



Programa de Competitividad  
de Conglomerados y Cadenas Productivas



# Audiovisual

Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC)



URUGUAY - FEBRERO de 2008



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO



Programa de Competitividad  
de Conglomerados y Cadenas productivas



Préstamo 1763 / OC - UR

El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan. Un conglomerado (COP) es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.

Al PACC lo conforman tres Componentes:

- I: Dinamización y elaboración de Planes Estratégicos (PRCs)
- II: Cofinanciamiento de proyectos alineados a los PRCs
- III: Fortalecimiento de instituciones públicas de apoyo a los COPs

Su intervención busca generar ventajas competitivas dinámicas promoviendo, una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales.

Los beneficiarios directos del Programa son empresas integrantes de los COPs seleccionados y sus trabajadores, así como instituciones vinculadas alcanzando mayores niveles de competitividad sistémica en el territorio.

La acción del programa en cada COP seleccionado se inicia con la conformación de un Grupo gestor integrado por referentes privados y un Grupo de Apoyo integrado por referentes públicos capaces de liderar un proceso de dinamización y planificación estratégica participativa. En conjunto seleccionan un “facilitador” o articulador y consultores locales e internacionales que los apoyen en la elaboración de su Plan Estratégico.

Una vez que el conglomerado cuenta con un plan estratégico de consenso el programa cofinancia de forma no reembolsable proyectos presentados por empresas y/o instituciones del COP que se encuentren alineados al Plan.

El Programa se ejecuta desde la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DI.PRO.DE) de la Presidencia de la República - OPP, en coordinación con Ministerios e Intendencias.



Para el conglomerado Audiovisual, la referencia sectorial y local es el Ministerio de educación y cultura - INA -, responsable del liderazgo técnico y político desde el sector público.



# Audiovisual

## Participantes

El Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) del conglomerado Audiovisual fue elaborado en base a un proceso participativo, realizado por empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo del sector. El Grupo Gestor del Conglomerado (GGC) lideró este proceso con el apoyo de las instituciones y personas del siguiente listado:

### Grupo Gestor del Conglomerado – PRIVADOS

#### *Empresarios del GGC:*

Empresarios del GGC: Roque Papa / Flavio Caiafa; Ronald Melzer; Hernán Tajam; Nelson Wainstein; Fernando Epstein / Daniela Speranza; Ricardo Casas; Daniel Fernández; Álvaro Caso; Pepi Goncalvez / Ignacio Seimanas; Andrés Rosenblat / Gastón Laffitte; Washington Nero de Vargas / Mariana Secco; Pablo Arriola / Soledad García; Conrado Polvarini.

#### *Participantes en talleres*

Anexo 8

### Grupo de Apoyo - PÚBLICOS

#### *Ministerio de Educación y Cultura - MEC*

Ministro: Ing. Quim. Jorge Brovotto; Subsecretario de Educación y Cultura: Dr. Felipe Michelini;

Directora general de secretaría del MEC: Lic. Yvelise Macchi; Director de Cultura: Prof. Luís Mardones

Instituto Nacional del Audiovisual: Director: Sr. Martín Papich; Representante técnico: Lic. Adriana González

#### *Intendencia Municipal de Montevideo*

Intendente: Dr. Ricardo Ehrlich; Dirección de cultura: Sr. Mauricio Rosencof; Asesor Dirección Cultura: Sr. Eduardo Dutter

#### *Adherentes:*

Ministerio de Industria, Minería y Energía; Ministerio de Relaciones Exteriores; Ministerio de Turismo y Deporte; Ministerio de Economía y Finanzas; Intendencias Municipales de Canelones, Colonia, Maldonado, San José y Flores; Laboratorio Tecnológico del Uruguay; Corporación Nacional de Desarrollo; ANTEL; Tvcuidad; Dirección Nacional de Aduanas; Banco de la República Oriental del Uruguay; Dirección Nacional de Correos; Televisión Nacional de Uruguay; Uruguay XXI; URSEC; Agenda Metropolitana; Dirección General Impositiva; Programa de Desarrollo Tecnológico; Agencia Nacional de Investigación e Innovación; Banco de Previsión Social; Banco de Seguros del Estado; Universidad de la República; Universidad Católica del Uruguay; Universidad ORT; Escuela de Cine del Uruguay; DODECA, Universidad de Montevideo, Universidad de la Empresa; BIOS.

### Unidad Ejecutora del Programa

#### *OPP - DIPRODE - PACC*

Director OPP: Prof. Enrique Rubio; Directora DIPRODE: Cra. Ec. Martha Jauge; Coordinador Programa: Ing. Agr. (MBA) Alejandro Ferrari; Ejecutivo Responsable: Ec. Martín Leites; Facilitador: Ec. José Alonso.

### Consultores

Coordinador de la Estrategia: Ing. John Saegaert

Consultores internacionales: Manuel Cristóbal y Fernando Labrada





# Contenido

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>15</b>
1.1 Caracterización del sector Audiovisual .....	15
1.2 Alcance.....	19
1.3 Consideraciones preliminares.....	20
<b>2. Dimensiones .....</b>	<b>22</b>
2.1 Una visión más amplia del desarrollo económico.....	22
2.2 Bienes culturales y economía de la cultura.....	22
2.3 Necesidad de complementar el PRC con políticas de desarrollo cultural.....	26
<b>3. Aspectos Metodológicos.....</b>	<b>28</b>
3.1 Visión de Futuro .....	28
3.2 La demanda: atributos deseables de los productos audiovisuales.....	29
3.3 Desempeño y determinantes.....	31
3.4 Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad .....	36
<b>4. Mejora del entorno .....</b>	<b>37</b>
4.1 Crear la institucionalidad necesaria para el sostenimiento del Cluster.....	37
4.2 Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster .....	41
4.3 Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay .....	43
4.4 Desarrollar “ventanillas” de apoyo al Cluster Audiovisual .....	44
4.5 Articular y especializar los fondos de apoyo al audiovisual.....	46
4.6 Promover el acercamiento con el sistema financiero .....	50
4.7 Adecuación y desarrollo del marco normativo.....	51
4.8 Creación del sistema de información estratégica del cluster .....	53
4.9 Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación públicos.....	54
<b>5. Desarrollo de capacidades.....</b>	<b>56</b>
5.1 Formación básica.....	56
5.2 Formación especializada: marketing, distribución y comercialización.....	57
5.3 Formación especializada: Programa Técnico y Artístico .....	58
5.4 Formación de Postgrado: Diploma en gestión de negocios audiovisuales.....	60
5.5 Sistema de becas para especialización en el exterior.....	61
5.6 Proyectos para desarrollo de capacidades a través de redes.....	62
5.7 Servicio empresarial para proyectos audiovisuales .....	63
5.8 Concurso de innovación.....	64
<b>6. Ampliación de mercados .....</b>	<b>66</b>
6.1 Creación de la Uruguay Film Commission.....	66
6.2 Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguay.....	67

6.3 Proyectos de redes orientadas al mercado.....	70
6.4 Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual.....	71
6.5 Profesionalización de la internacionalización.....	72
6.5 Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos .....	72
6.7 Vigilancia tecnológica .....	74
6.8 Seminario de desarrolladores de Nintendo.....	75
6.9 Vigilancia de mercados .....	76
<b>7. Impacto esperado.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>
<b>1. Cronograma de Actividades .....</b>	<b>79</b>
<b>2. Marco Lógico del Proyecto .....</b>	<b>80</b>
<b>3. Fuentes y usos de fondos .....</b>	<b>81</b>
<b>4. Cuadro resumen de componentes y su impacto en los atributos ..</b>	<b>82</b>
<b>5. Matriz de iniciativas a promover desde las instituciones Públicas..</b>	<b>83</b>
<b>6. Etapas ejecutadas para la elaboración de la Estrategia .....</b>	<b>84</b>
<b>7. Criterios de valoración de los cuadrantes de la matriz de Índice de Sostenibilidad .....</b>	<b>88</b>
<b>8. Lista de participantes en actividades desarrolladas durante la elaboración del documento .....</b>	<b>90</b>

## Siglas

CDCAU	Centro de Desarrollo del Cluster Audiovisual Uruguayo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DGI	Dirección General de Impositiva
DIPRODE	Dirección de Proyectos de Desarrollo
DNA	Dirección Nacional de Aduana
FONA	Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional
ICAU	Instituto Cinematográfico y Audiovisual del Uruguay
IMM	Intendencia Municipal de Montevideo
INA	Instituto Nacional del Audiovisual
LATU	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
NAIA	Núcleo de Articulación de Iniciativas Audiovisuales
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
PACC	Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RRHH	Recursos Humanos
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



## Resumen Ejecutivo

En el marco del Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC)<sup>1</sup> se ha propuesto la creación del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC), como herramienta para lograr dinamizar el cluster audiovisual uruguayo.

