gobierno, son también actores relevantes para la actividad, aquellos organismos públicos que de alguna manera se relacionan con ella. Estos actores se pueden observar en mapa que se muestra en la Ilustración 4 (solo se listan aquellas agencias que brindan iniciativas específicas destinadas a los audiovisuales nacionales).

¹⁶ Se entenderá por *freelance* a la persona cuya actividad consiste en realizar tareas relacionadas con su oficio o profesión, de forma independiente, para quienes requieren sus servicios en trabajos específicos. En el caso particular de la actividad audiovisual la contratación implica una paga en función de los días de rodaje necesarios para realizar el producto.

Ilustración 4: Mapa de la Actividad Audiovisual



2. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

En esta sección se analizan aspectos clave de la actividad con el fin de aportar a la posterior evaluación y cumplimiento de los objetivos del estudio. El análisis de cada uno de estos elementos se realiza en base a las características propias de la actividad y a las características de la región en la que se desarrolla la misma. Se construye, por tanto,

en base a la información presentada en la sección anterior, complementándola con información secundaria e información primaria obtenida a partir de entrevistas en profundidad y encuestas realizadas a los actores de la actividad audiovisual.

El análisis de los elementos se estructura utilizando la herramienta del Diamante de las Ventajas Competitivas (Porter, 1998).

Factores

Recursos Naturales – Localizaciones: Uruguay es un país rico en recursos naturales que se encuentran bien cuidados y protegidos. La importancia de estos recursos para la actividad audiovisual se relaciona con la disponibilidad de locaciones para filmar en tres aspectos: (i) la variedad, (ii) la versatilidad y (iii) la cercanía entre los distintos escenarios. En lo que respecta a la variedad, Uruguay cuenta con diversos escenarios que pueden ser utilizados en los rodajes. En referencia a la versatilidad de estos escenarios, las alternativas que brinda Uruguay permiten evocar otras regiones del mundo, lo que lo se valora como muy positivo. A su vez, la cercanía entre los distintos escenarios presenta ventajas logísticas que se traducen en ventajas de costos.

Dimensión y Localización Geográfica: Uruguay es un país pequeño (176.215 km²), cuyas dimensiones pueden recorrerse en un día de manejo. Su localización geográfica determina que las condiciones climáticas sean relativamente estables y predecibles sin la ocurrencia de fenómenos climáticos extremos, lo que posibilita filmar a lo largo de todo el año. Por otra parte, la localización de Uruguay atrae a la demanda extranjera, especialmente la del hemisferio Norte, ya que pueden realizarse actividades a “contra-estación”. Asimismo, el huso horario presenta una ventaja para los realizadores de videojuegos, puesto que posiciona a Uruguay con una menor diferencia horaria entre Estados Unidos -principal mercado para los videojuegos- y otros países en Europa del Este y Asia -principal competencia para los realizadores nacionales-.

Cultura: La cultura influye en la actividad audiovisual desde tres perspectivas: (i) el legado cultural existente; (ii) la apertura del país al intercambio con otras culturas, y (iii) la cultura emprendedora.

Uruguay tiene un legado cultural procedente de colonias mayoritariamente europeas -principalmente de España e Italia- por ello, la población uruguaya permite, por sus rasgos físicos, que los *casts* locales pueden identificarse con otras poblaciones occidentales. Asimismo, el legado histórico también se refleja en el estilo arquitectónico de algunas ciudades del Uruguay, que permite evocar fácilmente ciudades europeas y norteamericanas.

En lo que respecta a la apertura cultural, Uruguay ha estado expuesto, desde los comienzos de la exhibición de productos audiovisuales, a productos provenientes del mundo occidental. Esto permite a las productoras uruguayas entender fácilmente los patrones estéticos de otras culturas y, por lo tanto, son capaces de satisfacer los gustos de la potencial demanda extranjera.

Finalmente, la cultura emprendedora al interior de la actividad es fuerte. Esto se ve reflejado en las numerosas experiencias de *startups* y *spinoffs* que se han dado a lo largo de la historia de la actividad. Inclusive, al preguntarles a los actores si existía una cultura emprendedora en la actividad, el 63% estuvo de acuerdo con la afirmación.

Infraestructura física y tecnológica: En primer lugar, dentro de infraestructura física corresponde mencionar la infraestructura vial y el estado de puertos y aeropuertos. La primera determina la calidad de la movilidad entre locaciones nacionales, mientras que el estado de puertos y aeropuertos condiciona principalmente el acceso al país. En este sentido, según el *Global Competitiveness Report (GCR) 2009-2010*, Uruguay presenta ventajas competitivas en carreteras y puertos y el estado de los caminos y rutas en general es bueno. A pesar de esto, se constatan inconvenientes en lo que se refiere a infraestructura ferroviaria y aeroportuaria.

Por otra parte, el país también tiene ventajas competitivas en la provisión de energía eléctrica lo que permite utilizar correctamente los equipos fílmicos que requieren de una gran potencia y consumen grandes cantidades de electricidad. En particular el 50% de los encuestados evaluaron con 6 y 7 –en una escala de 1 a 7- el grado de adecuación de este tipo de infraestructura en el caso uruguayo.