La concepción, producción, distribución, venta, exhibición y consumo de contenidos y servicios audiovisuales pueden ser vistas como actividades culturales y económicas<sup>2</sup>. Esta doble dimensión debe ser considerada a la hora de diseñar una estrategia de desarrollo para el audiovisual y las políticas públicas a ser promovidas desde el Estado y las distintas instituciones vinculadas al sector.

En particular, el alcance y objetivo del PACC determina un enfoque que busca fundamentalmente mejorar el desempeño competitivo del cluster audiovisual a partir de un enfoque de mercado. Esto no quiere decir que las actividades y proyectos contenidos no puedan tener un impacto positivo en la dimensión cultural, sin embargo es claro que excede el alcance del presente trabajo el abordar iniciativas que apunten exclusivamente al desarrollo de la cultura.

El desafío implícito en este trabajo es lograr dinamizar un cluster, lograr generar el capital social necesario para que el conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas pueda desarrollar proyectos que tengan como consecuencia la mejora de la competitividad del conjunto empresarial.

Atendiendo a estos principios se proponen herramientas para la promoción de capital social, para la generación de un mayor marco de confianza, cooperación, promoción de la creación de redes y facilitación de la asociatividad.

Por este motivo el PRC presenta estrategias para desarrollar capital social atendiendo al grado de “evolución” de cada uno de los “actores” que intervienen en el cluster, comenzando por actividades sencillas que permitan generar confianza y aprendizaje para afrontar proyectos complejos, atendiendo a un horizonte temporal de 3 años.

En este marco, el análisis se inicia desde la demanda, sistematizando cuáles son los atributos deseables para los productos audiovisuales, factores que señalan los campos en que se deben tomar decisiones para mejorar las probabilidades de éxito en los mercados. A partir de estos atributos se identifican las brechas existentes en relación a los competidores, los determinantes que influyen en la performance y las iniciativas para lograr un mejor desempeño competitivo.

De esta forma se constituyen tres grupos de líneas estratégicas con actividades concretas para potenciar y fortalecer el desarrollo del cluster: Mejora del Entorno, Desarrollo de Capacidades y Ampliación de Mercados.

---

<sup>1</sup> Ejecutado en la Dirección de Proyectos de Desarrollo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (DIPRODE – OPP).

<sup>2</sup> En este sentido, existe cierta controversia a nivel académico respecto a los límites de esta afirmación. No es objeto de este documento profundizar sobre este aspecto.

Respecto al componente de **Mejora del Entorno**, se busca definir iniciativas que generen un ambiente más adecuado para el desarrollo audiovisual y levanten restricciones que puedan existir desde las instituciones de apoyo.

Al mismo tiempo se pretende asegurar la sostenibilidad y continuidad de las acciones que será necesario ejecutar para dinamizar el cluster audiovisual y, como consecuencia, mejorar la competitividad de las empresas contenidas en él. Se plantean los elementos y actividades que favorecerán el desarrollo del cluster, redes, asociaciones, instituciones y empresas que lo contienen. Asimismo, se consideran en este componente el posicionamiento del cluster en el mercado uruguayo, no solo desde el punto de vista de los “consumidores finales” sino también del sistema político y público en general, lo cual pretende lograr un entorno legal, normativo y de apoyos que potencien el cluster. Desde el punto de vista del presupuesto asignado a este componente se entiende pertinente destinar el 25% de los fondos PACC a la misma.

A continuación se presenta la matriz resumen de iniciativas de este componente.

MEJORA DEL ENTORNO			
Lineamiento	Objetivo	Alcance	• Proyectos a financiar
Crear la institucionalidad necesaria para el sostenimiento del Cluster	Nuclear al conjunto del tejido empresarial del sector y gerenciar la ejecución del PRC	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de la asociación civil</li> <li>• Estructura organizacional por un período de dos años</li> <li>• Realización del Foro Anual del Audiovisual</li> </ul>
Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster	Brindar asesoramiento, tutoría y monitoreo para el establecimiento de nuevas redes y asociaciones privadas y su puesta en marcha. Apoyar el fortalecimiento y profesionalización de redes y asociaciones existentes	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de Articuladores profesionales</li> <li>• Estructura organizacional por un período de dos años. (RRHH)</li> </ul>
Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay	Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay a través de un plan de “Marketing Social”	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de consultores y/o asesores para diseño del Plan</li> <li>• Diseño y realización de material audiovisual</li> </ul>
Desarrollar “ventanillas” de apoyo al Cluster Audiovisual	Desarrollar apoyos en diversas instituciones, tanto públicas como privadas, para sostener iniciativas concretas del cluster	Todo el cluster y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de articulación</li> <li>• Contratación de consultores</li> </ul>
Articular y especializar los fondos de apoyo al audiovisual	Aumentar la consistencia y efectividad de los fondos de apoyo	Todo el cluster y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de consultores y asesores</li> <li>• Estudios, benchmark internacional</li> </ul>
Promover el acercamiento con el sistema financiero	Favorecer el conocimiento cruzado entre el sector audiovisual y el sistema financiero para la adecuación y acceso a instrumentos de financiación	Todo el cluster y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y logística de los encuentros</li> <li>• Desarrollo de materiales</li> <li>• Realización de consultorías</li> </ul>
Adecuación y desarrollo del marco normativo	Favorecer el desarrollo de las empresas del cluster y facilitar la inversión extranjera en el sector.	Todo el cluster y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación del CDCAU</li> <li>• Contratación de consultores nacionales o internacionales</li> <li>• Estudios internacionales sobre temáticas específicas referentes al objetivo</li> </ul>
Creación del sistema de información estratégica del cluster	Contribuir a la toma de decisiones de negocios del sector audiovisual	Todo el cluster y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, establecimiento y funcionamiento del sistema</li> </ul>
Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación públicos	Favorecer la exhibición de productos audiovisuales uruguayos de calidad y lograr que los “actores públicos” sean demandantes exigentes de productos uruguayos	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación</li> </ul>

Por otra parte, las iniciativas para Desarrollo de Capacidades se concentran en generar en las empresas la posibilidad de competir a través de ventajas competitivas genuinas. Se busca en llevar a cabo una serie de actividades que buscan fortalecer el desarrollo de las empresas del cluster, y del sector en su conjunto, apuntando a la capacidad empresarial, formación de recursos humanos, facilidades para el desarrollo de proyectos y promoción de la innovación tanto en productos como servicios. Se sugiere destinar el 35% de los fondos PACC a este componente.

El resumen de objetivos, estrategias y actividades se presenta en la siguiente matriz.

DESARROLLO DE CAPACIDADES			
Lineamiento	Objetivo	Alcance	• Proyectos a financiar
Formación básica	Contribuir al intercambio entre las instituciones universitarias y terciarias de formación y el sector privado	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de materiales y plan de trabajo</li> <li>• Logística de las reuniones</li> </ul>
Formación especializada: Marketing, Distribución y Comercialización	Mitigar una debilidad típica del tejido empresarial uruguayo a nivel de PYMES, en particular presente en el sector audiovisual	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los cursos</li> <li>• Contratación de docentes nacionales o internacionales</li> </ul>
Formación especializada: Programa Técnico y Artístico	Brindar formación continua a profesionales del audiovisual	Todo el cluster y subsectores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los cursos</li> <li>• Contratación de docentes nacionales o internacionales</li> <li>• Traslados y estadías de participantes del exterior que se entiendan estratégicos</li> </ul>
Formación de Postgrado: Diploma en gestión de negocios audiovisuales	Profundizar y profesionalizar la gestión empresarial del sector	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los cursos</li> <li>• Contratación de docentes nacionales o internacionales</li> </ul>
Sistema de becas para especialización en el exterior	Crear, a mediano plazo, una masa crítica suficiente para el desarrollo de capacitación de alto nivel en el país	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de matriculación y materiales</li> <li>• Gastos de alojamiento</li> <li>• Gastos de traslado y manutención</li> </ul>
Proyectos para desarrollo de capacidades a través de redes	Apoyar y viabilizar la realización de proyectos de desarrollo de capacidades originados en redes tanto horizontales como verticales (en particular producción - distribución - exhibición)	Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de asesoramiento técnico de forma conjunta</li> <li>• Formulación de planes de negocios</li> <li>• Estudios de viabilidad</li> <li>• Proyectos para el desarrollo de productos y o servicios</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo de proyectos de inversión</li> <li>• Contratación de expertos nacionales o internacionales</li> <li>• Proyectos para la incorporación de tecnología</li> <li>• Contratación de docentes nacionales o internacionales</li> <li>• Otros proyectos alineados con el PRC</li> </ul>
Servicio empresarial para proyectos audiovisuales	Brindar apoyo empresarial en la fase de proyectos. Incubar proyectos de negocio	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultorías profesionales</li> <li>• Servicio de incubación</li> </ul>
Concurso de innovación	Búsqueda de talentos jóvenes. Reconocer y estimular la generación de proyectos creativos e innovadores que involucren el uso de nuevas tecnologías	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística del concurso</li> </ul>

Finalmente, los lineamientos para Ampliación de Mercados orientan actividades que faciliten la inserción internacional de productos y servicios audiovisuales uruguayos con un enfoque amplio y participativo. Se

promueve la creación de la Uruguay Film Commission así como una estrategia de Marketing Internacional para el cluster, con un énfasis en el trabajo asociativo, bajo la modalidad de redes o grupos empresariales. Se sugiere destinar el 40% de los fondos PACC a este componente.

El detalle de iniciativas se presenta en la siguiente tabla.

AMPLIACIÓN DE MERCADOS			
Lineamiento	Objetivo	Alcance	• Proyectos a financiar
Creación de la Uruguay Film Commission	Generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas que, a su vez, funcione como elemento de atracción de inversiones en el sector. La Uruguay Film Commission será un brazo ejecutor fundamental en el campo del marketing internacional del cluster y del posicionamiento subsectorial	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento y funcionamiento de la Film Commission</li> <li>• Provisión de personal</li> <li>• Guía del Audiovisual de Uruguay</li> <li>• Membresía a la AFCI</li> <li>• Elementos de promoción</li> <li>• Catálogo de locaciones</li> </ul>
Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguayo	Comunicar adecuadamente el talento, la creatividad y la calidad de la producción nacional	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de expertos</li> <li>• Diseño de elementos audiovisuales</li> <li>• Visitas exploratorias</li> <li>• Participación en eventos internacionales</li> </ul>
Proyectos de redes orientadas al mercado	Apoyar y viabilizar las iniciativas de red orientadas hacia la comercialización	Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de expertos</li> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Misiones exploratorias conjuntas</li> <li>• Misiones inversas conjuntas</li> <li>• Planes para apertura de mercados en forma conjunta</li> <li>• Creación de unidades de internacionalización grupales</li> <li>• Formulación de planes de negocios asociativos</li> <li>• Planes de marketing comunes</li> <li>• Catálogos comunes</li> <li>• Comercialización conjunta</li> </ul>
Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual	Fortalecer el posicionamiento internacional de los sectores del audiovisual uruguayo	Redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Costos de formulación de planes de negocios</li> <li>• Contratación de expertos para el grupo.</li> <li>• Misiones exploratorias</li> <li>• Misiones inversas</li> <li>• Presencia en festivales</li> </ul>
Profesionalización de la internacionalización	Apoyar la creación de áreas dedicadas a la internacionalización de proyectos audiovisuales en las empresas	Empresas y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de consultores nacionales e internacionales</li> <li>• Implementación de metodología de internacionalización</li> <li>• Visitas exploratorias</li> </ul>
Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos	Posicionar un evento internacional que nucleee a los distintos subsectores del audiovisual con fines de realización de proyectos en un entorno de asociatividad internacional	Todo el cluster y redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de organización</li> <li>• Costos de invitados especiales</li> <li>• Consultores internacionales</li> </ul>
Vigilancia tecnológica	Mantener al sector plenamente actualizado del avance tecnológico en las áreas de su interés, en particular con aquellas especificidades que plantean nuevas posibilidades de negocio	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montaje de la estructura</li> <li>• Estudios de seguimiento</li> <li>• Contratación de ponentes</li> <li>• Infraestructura del seminario</li> </ul>
Seminario de desarrolladores de Nintendo	Ingresar al circuito de juegos de consola Nintendo	Video juegos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los cursos.</li> <li>• Contratación de docentes nacionales o internacionales</li> </ul>
Vigilancia de mercados	Detectar posibilidades de nuevos negocios, tendencias de los mercados y nichos	Todo el cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativa de la vigilancia</li> <li>• Contratación de consultores nacionales o internacionales</li> <li>• Actividades de devolución</li> <li>• Prospección de mercados</li> </ul>

Luego de estas tres áreas fundamentales del documento, se ofrecen una serie de anexos con cuadros y matrices, entre los que se destacan el Marco Lógico con el que se sugiere monitorear y ejecutar este PRC. En el mismo se proponen una serie de indicadores así como también se presentan los supuestos sobre los que se construye este proyecto de Refuerzo de la Competitividad del Cluster Audiovisual.

El enfoque de “proyecto” dará un marco de planificación, ejecución, seguimiento y control que permitirá asegurar el logro de los objetivos así como también tomar las acciones correctivas que se requieran en el correr de los años de implementación.

De igual forma se presenta un cuadro de fuente y usos de fondos, a los efectos de ejemplificar el financiamiento de las distintas componentes y actividades del programa, a través de las instituciones de apoyo al cluster.

### Fotos de actividades desarrolladas durante la elaboración del documento



01a, 01b: Reunión de Aprobación del PRC

02: Taller “Tendencias, Mercados y Posicionamiento. Factores para la internacionalización de negocios audiovisuales”. – Consultor Manuel Cristobal

03: Firma del convenio de conformación del grupo de apoyo - Sr. Ministro de Educación y Cultura, Jorge Brovetto; Sra. Subsecretaria del MRREE, María B. Herrera; Sr. Subsecretario del MIEM, Martín Ponce de León; Sra. Directora de la DIPRODE, Martha Jauge.

04a; 04b; 04c; 04d: Taller “Cadena de Valor”



# 1. Introducción

## 1.1 Caracterización del sector Audiovisual

En base al informe de caracterización y al informe del diagnóstico, a continuación se presenta una breve caracterización del cluster audiovisual.