En lo que respecta a la infraestructura tecnológica, la más relevante para la actividad audiovisual se relaciona con las telecomunicaciones puesto que determinan la calidad de los intercambios y la capacidad de transmitir el producto una vez finalizado. En este sentido, Uruguay tiene una infraestructura tecnológica de buena calidad -se ubica en el puesto 51 entre 133 países en el pilar de disponibilidad tecnológica del *GCR*- aunque sus costos son elevados en comparación con los parámetros internacionales y el ancho de banda es insuficiente para los requerimientos específicos de la actividad audiovisual. En esta línea, el 50% de los encuestados manifestaron calificaron el grado de adecuación de esta infraestructura de telecomunicaciones entre 4 o 5.

Acceso a financiamiento: Se pueden distinguir principalmente tres fuentes de financiamiento: (i) mercado de créditos (factor general a toda la economía), (ii) fondos públicos o concursables (factores especializados), y (iii) proyectos extranjeros. En términos generales estas fuentes de financiamiento han resultado insuficientes según los encuestados, ya que el 76% expresa que es difícil acceder a fondos de terceros.

En el caso del mercado de créditos no se identifican líneas específicas para la actividad audiovisual.

Por otro lado, los fondos públicos y concursables, han sido de gran utilidad para el desarrollo de películas y documentales locales¹⁷. Además, las producciones uruguayas también se presentan frecuentemente a los concursos del programa Ibermedia¹⁸ y a los fondos disponibles en los distintos festivales.

¹⁷ Entre los principales fondos concursables nacionales se identifican: el FONA, Montevideo Socio Audiovisual, DOCTVB II y el Fondo de Fomento Cinematográfico

¹⁸ Fondo Iberoamericano de Ayuda.

Finalmente, el capital extranjero ha sido muy importante para el desarrollo de la actividad audiovisual, en especial para las productoras de obras publicitarias, aunque en los últimos años también para los realizadores de obras cinematográficas y videojuegos. El desarrollo de esta fuente de financiamiento se debe principalmente a los esfuerzos individuales y no a una iniciativa en conjunto de la actividad en general.

Capital Humano – Base de Habilidades: En cuanto al capital humano, las capacidades específicas para el desarrollo de la actividad se pueden dividir en dos grandes categorías: (i) la capacidad empresarial, y (ii) la capacidad técnica.

En lo que respecta a la capacidad empresarial, los referentes consideran que están aun insuficientemente desarrolladas y deben mejorar si bien han surgido en el mercado algunas propuestas académicas que buscan subsanar esta deficiencia.

Por otro lado, las capacidades técnicas vinculadas directamente con la realización de audiovisuales -tanto para la producción en sí misma, como para su coordinación y gerenciamiento-, dependen específicamente del tipo de herramienta productiva que se utilice: rodaje o animación. Sin embargo, no se encuentran grandes diferencias en el estadio de estas capacidades según dichas herramientas. En este sentido, es un pensamiento compartido por mucho referentes de la actividad que las capacidades técnicas no poseen grandes carencias, lo que permite realizar AV de calidad y mantener a las productoras en un nivel de competencia internacional. De todas formas, cabe mencionar, que algunos actores entrevistados han manifestado algunas carencias específicas en lo que respecta a la formación de técnicos no universitarios.

Proveedores de equipos filmicos: Los equipos requeridos para la realización de las actividades audiovisuales tienen un nivel tecnológico bueno. Esto es posible porque, en el caso de los equipos costosos, existen proveedores que los alquilan, lo que permite acceder a equipamiento de nivel internacional que una productora aislada no podría comprar.

Liderazgo: Cuando se les preguntó a los actores de la actividad si estaban de acuerdo con la existencia de un fuerte liderazgo, más de la mitad contestó afirmativamente, aunque con distintos grados de énfasis. De esta manera, y en línea que lo transmitido por los referentes de la actividad, puede decirse que existe un cierto grado de liderazgo en la actividad aunque éste no puede ser referenciado a un solo actor, sino que se encuentra distribuido entre algunas productoras, instituciones de apoyo, o personas claves que inclusive van cambiando –dado lo mediático de la actividad- según la notoriedad pública que van adquiriendo.

Capacidad de I+D+i: La existencia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), es un factor clave para el desarrollo del clúster y, en reglas generales, de cualquier actividad económica. En este sentido, el 44% de los encuestados manifestaron que las empresas e instituciones de la actividad no han realizado investigación, desarrollo e innovación. Más específicamente, los referentes han expresado que la innovación en procesos se produce mayoritariamente en el exterior, mientras que Uruguay es capaz de adaptarse a las nuevas técnicas correctamente.

Calidad de Vida: En lo que respecta a la calidad de vida de las personas que trabajan en la actividad audiovisual en particular, las entrevistas realizadas y los datos a los que se ha tenido acceso, muestran un nivel de ingresos por encima de la media de la mayoría de las actividades económicas. Sin embargo, es importante destacar que, esta actividad implica mayores riesgos financieros, en particular para los técnicos independientes y los productores. Esto se debe a que, estos pueden pasar largos períodos de inactividad, concentrando su trabajo y sus ingresos en pocos días al año con jornadas laborales intensas y demandantes, que pueden superar las 12 horas diarias. Como consecuencia, estas personas pueden enfrentar dificultades en la administración del tiempo y el presupuesto personal que menoscaben su calidad de vida.