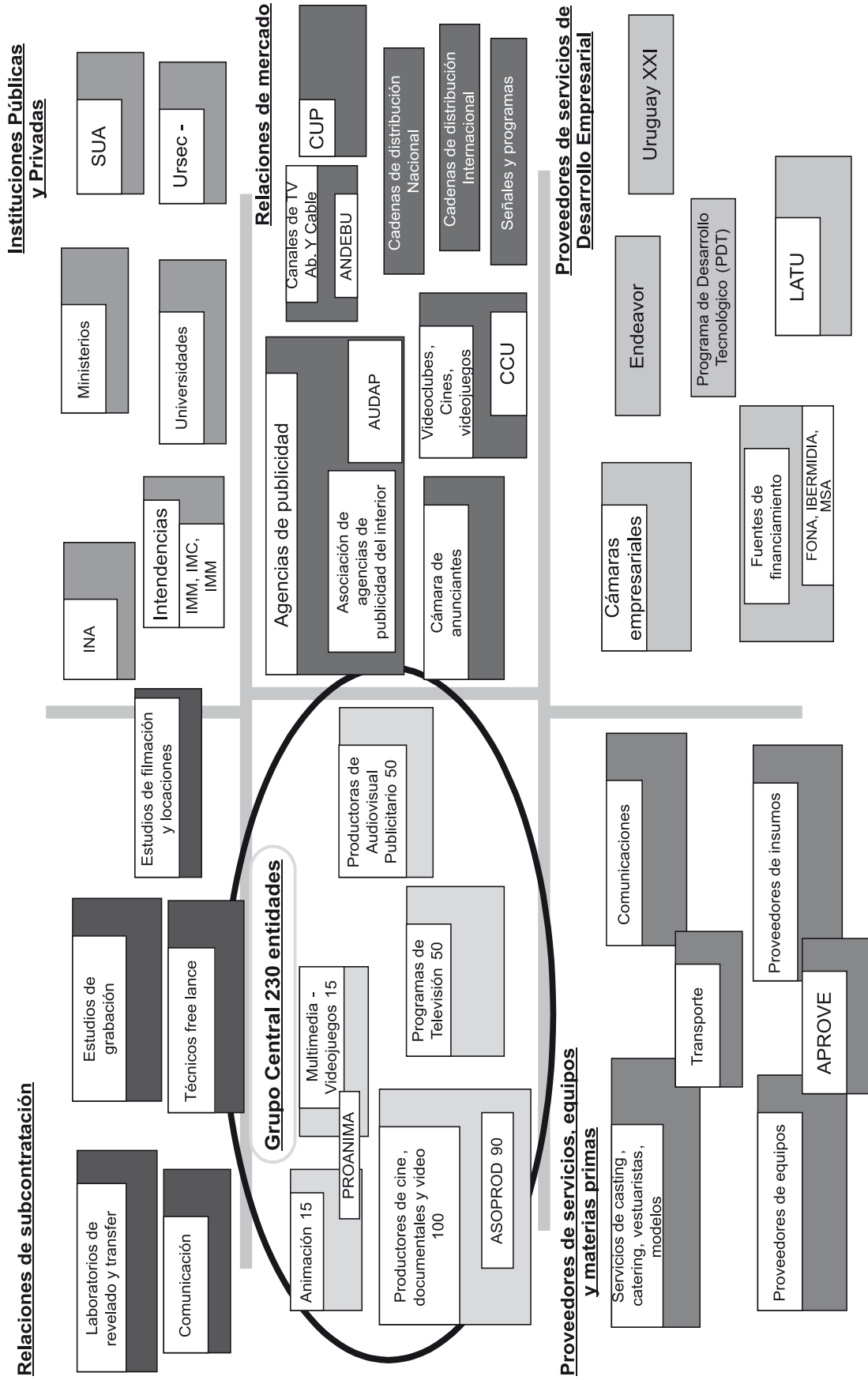
Los **productos audiovisuales** contienen un aporte creativo y la combinación de un conjunto de actividades para la realización e implementación de una idea. En este proceso se pueden distinguir por un lado, la industria de contenidos que es la creadora de productos comunicativos y culturales (protegidos por el derecho de autor), y por otro, las actividades necesarias para su realización -medios y soportes para la producción, transmisión y recepción de contenidos-. **En Uruguay** está presente tanto la **producción de contenidos** como la **venta de servicios**. Son múltiples los actores y actividades que entran dentro de la fase de creación y producción de valor de esta cadena.

En Uruguay el sector Audiovisual es un complejo productivo integrado por empresas de producción cinematográfica y audiovisual, proveedores de servicios y equipos, distribuidoras, exhibidores y servicios para-filmicos. En el núcleo de actividad se identifican aproximadamente 150 productoras y realizadores de contenidos, entre las que se encuentran las productoras publicitarias, de cine y video, de programas de televisión, de animación, multimedia y video juegos.

Entre las productoras, el sector publicitario es el que presenta mayor profesionalismo dentro del cluster, tanto en lo que a las empresas de Publicidad se refiere, como aquellas relacionadas con el mercado como Agencias de Publicidad, Empresas de Planificación de Medios y Avisadores. Es el sector con mayor cantidad de empresas y en donde se destaca una mayor inserción internacional, liderada por un grupo pequeño altamente competitivo en Latinoamérica. En el caso del cine y en las productoras de televisión independiente, predominan las productoras circunstanciales, aunque un grupo de empresas han logrado estabilizar su actividad. Las productoras de los video juegos y la animación, son el subsector más joven del cluster audiovisual y el que presenta una menor masa crítica de empresas.

Estas empresas se relacionan con un amplio conjunto de proveedores: casting, escenógrafos, venta y alquiler de equipos de filmación, servicios de postproducción, entre otros. Además, esta industria interactúa con otros sectores, por lo que su crecimiento beneficia al resto de la economía a través de la demanda por servicios gastronómicos, alojamiento, transporte, vestuario, ente otros, generando una red de exportaciones de bienes y servicios muy amplia.

### DIAGRAMA DEL CONGLOMERADO AUDIOVISUAL

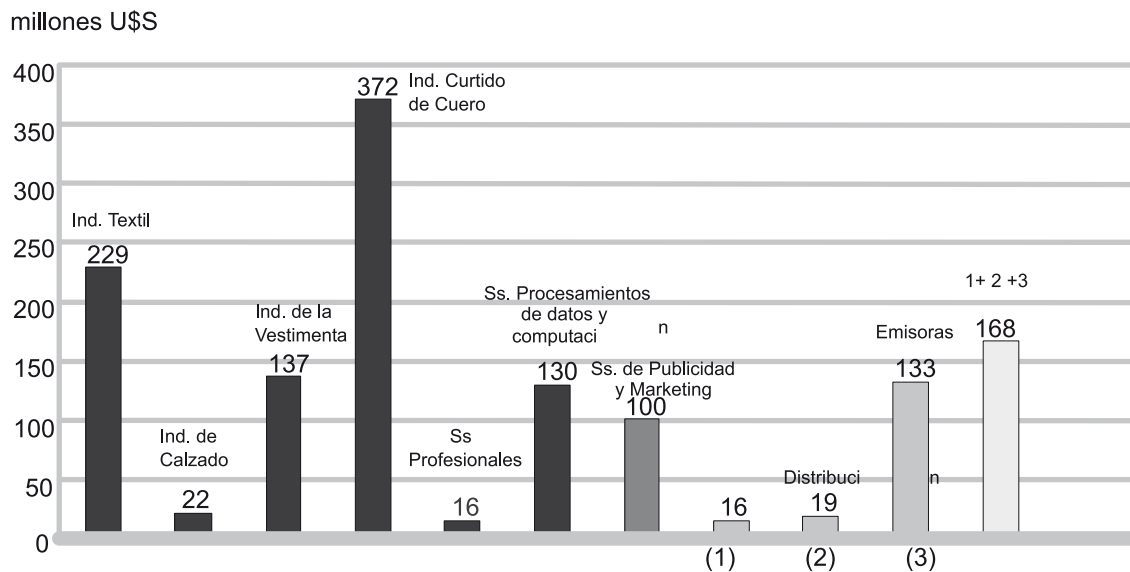




## Un sector dinámico, innovador e intensivo en conocimiento

En este momento se está trabajando en la generación de instrumentos que permitan medir mejor el sector ya que no existe una medición sistemática de su evolución. En 2003 se estimaba que el Valor Bruto de Producción (VBP) del conjunto del sector era de U\$S 236 millones. Información más reciente de la DGI permite afirmar que en 2006 el nivel de facturación vinculado a la producción, distribución y emisión de contenidos audiovisuales (U\$S 168 millones) es superior al de industrias tradicionales como la vestimenta. A esto se le suma el valor generado en las empresas de publicidad y marketing, rubro donde se incluyen algunas productoras publicitarias y un conjunto de empresas estrechamente vinculadas a la producción audiovisual (U\$S 100 millones). Si se agregan estos cuatro rubros, el nivel de facturación del cluster se estima en U\$S 268 millones.<sup>3</sup>

### Facturación por sector en millones de dólares/año 2006

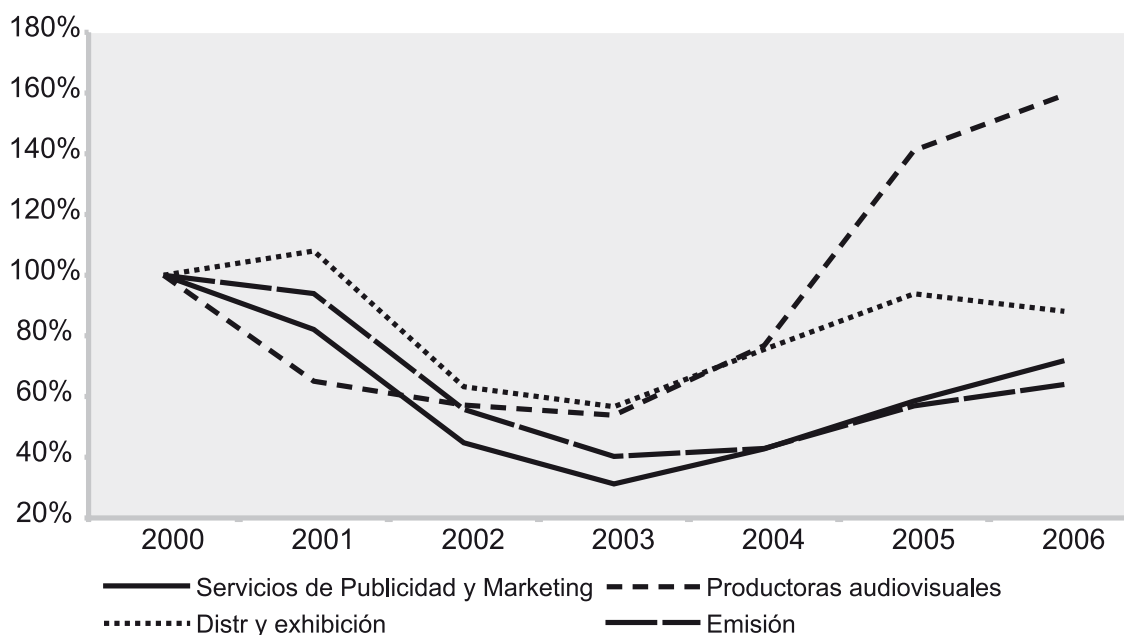


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DGI

El audiovisual tiene la particularidad que su producción es casi en su totalidad generación de valor agregado genuino en base a talento, creatividad y conocimiento. Entre 2001 y 2006 la facturación de producción de contenidos y servicios audiovisuales se multiplicó por 2,7 en términos reales (DGI).

<sup>3</sup> Para interpretar estos datos es necesario tener en cuenta que esta información surge de los niveles de facturación declarados en la DGI según el giro que figura en el registro, por lo que la clasificación no permite precisar las empresas que pertenecen al cluster. Esto hace que las cifras incluyan empresas de otros sectores, así como también pueden estar ausentes algunas empresas que lo integran. Por otra parte, se pudo relevar que las productoras publicitarias están contenidas en el giro "producción de películas y videos" y "ss. de publicidad y marketing".

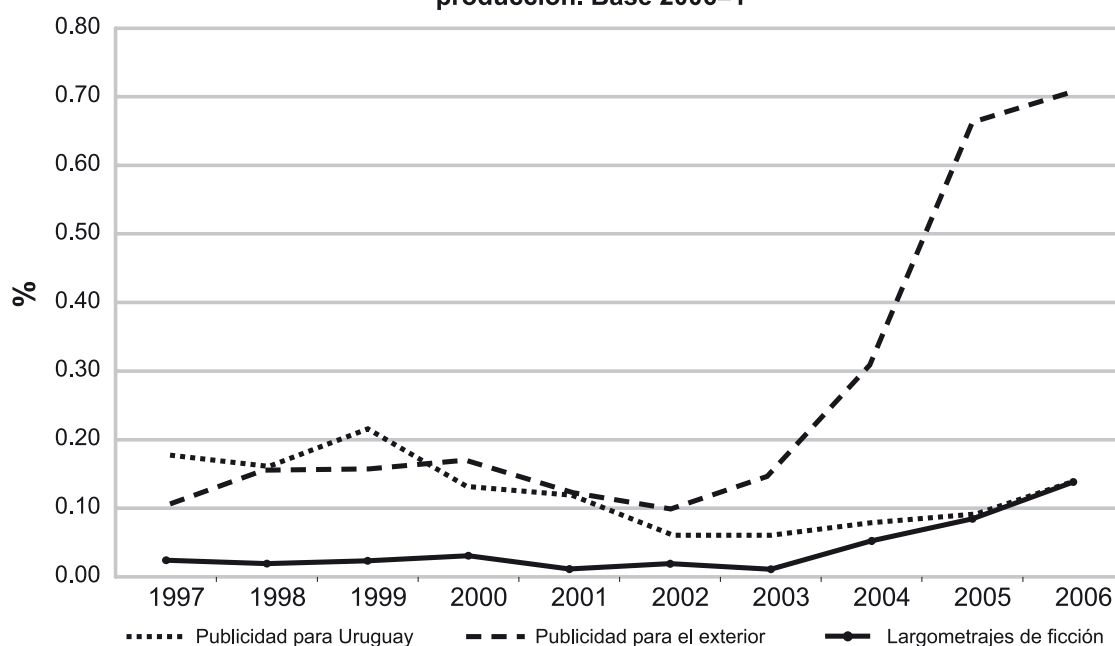
### Evolución de la Facturación por rubro en U\$S corrientes



El dinamismo también se puede observar en el crecimiento de la actividad de los principales proveedores del *cluster*: señalan que el principal motor de crecimiento es la producción publicitaria para el exterior y, en menor medida, la venta de servicios para la filmación de largometrajes.

Otro dato interesante que surge de la información de la DGI, es que en el nivel de facturación se observa un crecimiento de la participación de pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, en promedio estas empresas son más jóvenes que las del resto de la economía.

### Índice de actividad de los proveedores de equipos según tipo de producción. Base 2006=1



## Generación de empleo

A partir de la Encuesta Continua de Hogares 2006, se puede determinar que en Montevideo la producción de contenidos audiovisuales aporta 266 de cada 10.000 puestos de trabajo que se generan.

Considerando únicamente al sector de servicios<sup>4</sup>, el audiovisual aporta el 7.01 % de los empleos en Montevideo. Es decir, cada 10.000 ocupados por el sector “servicios”, el audiovisual aporta 701 empleos. Además vale señalar que se demanda empleo más calificado, con una fuerte inserción de los jóvenes y una remuneración que en promedio es casi un 20% superior del total del sector servicios.

## Exportaciones

Según un estudio de CINVE para AUDAP, en 2005 las productoras de publicidad audiovisual generaron un VBP de U\$S 43,19 millones, de los cuales se exportó el 55%. Es decir, las divisas generadas por la venta de producción de publicidad al exterior fueron de casi U\$S 24 millones. A esto hay que agregarle las exportaciones que se generan por la venta de servicios de animación, la producción de video juegos o la venta de derechos para la exhibición de largometrajes. Actualmente, las productoras publicitarias venden a los mercados de Argentina, Chile, Ecuador, México y Puerto Rico, pero también las producciones llegan a EEUU, Brasil, España, Francia, Alemania, Croacia, Polonia y la Federación Rusa.

Es cada vez más usual ver en las calles de Montevideo rodajes y numerosos equipos trabajando: en Montevideo se realiza un rodaje cada 4 días en promedio. A su vez, cada 4 rodajes publicitarios, tres tienen destino mercados exteriores. Se estima que existen actualmente algo más de 20 empresas que registran ventas al exterior y entre 6 y 7 lo hacen de forma permanente. En este grupo la participación de las exportaciones asciende hasta el 90% de su producción.