Demanda

Para el análisis de las condiciones de la demanda que afectan el desarrollo de la actividad, es conveniente, debido sus características, utilizar la segmentación de productoras según el criterio de lógica económica, puesto que, cada una de estas productoras enfrentan demandas con características distintivas. Como se desarrolló anteriormente, estos cuatro grupos son: (i) Productoras de Obras Cinematográficas; (ii) Productoras de Programas de Televisión, (iii) Productoras de Piezas Publicitarias; y (iv) Productoras de Videojuegos.

La demanda a la que se enfrentan las productoras es tanto nacional como internacional. En reglas generales, las productoras de piezas publicitarias y productoras de videojuegos trabajan mayoritariamente para el exterior. Por su parte, también en reglas generales, las productoras de obras cinematográficas y programas de TV tienen mayor relación con la demanda local¹⁹.

En lo que refiere a las características de la demanda de obras cinematográficas, cabe destacar que, para el 2009, el 66% de la población vio “cine uruguayo” en alguna ocasión, cifra levemente mayor a la registrada en el 2002 (63%). Específicamente, los datos muestran que el cine nacional tiene una mayor aceptación entre la población más joven, lo que podría estar indicando una tendencia hacia una mayor y creciente demanda de productos nacionales. Por otra parte, el hecho que las obras cinematográficas sean vistas mayoritariamente por espectadores con altos niveles educativos, podría indicar una determinada sofisticación de la demanda.

En lo que respecta a la demanda de programas de TV, los uruguayos opinan favorablemente cuando se les consulta sobre la emisión de producciones nacionales de ficción con especial énfasis en la producción cultural-artística. Asimismo, más del 50% de los uruguayos afirma que debería destinarse al menos la mitad de la programación a productos nacionales en los canales privados locales. Esto, tienen una implicancia

¹⁹ Excede el alcance del presente informe, el estudio de la demanda internacional de servicios de producción. En lo que respecta a la demanda local, se consideró relevante el análisis de las características del consumo nacional de audiovisuales, ya que este influye directamente en la demanda a la que se enfrentan las productoras. Este análisis se realiza en base a la información presentada por el primer y segundo “Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural”.

directa para la demanda potencial a la que podrían verse enfrentadas las productoras de programas de televisión, puesto que, parece existir una demanda potencial insatisfecha hasta el momento. De todas maneras, las productoras han encontrado dificultades para posicionar sus programas en la programación de los canales locales, en particular en lo que hace referencia a ficción debido a la fuerte competencia de productos extranjeros que ya tiene aceptación generalizada en el público local. En lo que se refiere al mercado extranjero, los programas de televisión nacionales no han logrado ser comercializados y exhibidos en otros destinos.

Las productoras de piezas publicitarias tienen un buen acceso tanto al mercado local como internacional, habiéndose consagrado como de “buena calidad” en ambos. En este sentido, luego de la crisis económico-financiera de 2002 estas empresas dinamizaron su proceso de internacionalización como consecuencia de las restricciones presentes en el mercado interno. De esta forma, han logrado consolidarse en los mercados de América Latina, y en menor medida, en Estados Unidos y algunos países europeos. Este acceso se ve reforzado por la presencia de oficinas filiales en dichos países.

Los videojuegos producidos en Uruguay, esencialmente, se realizan para el mercado externo, por lo que éste toma una importancia trascendente para el desarrollo de este tipo de productoras.

A nivel general, los encuestados manifestaron que el acceso a los mercados es un problema que debe ser mejorado puesto que, el 76% lo considera difícil.

Sectores Relacionados

La actividad audiovisual tiene relación con cuatro sectores. Por un lado tiene una conexión directa con las industrias culturales (música, publicidad, teatro y radio) y las TICs (*software* y telecomunicaciones), sectores de los que forma parte. Por otro lado, tiene conexiones con el Turismo y con Logística y Transporte.

Industrias culturales: La actividad audiovisual forma parte del sector y tiene, por lo tanto estrecha relación con otras actividades culturales como ser: música, publicidad, teatro y radio. Las industrias culturales, han tenido un fuerte y sostenido desarrollo en los últimos años, especialmente a partir del año 2005, momento en el que comenzaron a ser apoyadas por diversas iniciativas de clusterización.

En lo que respecta a música, este conglomerado se relaciona con la actividad audiovisual de varias formas. En primer lugar, el buen desarrollo de estudios de grabación y de edición de audio, que trae aparejado un fortalecimiento de las actividades relacionadas con la música, brinda beneficios a la realización de productos audiovisuales en las etapas de post-producción de sonido. Por otra parte, la disponibilidad de una gran masa de músicos profesionales incide directamente en la calidad de los productos audiovisuales a través de la disponibilidad de piezas musicales de buena calidad en el mercado local. En particular, el desarrollo de este conglomerado podría traer beneficios para la realización de videojuegos, fomentando el surgimiento de

agentes especializados en la provisión de música para estos productos, lo cual en la actualidad no se encuentra desarrollado. Además, la música, al igual que los deportes, el carnaval y otros espectáculos se relacionan con las actividades de producción audiovisual por el hecho de que, estas expresiones culturales pueden requerir ser documentadas y/o transmitidas en directo, lo que da lugar a la necesidad de contar con técnicos y empresas capacitadas, capaces de cumplir con las exigencias que requieren este tipo de espectáculos.