Pero el audiovisual no sólo genera divisas, su importancia debe valorarse por la producción de contenidos culturales, su capacidad de transmitir ideas e imágenes. Además, el audiovisual tiene un gran potencial para promover la imagen de Uruguay en el exterior a través de la participación en Festivales internacionales de Cine y Publicidad, donde es reconocido y premiado.

## 1.2 Alcance

A los efectos del Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC)<sup>5</sup>, la creación del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) se concentró en algunos campos particulares del sector<sup>6</sup> audiovisual del Uruguay.

Este PRC busca orientar la acción conjunta para desarrollar mejores oportunidades de negocio particularmente a nivel internacional, para los productos audiovisuales uruguayos. A través del Plan se busca dinami-

<sup>4</sup> Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos; Hoteles y Restaurantes; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Intermediación Financiera; Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler; Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.

<sup>5</sup> Ejecutado en la Dirección de Proyectos de Desarrollo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (DIPRODE – OPP).

<sup>6</sup> A los efectos del presente documento se considera “sector”, al total del conjunto empresarial del audiovisual, la definición de *cluster* implica concentración geográfica y contiene además sectores empresariales relacionados (proveedores de materias primas, servicios, consultoría, etc.) y entidades públicas y privadas. En particular se ha propuesto abordar en el cluster a los subsectores, Publicidad y Servicios de Producción, Animación y videojuegos, Productores de Programas de Televisión Independientes y el Cine.

zar el *cluster* audiovisual uruguayo, generando ventajas competitivas que potencien el desarrollo productivo. La iniciativa de *cluster* surge como un instrumento de política económica que fundamenta la intervención del Estado en base a la existencia de fallas de mercado, por problemas de coordinación y problemas de subproducción de bienes públicos. Por lo tanto, en el largo plazo el PRC busca mejorar el desempeño competitivo de las empresas, aprovechando la existencia de economías externas y “levantando” posibles problemas de articulación y coordinación.

Este plan desarrolla líneas de acción que beneficiarán también a los sectores que ofrecen productos y servicios culturales a través de reglas que atañen al aspecto estrictamente cultural. Esto plantea el desafío de que las iniciativas del *cluster* deban estar articuladas con los planes y políticas que se promuevan desde el Estado y demás instituciones para el desarrollo cultural.

Se presentarán propuestas de formación técnica y profesional, actividades de promoción internacional, apoyo a la generación y desarrollo de proyectos, financiamiento a proyectos asociativos de empresas, propuestas de ámbitos de vinculación público-privada, actividades de posicionamiento y revalorización sectorial dentro y fuera de fronteras, lo cual resultará beneficioso para todos los subsectores del *cluster* audiovisual.

Como se explicará más adelante en este documento, los objetivos, propuestas y líneas de acción se enfocarán en lograr sinergias y ser complementarias con proyectos, entidades y fondos que se relacionan con el *cluster*.

### 1.3 Consideraciones preliminares

A lo largo del 2007 utilizando metodologías participativas para el desarrollo de análisis FODA, construcción de cadenas de valor, *focus groups* con empresarios de diferentes sectores, entrevistas a referentes del sector, diagnósticos empresariales, contando con la colaboración de los consultores externos Fernando Labrada y Manuel Cristóbal, y tomando como base los Informes de Caracterización y Diagnóstico del Audiovisual<sup>7</sup>, se elabora el presente documento con el objeto de comenzar el debate necesario para que las propuestas contenidas en él, sean “apropiadas” por aquellos que realmente harán posible el crecimiento sustentable del *cluster* audiovisual: las empresas.

Se ha intentado establecer un marco para el crecimiento del *cluster*, enfocado en desarrollar capacidades para internacionalizar el audiovisual uruguayo. En este sentido, se identificaron las barreras más importantes para su crecimiento y se presentan las líneas de acción o PRC para lograr el objetivo.

Sin embargo, éste es solo el principio. El reto será poder ejecutar las actividades necesarias con un orden cronológico adecuado para lograr los resultados.

El desafío implícito en este trabajo es lograr dinamizar un *cluster*, lograr generar el capital social necesario para que el conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas pueda desarrollar proyectos que tengan como consecuencia la mejora de la competitividad del conjunto empresarial.

Si se tiene éxito, se realizarán una gran diversidad de proyectos a diferentes niveles entre distintos “actores” orientados en la visión de desarrollo del conglomerado. Esto, sin embargo, debe lograrse no solo en el marco del Programa que dio origen a esta iniciativa, sino más allá del horizonte temporal del mismo.

<sup>7</sup> Documentos elaborados en el marco del PACC.

Paralelamente, y a medida que se desarrollan acciones que favorezcan las actividades empresariales, se reforzarán las condiciones para que Uruguay sea atractivo para realizar proyectos audiovisuales nacionales como internacionales.

### **Las bases de este Plan de Refuerzo de la Competitividad son:**

**Clara orientación.** Más importante que saber “cómo caminar” es saber hacia “dónde”. Este concepto simple refiere a la necesidad de tener una dirección clara para orientar las acciones del *cluster*. Este punto de partida de cualquier estrategia se traduce en una Visión consensuada, primeramente con el conjunto empresarial y posteriormente con el resto de las entidades del *cluster*.

**Liderazgo.** No se produce el desarrollo de *cluster* sin la participación activa de las empresas y/o emprendedores del sector, con una visión amplia a largo plazo, con objetivos e intereses comunes. Es posible favorecer este liderazgo y existen mecanismos para ello, que serán considerados en este documento.

**Sostenibilidad.** Objetivo necesario para que cualquier estrategia de dinamización de *clusters* continúe aún finalizado el proyecto que la origina. Para ello deberá existir una institucionalidad que haga posible esta sostenibilidad, organizada con una perspectiva integradora que combine los actores públicos y privados en una estrategia definida.

**Complementariedad y Sinergias.** Los objetivos, acciones, fondos destinados, redes empresariales, asociaciones, instituciones públicas y privadas, deben ser complementarias y apalancarse unas a otras, orientados por la visión de desarrollo del *cluster*.

**El Estado como dinamizador y facilitador.** No existe desarrollo del sector audiovisual en ningún país del mundo sin el involucramiento del Estado. Son diversos los factores que hacen al Estado: su marco legal, sus empresas y sus instituciones son elementos clave en los proyectos audiovisuales nacionales como así también en los internacionales.

A los efectos de poder monitorear el desarrollo se presenta también un cuadro de control de indicadores del PRC, así como un formato de Marco Lógico para sistematizar y monitorear el avance del Plan.

Este documento pretende tener un carácter eminentemente operativo, a través del cual comenzar a desarrollar actividades concretas “*el día después*”. Sin embargo debe ser considerado como una herramienta dinámica, que requerirá ser adaptada a medida que el conocimiento de las necesidades y la evolución de las mismas así lo indiquen.

## 2. Dimensiones

### 2.1 Una visión más amplia del desarrollo económico

*“El propósito básico del desarrollo es aumentar las opciones de las personas. En principio estas opciones pueden ser infinitas y cambiar a lo largo del tiempo. Muchas veces, las personas valoran logros que nunca se observan o, al menos, no en forma inmediata, en las cifras de ingreso y crecimiento: mayor acceso al conocimiento, mejor nutrición y servicios de salud, vidas más seguras, más seguridad contra el crimen y la violencia física, horas de esparcimiento satisfactorias, libertades políticas y culturales y sentido de participación en las actividades comunitarias”.*<sup>8</sup>

La perspectiva del desarrollo representa un desafío mucho más amplio que el crecimiento económico, incorporando a éste junto con un conjunto de dimensiones que hacen a la calidad de vida de las personas. Esta visión del desarrollo ha sido enriquecida por Amartya Sen, que considera al desarrollo humano como la expansión de las capacidades. Este proceso considera relevante el acceso a los recursos, así como también el desempeño en un conjunto de dimensiones que hacen a la calidad de vida de las personas: condiciones de salud, acceso a la información y a bienes culturales entre otros.