En lo que respecta a publicidad esta actividad también mantiene estrechas relaciones con las actividades audiovisuales. En este sentido, no solo las productoras audiovisuales que realizan piezas publicitarias forman parte de esta actividad, sino que además, la actividad audiovisual en general se vincula con el resto de los agentes económicos que integran la actividad publicitaria (agencias de publicidad, creativos, etc.). A su vez, ambas actividades comparten algunas instituciones de apoyo.

El teatro y la actividad audiovisual se relacionan, principalmente, a través de los actores que suelen ser compartidos por ambas actividades. De esta forma, puede considerarse que la disponibilidad de buenos actores, relacionados con el teatro, contribuye al desarrollo de la actividad audiovisual, puesto que las exigencias de ambas actividades, en general, no requieren capacidades específicas.

Finalmente, la relación entre la radio y la actividad audiovisual surge principalmente de compartir recursos humanos. En este sentido, la radio ha formado locutores y periodistas, los cuales, desde el surgimiento de la televisión han trabajado en ambos medios como periodistas, locutores, conductores, entre otros. Por lo tanto, ambas actividades se fortalecen, hecho que se refuerza porque las estaciones de radio y los canales de televisión suelen compartir un mismo grupo de propietarios.

Tecnologías de la información y comunicación: Como se desprende de la definición, la actividad audiovisual se incluye dentro de las TICs y además tiene fuertes relaciones con el resto de las actividades que forman parte de este sector. Dentro de ellas, el *software* tiene una estrecha relación con la actividad audiovisual puesto que las empresas realizadoras de videojuegos se encuentran en el centro de ambas cadenas productivas. Además, el desarrollo de las TICs en general en el país presenta importantes oportunidades para la producción audiovisual. En particular, la creciente penetración de las TICs en la sociedad uruguaya brinda a los realizadores audiovisuales nacionales una mayor cantidad de medios a través de los cuales pueden exhibir sus producciones, a una mayor cantidad de público y a menores costos. El sector de las TICs tuvo un crecimiento importante en los últimos años llegando a facturar, según estimaciones del gobierno más de US\$ 1.500 millones, con exportaciones cercanas a los US\$ 450 millones. Se destacan dentro de este sector el grupo el *software* y las telecomunicaciones las que representan el 27% y 60% respectivamente.

Turismo: Las actividades turística y audiovisual se encuentran relacionadas, en primer lugar, por el hecho de que los principales destinos turísticos del país coinciden con las locaciones más codiciadas para las realizaciones audiovisuales de rodaje. En este sentido, por un lado, el desarrollo de la actividad turística en estas ciudades y/o regiones

genera importantes beneficios en la producción de audiovisuales, especialmente en la disponibilidad de buenos servicios parafílmicos, los cuales son el centro de las actividades turísticas (catering, restaurantes, transporte, infraestructura, entre otros). Por otro lado, el cuidado y mantenimiento de estos destinos turísticos, también beneficia a la realización audiovisual, puesto que en este caso se estarían conservando las locaciones necesarias para la realización de los productos.

A pesar de esto, es importante destacar que la estacionalidad de ambas actividades coincide, centrándose en el primer y cuarto trimestre del año. Esto podría ocasionar que, en caso de una utilización excesiva de los destinos turísticos como locaciones de filmación, algunos turistas se vieran desincentivados a concurrir; al mismo tiempo, esto también podría generar inconvenientes para la correcta realización de los productos audiovisuales puesto que la actividad de los turistas puede interferir y dificultar las producciones. Sin embargo, en la medida que se realicen producciones de renombre internacional (en especial con actores de primera línea) la actividad audiovisual podría atraer turismo interesado en conocer las locaciones donde dichas producciones fueron rodadas, al igual que los servicios parafílmicos que solían visitar. En este sentido, puede argumentarse que, en la medida que exista coordinación y las estrategias de ambas actividades sean coherentes entre sí, más que un inconveniente esto puede convertirse en una potencialidad.

El turismo es uno de los sectores más importantes para la economía nacional. En particular en el 2008 ingresaron al país alrededor de 2 millones de turistas, lo que implicó ingresos brutos superiores a los US\$ 1.000 millones.

Logística y Transporte: Este cluster se relaciona con las actividades audiovisuales, principalmente, a través de los proveedores parafílmicos. La calidad del transporte internacional, en sus diversas modalidades, así como del transporte interno, resultan muy importantes para la realización de audiovisuales. En particular, impactan directamente en el contacto que tienen los productores con sus clientes extranjeros y, durante la realización del producto, en la facilidad de la movilización entre las diversas locaciones. A su vez, el impulso de este cluster puede beneficiar a la actividad audiovisual a través de la mejora de las condiciones del comercio. En este punto, los despachantes de aduana, ubicados en el núcleo del cluster de logística y transporte, resultan clave para la producción audiovisual y tienen un papel fundamental en el cumplimiento de disposiciones y/o exoneraciones para la importación de ciertos insumos y la exportación de los productos terminados. El sector de logística y transporte se ha desarrollado favorablemente en los últimos tiempos. En particular, según estimaciones de gobierno en 2008 se facturaron US\$ 3.616 millones y se exportaron aproximadamente US\$ 700 millones.

Contexto para la Estrategia y Rivalidad

Existen aproximadamente 130 productoras audiovisuales que, por las características propias de la actividad, compiten tanto nacional como internacionalmente. Si bien trabajan de acuerdo a las características puntuales de cada proyecto en diversas locaciones geográficas del país, sus oficinas administrativas se encuentran radicadas en la ciudad de Montevideo y es desde allí que coordinan las tareas.

En cuanto al grado de atomización en la actividad, si bien el número de productoras audiovisuales es importante, menos del 5% son grandes -tanto en personal ocupado como en nivel de facturación- aunque son las que absorben la mayor cantidad de proyectos.

En lo que respecta a la competencia internacional, no existen grandes empresas multinacionales de nivel mundial operando en la actividad audiovisual en Montevideo. En cambio, sí existen empresas uruguayas que se han internacionalizado, estableciendo sucursales y contactos con clientes y proveedores en el exterior que han confiado y continúan confiando en sus producciones. Las operaciones de estas empresas a nivel mundial, las han dotado de un conocimiento tácito específico para la actividad (derivado en adecuadas prácticas de gestión, producción y comercialización), que les permiten seguir desarrollando contactos internacionales y satisfacer de manera competitiva la demanda internacional.

En lo que respecta a la competencia local, las productoras más grandes tienden a identificar como sus competidores a otras empresas grandes, mientras que las pequeñas ven como su competencia a todo el grupo de empresas. Específicamente en lo que se refiere a las productoras de animación (principalmente las que realizan videojuegos) los referentes han manifestado que se conocen entre todos, existiendo entre ellos un relacionamiento más estrecho que deriva en una cooperación más intensa.

Al mismo tiempo, según lo que manifestaron los actores encuestados, podría decirse que no existe un alto grado de rivalidad entre las empresas²⁰, aunque este grado es distinto según el grupo de productoras que se considere, segmentándolas por lógica económica. En este sentido, mientras que en la producción de audiovisuales publicitarios se observa una elevada competencia por clientes, en lo que refiere a las productoras de programas de televisión, la cooperación es fuerte y se da inclusive aguas abajo en la cadena productiva (coproducción con canales de televisión).

En lo que respecta a las variables sobre las que se compete, los referentes han mencionado las siguientes: precio, confianza en la empresa productora, trabajos anteriores, velocidad de respuesta y, en algunos casos, el estilo artístico del director.

Si bien hay un grupo de empresas grandes que lidera el mercado en cada una de los grupos, no puede identificarse ninguna de ellas como “empresa ancla”, en el sentido que de producirse su cese de actividades, la actividad audiovisual no se vería seriamente afectada.

²⁰ Cuando se les consultó a los actores en qué grado coincidían con la afirmación “La competencia es feroz” -siendo 1 “no estoy de acuerdo” y 7 “completamente de acuerdo”-, la mayoría contestó 4.

Sin embargo, al consultar a los referentes del área y a partir de los datos de la encuesta realizada, surge que existe una empresa que sin su presencia, el desarrollo de la actividad se vería comprometido y que su desaparición provocaría cambios importantes en la actividad. En este sentido, el 61% de las personas encuestadas manifestaron la existencia de una “empresa ancla”. Lo interesante de observar, dadas las características de la actividad, es que este rol no lo toma una empresa del núcleo de análisis, sino que lo ocupa una empresa proveedora de servicios: Musitelli. Según los entrevistados y los encuestados, la inexistencia de dicha firma, hubiera impedido el desarrollo de la actividad, dado que la misma fue la que realizó las inversiones necesarias para la existencia de equipos de calidad para el desarrollo de la actividad.

Otro elemento importante a analizar es el relacionamiento de las productoras con otros actores, como los proveedores o distribuidores. Existen pocas empresas proveedoras de alquileres de equipos fílmicos, lo que les brinda un gran poder de negociación en el relacionamiento con las productoras.

En lo que respecta a la contratación de recursos humanos, la modalidad de contratación *freelance*, no liga al capital humano -fuente de conocimiento y experiencia- con ninguna de las empresas productoras, permitiendo la existencia de fuertes derrames de conocimiento e innovación.

En cuanto a la existencia de redes y asociaciones, es posible identificar 19 asociaciones relacionadas con las actividades de rodaje y animación, 2 específicas de animación y 2 específicas de rodaje. El correcto funcionamiento de estas redes no es tan claro. Al consultar a los diferentes actores de la actividad acerca de la existencia de redes estuvieron divididos en sus opiniones: 44% opinan que no existen redes fuertes, 15% tienen una opinión neutral al respecto y 41% consideran que sí existen. Esto puede estar relacionado con el hecho de que, el grado de actividad e interrelación de las distintas asociaciones no es homogéneo, existiendo algunas que se encuentran consolidadas y con estrechas relaciones con varios actores de la actividad, mientras que otras se encuentran en una etapa de consolidación e incipiente desarrollo y/o con escaso relacionamiento con el resto. Vale mencionar que algunos actores relacionados a la actividad audiovisual forman parte de diversas redes y/o instituciones de apoyo, lo que genera sinergias informales entre las mismas.