Siguiendo una amplia bibliografía, consideramos el desarrollo como un fenómeno multidimensional, en donde la cultura es reconocida como un bien valorable en sí mismo por ser un componente central para el desarrollo humano<sup>9</sup>. Este enfoque considera, que además del acceso a recursos, el bienestar de la población tiene múltiples componentes, entre los que encontramos dimensiones relevantes que hacen a la vida misma de los individuos y potenciar sus libertades.

En una economía cada vez más integrada, la competitividad de las empresas y las instituciones pasó a ser un factor clave para explicar el crecimiento económico, sus derrames y el éxito para el acceso a los mercados. En este sentido, la mejora de la competitividad es sólo un medio que busca fundamentalmente apoyar la mejora del desempeño en una dimensión: el ingreso. Complementariamente, una estrategia de desarrollo, además de atender cómo se genera y distribuye este ingreso, plantea promover logros en otras dimensiones como la cultura, la salud, el acceso a educación, las libertades, etc.

### 2.2 Bienes culturales y economía de la cultura

Los bienes y servicios culturales pueden ser analizados, como hace la economía de la cultura, desde su doble dimensión: la cultural y la económica<sup>10</sup>.

*“Por un lado, las actividades, los bienes y los servicios culturales son objeto de producción, intercambio, consumo y bienestar y asimismo poseen una índole específica en su calidad de portadores de identidades, valores que emanan de las identidades culturales o las expresan”.*<sup>11</sup>

<sup>8</sup> PNUD (2006). *Informe de Desarrollo Humano*.

<sup>9</sup> Para esto, ver A. Sen y PNUD entre otros.

<sup>10</sup> Por razones prácticas, en el siguiente apartado se dará al concepto de “dimensión económica” una interpretación más reducida que hace énfasis en la evaluación del bienestar a partir del ingreso.

<sup>11</sup> UNESCO (2005). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. París.

En particular, la concepción, producción, distribución, venta, exhibición y consumo de contenidos y servicios audiovisuales pueden ser vistas como actividades culturales y económicas<sup>12</sup>. Constituyen actividades culturales en la medida que las obras audiovisuales suponen un “sistema de significaciones que los miembros de una colectividad social comparten y emplean en sus interacciones sociales”<sup>13</sup>. Asimismo, las obras audiovisuales se distinguen de otros bienes culturales en tanto poseen propiedades artísticas.

A su vez, existe en este proceso un fenómeno económico ya que la actividad audiovisual está sujeta a un conjunto de preferencias de los individuos en base a los cuales deciden su consumo que se resumen en una demanda. La interacción de ésta con la oferta, la existencia de un sistema de precios, así como una serie de restricciones monetarias e institucionales define un mercado<sup>14</sup> de productos audiovisuales y, entendiendo que el arte y la cultura están, en principio, sujetos a la escasez, surge un problema de asignación de recursos.

Esta dualidad y la compleja relación entre estas dos dimensiones hacen que la actividad productiva del *cluster* audiovisual deba ser valorada desde dos perspectivas complementarias: su desarrollo e impacto en la dimensión cultural y en la económica.

Existen fundamentos respecto a que el libre juego del mercado no garantiza la producción y consumo de productos culturales en calidad, cantidad y accesibilidad suficientes desde el punto de vista del bienestar social. En particular, los productos audiovisuales pueden contribuir al aumento de la cultura de los ciudadanos, situación que impacta, entre otros aspectos, en la defensa de los valores democráticos, de la diversidad cultural y la capacidad creativa y reflexiva. Estos factores generan derrames que van más allá de la disposición a pagar de los consumidores y que, si no fueran tomados en cuenta, implicarían una disponibilidad de productos audiovisuales inferior a la deseable.

*“Las especiales características de los mercados de bienes y servicios culturales pueden provocar fallos de mercado que impidan la provisión a los consumidores de una adecuada producción y distribución de productos culturales.(...) La naturaleza de la competencia en productos con aspectos sustanciales de bienes públicos, las economías de escala en la producción y distribución de bienes y servicios culturales, el impacto de externalidades en la fijación de precios de productos culturales y los problemas de acción colectiva son algunas de las características que llevan al mercado a no funcionar de manera óptima en lo que a estos productos se refiere”.*<sup>15</sup>

Por otra parte, a nivel del funcionamiento del sector audiovisual se observa que en muchos casos los consumidores de productos audiovisuales enfrentan estructuras oligopolizadas a nivel de los productos que están disponibles en las distintas ventanas de exhibición. Por otro lado, la asimetría se verifica también desde la perspectiva de los productos audiovisuales cuando no logran insertarse en los circuitos de exhibición. Así, el problema de la democratización del acceso tanto de consumidores a distintos productos, como de los

<sup>12</sup> En este sentido, existe cierta controversia a nivel académico respecto a los límites de esta afirmación. No es objeto de este documento profundizar sobre este aspecto.

<sup>13</sup> UNESCO (2006). *El jardín de los senderos que se encuentran: políticas públicas y diversidad cultural en el MERCOSUR*. Montevideo.

<sup>14</sup> Se entiende mercado en sentido amplio como la institución en la que se verifica la interacción de oferentes y demandantes en relación al intercambio de derechos de propiedad sobre bienes y servicios.

<sup>15</sup> Ramón Torrent. Catedrático de Economía Política de la Universitat de Barcelona (UB), director del Observatori de la Globalització (UB-PCB) y promotor y director de la Càtedra OMC, primera càtedra creada en el mundo entre la OMC (Organización Mundial del Comercio) y una universidad (UB).

propios productos a los consumidores, signa el desempeño del sector audiovisual. Con ello, las fallas no se verifican únicamente a nivel de la producción sino que trascienden largamente ese ámbito, requiriendo respuestas en cada uno de ellos.

Bruno Frey señala que los posibles efectos externos positivos de la disponibilidad de productos artísticos (audiovisuales en nuestro caso) nacen de la existencia de diversos valores del arte, a veces defectuosamente reflejados por el mercado:

- un «valor de existencia» (la población se beneficia del hecho de que la cultura exista, incluso si algunos de sus individuos no toman parte en ninguna actividad artística);
- un «valor de prestigio» (porque determinadas instituciones contribuyen a un sentimiento de identidad regional o nacional);
- un «valor de opción o elección» (la gente se beneficia de la posibilidad de asistir a estos acontecimientos culturales, incluso si no llegan a hacerlo realmente);
- un «valor de educación» (el arte contribuye al refinamiento de los individuos y al desarrollo del pensamiento creador de una sociedad); y
- un «valor de legado» (las personas se benefician de la posibilidad de legar la cultura a generaciones futuras, aunque ellas mismas no hayan tomado parte en ningún acontecimiento artístico).

Esto no debe llevar a desconocer que el mercado pueda tener un papel activo para fomentar el desarrollo de la cultura. En este sentido, el mismo Frey señala:

*“La idea muy extendida de que el mercado sólo produce cultura de masas de baja calidad está basada en una mala comprensión del funcionamiento del mercado. Además, esta creencia es contraria a los hechos, es decir, empíricamente errónea. En realidad, el mercado sí puede producir cultura de alta calidad, incluso de la más alta calidad. Es necesario mirar el trasfondo del mercado. El mercado es una institución que responde a la demanda: si se le pide arte de baja calidad, lo produce, pero si se le pide arte de alta calidad, lo produce de alta calidad”.*<sup>16</sup>