En lo que respecta al marco económico en el que se desarrolla la actividad, puede decirse que Uruguay se ubica en un nivel de competitividad medio a nivel mundial y de avanzada en América Latina (puesto 7 en 22), que ha mejorado notablemente con respecto a años anteriores. Para mejorar su competitividad las principales áreas donde se encuentran dificultades a nivel de contexto son: la innovación, la sofisticación de los negocios, las condiciones del mercado laboral, la sofisticación de los mercados financieros y el tamaño del mercado²¹. Otros factores frecuentemente citados como los principales problemas para realizar negocios en el país son las restrictivas regulaciones laborales, la ineficiencia burocrática del Gobierno, los niveles de impuestos y las dificultades en el acceso al financiamiento.

²¹ Global Competitiveness Report 2009-2010.

En lo referente a la existencia de un marco regulatorio, existen diversas leyes y decretos que regulan la actividad audiovisual en relación a distintos aspectos: fondos concursables, beneficios fiscales, incentivos, definición legal de conceptos ambiguos, regulaciones de trabajo, propiedad intelectual, regulaciones aduaneras, acuerdos de coproducción, entre otros.

3. EVALUACIÓN

En esta sección se evalúan, teniendo en cuenta el análisis realizado en la sección previa, las dimensiones del concepto de cluster y las condiciones de base, para determinar si la actividad audiovisual presenta un comportamiento de cluster.

Luego de esta evaluación, se presenta un resumen, identificando las fortalezas y desafíos de la actividad estructuradas según el Diamante de las Ventajas Competitivas. El apalancamiento de las fortalezas y el trabajar en los desafíos ayudará a mejorar la competitividad del cluster.

En este sentido, por último, se mencionan cuáles son las fortalezas más valiosas que posee el cluster según la opinión de los actores y cuáles son los desafíos más importantes. Asimismo, según la Grilla de Factores, pueden determinarse sobre qué debilidades es necesario trabajar con mayor nivel de urgencia.

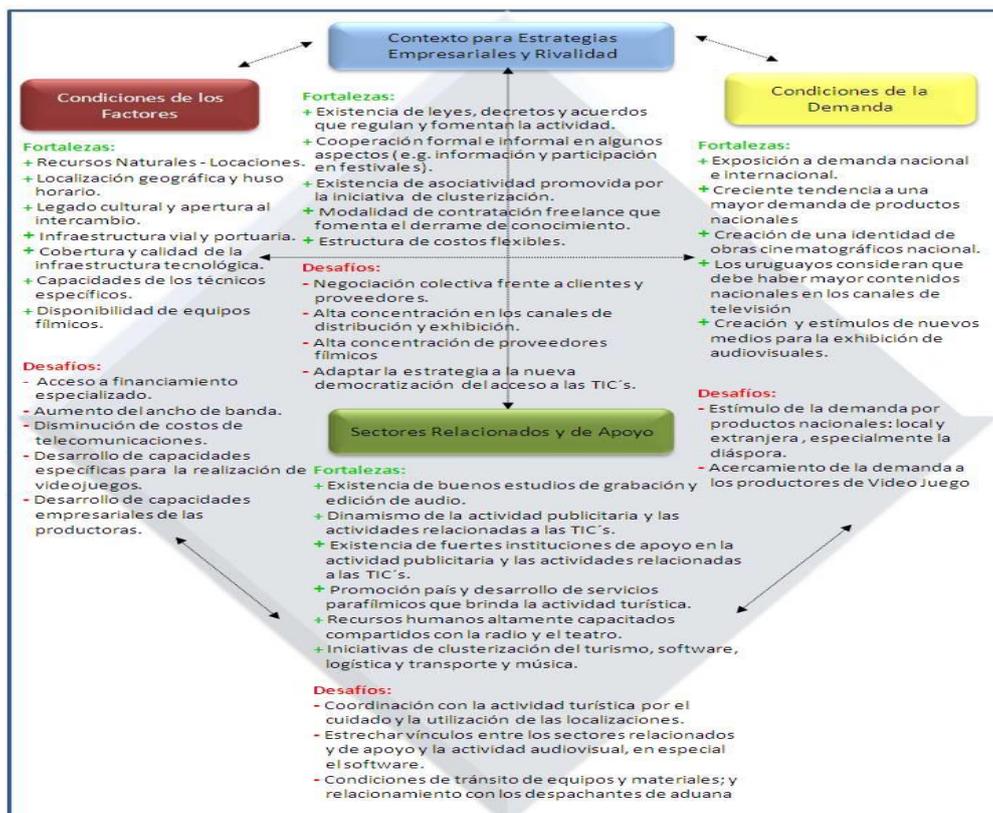
Cuadro 1: Dimensiones Del Concepto De Cluster

1.	Dimensión Geográfica	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta concentración de empresas en la ciudad de Montevideo. ✓ Pequeño tamaño del país. 	Se cumple
2.	Flujo de productos, conocimientos e innovación	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto flujo de conocimiento debido a la estructura de contratación del <i>cast</i> y <i>crew</i> (<i>freelance</i>) ✓ Buen nivel de cooperación entre las empresas productoras pequeñas y las de video juegos. ✓ La innovación se cumple en sentido amplio. 	Se cumple
3.	Relacionamiento entre los Actores	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe diferente grado de vinculación entre las productoras según el tipo. ✓ Hay aún escaso relacionamiento entre las productoras y otros tipos de actores (de la cadena de valor, instituciones de apoyo, gobierno, academia). 	No se cumple cabalmente
4.	Existencia de redes	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran cantidad de asociaciones y redes formales e informales. ✓ Grado de actividad e interrelación heterogéneo. 	Se cumple débilmente

Cuadro 2: Condiciones De Base

1.	Masa crítica de empresas con capacidad de competencia internacional	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 130 productoras de audiovisuales. ✓ Competencia a nivel nacional e internacional. ✓ Buen posicionamiento de las empresas uruguayas a nivel internacional. 	Se cumple
2.	Ventajas específicas significativas	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se dan por la conjunción de la existencia de varios elementos simultáneamente: buenas locaciones, acceso a buenos equipos, disponibilidad de RRHH calificados. 	Se cumple
3.	Presencia de empresas multinacionales de nivel mundial	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existen empresas multinacionales de nivel mundial ✓ Existen varias empresas uruguayas que se han internacionalizado exitosamente con un buen posicionamiento en la competencia global ✓ Debido a las características de la actividad y el mercado, puede considerarse que la internacionalización de las empresas uruguayas cumple el rol de la multinacional de nivel mundial. ✓ Muchas productoras nacionales trabajan para empresas multinacionales de nivel mundial. 	Se cumple
4.	Fortaleza de clusters relacionados	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se identifican 4 sectores relacionados: Industrias Culturales, Tics (de los que forma parte la actividad audiovisual); Turismo, Logística y transporte. ✓ Son todos sectores que han tenido un buen nivel de crecimiento y desarrollo en los últimos años. 	Se cumple

Ilustración 5: Fortalezas y Debilidades



De acuerdo a lo que plantea la grilla de factores, existen algunos elementos que tienen un peso destacado en el desarrollo del cluster. De acuerdo al análisis realizado y resumido en la ilustración anterior, pueden clasificarse dichos elementos como positivos, negativos o neutros. Asimismo, a nivel empírico, los actores encuestados mencionaron cuál era la importancia relativa de cada uno de estos factores para el desarrollo específico de la actividad audiovisual. Con esta información, pueden categorizarse los elementos de la grilla para hallar cuáles son las áreas prioritarias de mejora.

Cuadro 3

Factor de la Grilla	Calificación	Importancia	Acción
Liderazgo	Positivo	Media	Mantenimiento
Infraestructura	Positivo	Alta	Mantenimiento
Cultura emprendedora	Positivo	Muy alta	Potenciar
Empresa Ancla	Negativo	Media	Mejora
Financiamiento	Negativo	Alta	Mejora prioritaria
Servicios de desarrollo empresarial	Negativo	Alta	Mejorar prioritaria
Ambiente competitivo	Neutro	Alta	Mejora
Acceso a mercados	Negativo	Muy alta	Mejora urgente
Calidad de vida	Neutro	Alta	Mejora
Entorno macroeconómico e institucional	Neutro	Muy alta	Mejora prioritaria

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo tuvo como objetivos (i) identificar si la actividad audiovisual en Montevideo tiene un comportamiento de cluster y (ii) en caso negativo, analizar si existen las condiciones como para que pudiera surgir un cluster en el corto o mediano plazo; mientras que en caso positivo, determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra el cluster y qué condiciones serían necesarias para que éste pudiera desarrollar o mantener su competitividad.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se utilizó una metodología que puede ser considerada una novedad en lo que a la temática de clusters se refiere, puesto que: (i) incorpora diversas herramientas utilizadas por investigaciones anteriores compilándolas en un mismo análisis y (ii) realiza la compilación desde una nueva óptica, utilizando de cada herramienta solamente los elementos que le son útiles. La aplicación de la metodología para este estudio de caso en particular permitió reafirmar su utilidad para el análisis de actividades económicas, específicamente permitió identificar de una manera sistemática y organizada cuáles eran las áreas prioritarias de mejora.

Así, en base a toda la información presentada y analizada anteriormente se pudo concluir que la actividad audiovisual en Montevideo presenta un comportamiento similar al de un cluster en una etapa de desarrollo incipiente, y que, por lo tanto, su

competitividad puede ser efectivamente potenciada por una iniciativa de clusterización.

No obstante, existen aún algunos desafíos sobre los cuales se deberá trabajar para continuar en un camino de desarrollo y lograr establecerse como un cluster competitivo.

El análisis en profundidad de cada uno de los factores críticos de éxito y la valoración que los propios actores del cluster realizaron sobre su situación, permitió identificar áreas prioritarias de mejora para el sustento de la competitividad.

Específicamente, se detectó la necesidad de mejorar con urgencia el acceso a los mercados, dado que es un factor evaluado como negativo y a la vez como de alta importancia para el correcto desarrollo del cluster. Asimismo, se detectaron como áreas de mejoras prioritarias: el financiamiento, los servicios de desarrollo empresarial y el entorno macroeconómico. Las dos primeras pueden ser impulsadas tanto por el sector privado como por el público (o una conjunción de esfuerzos), mientras que el entorno macro es un factor de contexto que depende más de variables exógenas a la actividad.

Las recomendaciones, por lo tanto, apuntan a que se pueda lograr un trabajo sostenido en las áreas anteriormente mencionadas -tanto a nivel empresarial como a nivel gubernamental- para lograr la mejora del cluster y, en definitiva, el desarrollo de su competitividad. El trabajo sobre estos aspectos puede aportar a la construcción del desarrollo económico del Uruguay en su conjunto

BIBLIOGRAFÍA

Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999). “How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America”, *World Development*, Vol. 27, N° 9, 1693- 1713.

Álvarez, L. (1993). *La casa sin espejos: perspectivas de la industria audiovisual uruguaya*, Fin de Siglo, Montevideo.

Achúgar, H., Dominazi, S., Rapetti, S. y Radakovich, R. (2002). *Imaginarios y consumo cultural. Primer informe nacional sobre comportamiento y consumo cultural. Uruguay 2002*, Ediciones Trilce, Montevideo.

Beceiro, I. (1994). *La radio y la TV de los pioneros. Cronología y anécdotas de un fenómeno uruguayo*, EBO, Montevideo.

Cristóbal, M. (2007). “Consultoría audiovisual. Documento relativo al sector uruguayo”.

Dominazi, S., Rapetti, S. y Radakovich, R. (2009). *Imaginarios y Consumo Cultural. Segundo Informe Nacional sobre consumo y comportamiento cultural. Uruguay 2009*, Ediciones Trilce, Montevideo.

- Edmonson, R. (1998). *Una filosofía de los archivos audiovisuales*, Red sobre la Filosofía de los Archivos Audiovisuales (UNESCO), Paris.
- Jung, A; Garbarino, P; Jerusalmi, C; Durán, C; Plottier, C; (2006) ‘Un aporte a los procesos de construcción competitiva basados en clusters’ ; *Cuadernos de Economía, No. 1, Departamento de Economía, Universidad Católica del Uruguay*.
- Jung A., Garbarino P., Jerusalmi C., Plottier C., Durán C. (2006). *Clusters en Uruguay: Un aporte para el análisis y la discusión de políticas*, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), Proyecto ACDE – KAS, Fundación Konrad Adenauer, Montevideo.
- Luengo Cruz, M. (2008). “El producto cultural: claves epistemológicas de su estudio”. *Zer, Vol. 13, N° 24, 317 – 335*.
- Martínez Carril, M. y Zapiola, G. (2002). *La historia no oficial del cine uruguayo (1898 – 2002)*, Banda Oriental, Montevideo.
- Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2007). “Estrategia para un cluster audiovisual en Costa Rica”, *Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, San José (Costa Rica)*.
- Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica (2008). “Industria Audiovisual: Análisis del mercado meta y benchmarking de fondos de fomento e incentivos”, *Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, San José (Costa Rica)*.
- OPP (2009). *Estrategia Uruguay III Siglo. Aspectos Productivos*, Área de Estrategia de Desarrollo y Planificación (OPP), Montevideo.
- PACC (2007). *Software. Plan de refuerzo a la competitividad*, DIPRODE (OPP), Montevideo.
- PACC (2007). *Turismo. Plan de refuerzo a la competitividad*, DIPRODE (OPP), Montevideo.
- PACC (2008). *Audiovisual. Plan de refuerzo a la competitividad*, DIPRODE (OPP), Montevideo.
- PACC (2008). *Turismo en Montevideo. Informe de caracterización*. DIPRODE (OPP), Montevideo.
- PACPYMES (2007). *Diagnóstico participativo del cluster logística y transporte*, PACPYMES, Montevideo.
- Punzo, P. (2007). *Diagnóstico participativo del cluster turismo en punta del este*, PACPYMES, Montevideo.
- Porter, M. (1985). “Value Chain”. En *Competitive advantage*, Nueva York: The Free Press, cap. 1.
- Porter, M. (1998). *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.

Revista Pymes, Innovación y Desarrollo
Vol. 1, No. 1, pp. 115–143

Remedi, G. (2003). “Estructuras no tan en el aire: El campo de la radio en el Uruguay”. Manuscrito no editado a la fecha.

Russo, E. (1998). *Diccionario de cine*, Paidós, Buenos Aires.

Seagaert, J. (2007). “*Informe de diagnóstico. Conglomerado audiovisual*”. DIPRODE (OPP), Montevideo.

Stolovich, L., Lescano G., Pessano, R. y Delgado, P. (2003). *La industria audiovisual uruguaya*, Ediciones Ideas, Montevideo.

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London: SAGE, 1994.