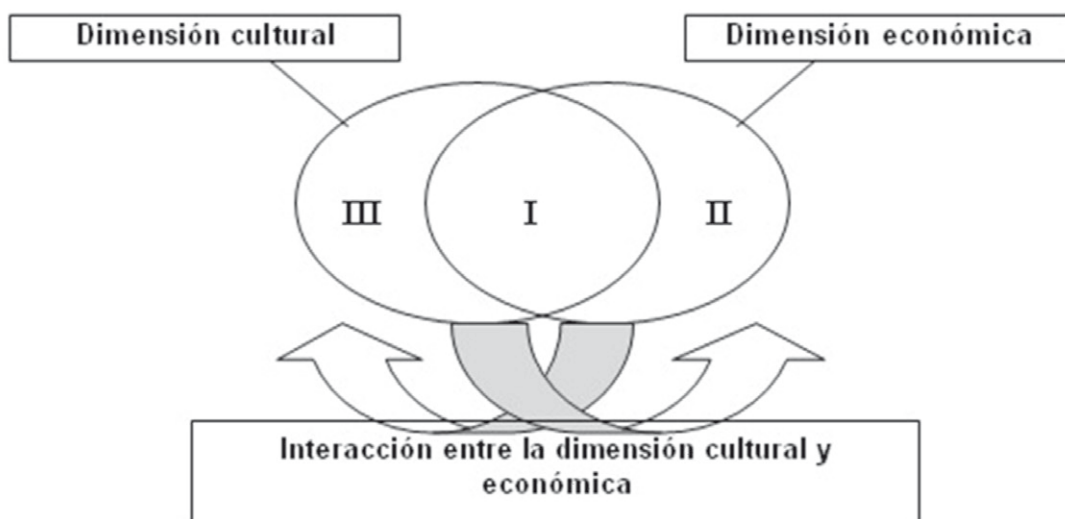
La relación entre la dimensión económica y cultural no es lineal. Con el objetivo de poder definir el alcance del PRC se propone el siguiente esquema donde se representan estas dos dimensiones a través de dos circunferencias. Se identifica una zona de intersección, donde el valor económico y el cultural coinciden, por lo que el funcionamiento del mercado en “competencia” llevaría a un buen desempeño en la dimensión económica y cultural, sin pérdida de bienestar social (zona I). Por otra parte, en la zona II, el valor económico es superior al valor cultural, por lo que el funcionamiento del mercado llevaría al óptimo en la dimensión económica y el consumo y la producción podría llevar a derrames en la dimensión cultural. En la zona III, el valor económico es inferior al valor cultural, por lo que el mercado no garantizaría que se llegue al nivel óptimo de producción y consumo cultural.

Al mismo tiempo, el desempeño en estas dos dimensiones no es estático y se vinculan de forma dinámica y compleja.

---

<sup>16</sup> Bruno Frey. *La economía del arte*.





Esta doble dimensión debe ser considerada a la hora de diseñar una estrategia de desarrollo para el audiovisual y las políticas públicas a ser promovidas desde el Estado y las distintas instituciones vinculadas al sector. Desconocer la existencia de ambas dimensiones en el diseño de estrategias de desarrollo o de políticas públicas podría llevar a que no se aprovechen potenciales impactos de la intervención. Al mismo tiempo, confundir ambas dimensiones podría llevar a que las iniciativas no estén bien focalizadas y los esfuerzos no logren los resultados esperados.

El presente documento, en sus capítulos subsiguientes, propone líneas estratégicas para el fortalecimiento de la competitividad, entendida como la capacidad de las empresas y emprendedores para mantenerse y crecer en un mercado competitivo<sup>17</sup>. En este marco, el análisis se inicia desde la demanda, sistematizando cuáles son los atributos deseables para los productos audiovisuales, factores que señalan los campos en que se deben tomar decisiones para mejorar las probabilidades de éxito en los mercados. A partir de estos atributos se identifican las brechas existentes en relación a los competidores, los determinantes que influyen en el desempeño y las iniciativas para lograr un mejor desempeño competitivo. Las iniciativas surgen de las señales que brinda el mercado.

A partir del esquema definido anteriormente se puede afirmar que este PRC busca lograr el mejor desempeño en las zonas I y II, donde presumiblemente “las señales del mercado” no conducirían a una pérdida de bienestar en el desempeño económico y la dimensión cultural.

Al mismo tiempo, el PRC intenta definir iniciativas que aprovechen las potenciales sinergias entre estas dos dimensiones. Esto parte de reconocer la importancia de la dimensión cultural para el desarrollo de la creatividad y la expresión artística, ambos elementos identificados como atributos deseables para los productos audiovisuales. Pero además reconoce que un entorno más adecuado permite generar y potenciar las capacidades y recursos para la producción audiovisual. En la medida que la actividad enfrente un mercado interno sofisticado y dinámico se generarán incentivos para la innovación y mejora permanente que se suman a los que provienen de los mercados externos.

El enfoque utilizado para la elaboración de la estrategia permite focalizar los esfuerzos en mejorar el desempeño competitivo, a partir de un enfoque de mercado. Como ya fue fundamentado, esto no quiere decir que no pueda tener un impacto positivo en la dimensión cultural. Por otra parte, tampoco permite afirmar que el plan este incluyendo el universo de iniciativas que apunten al desarrollo de la cultura. Volviendo al

<sup>17</sup> CEPAL (1996).

esquema anterior, podemos afirmar que el presente plan no define iniciativas con el objetivo de mejorar el desempeño desde el punto de vista social en la zona III<sup>18</sup>.

### 2.3 Necesidad de complementar el PRC con políticas de desarrollo cultural

Lo expuesto lleva a afirmar que complementando a este documento se debería trabajar en el diseño de estrategias y articular políticas para potenciar los aportes del sector audiovisual al desarrollo cultural. Este aspecto es destacado por los referentes del sector privado y de las instituciones (públicas y privadas) que participaron en el proceso. Por otra parte, existe evidencia empírica y sustento teórico que fundamentan la intervención del Estado a partir de las externalidades que genera el consumo de bienes culturales. Estos fundamentos son distintos a los que inspiran la intervención del PACC y por ende a los que guían los objetivos del presente PRC.

De hecho, existen hoy entidades específicas en el Estado uruguayo cuya finalidad es el apoyo para el desarrollo de la cultura, contando con profesionales especializados en esta temática. Incluso algunas de estas instituciones tienen entre sus objetivos específicos el fomento y desarrollo de la cultura a través del audiovisual. Entre otros, debe destacarse el alcance del proyecto de ley de Cine y Audiovisual que establece como competencia del Instituto de Cine y Audiovisual Uruguayo (ICAU) *“fomentar las acciones e iniciativas para el desarrollo de la cultura cinematográfica, formación de espectadores”*, así como *“promover la incorporación del cine y el audiovisual a la educación formal”*.

En este marco, y sin ánimo de ser taxativos, se identificó la necesidad de mencionar algunos principios que no deberían ser descuidados durante la implementación del PRC y deberían ser tenidos en cuenta en el diseño de una estrategia que defina el papel del audiovisual para el desarrollo cultural. Para ello retomamos algunos de los aspectos que fueron mencionados durante la elaboración de la estrategia y que también están presentes en documentos de la UNESCO sobre políticas públicas y diversidad cultural en el MERCOSUR:

- respeto a la libertad de expresión y de creación
- respeto a las particularidades y a la dignidad de los individuos y de los grupos sociales
- igualdad en el acceso de bienes y servicios culturales
- fomento a la participación de la sociedad civil en la política y en las actividades culturales

Vale mencionar que el principio de diversidad cultural es uno de los elementos más sensibles en el proceso de globalización e integración de los mercados. Existe una amplia bibliografía que respalda un papel activo del Estado en el apoyo a la diversidad cultural, promoviendo el enriquecimiento de las identidades y la participación en la vida cultural.<sup>19</sup>

Todos estos aspectos plantean el desafío de trabajar en una estrategia que complemente al PRC, de forma de resolver dificultades y potenciar los aportes del audiovisual para el desarrollo de la cultura a través de la mejor gestión del patrimonio cultural, la participación del sector privado y de las distintas instituciones y la articulación de las políticas públicas.

<sup>18</sup> Existe sustento teórico que fundamentan las fallas de mercado que enfrenta la producción y consumo de productos audiovisuales culturales.

<sup>19</sup> UNESCO (2006). *Op. Cit.*

Ahora bien, ¿cómo debe darse la intervención del Estado? ¿El Estado debe facilitar con recursos monetarios e institucionales la resolución de la falla o debe proveer directamente los productos y servicios audiovisuales? ¿Qué rol debe jugar el sector privado? ¿Cuáles son los espacios óptimos de articulación público-privada para el desarrollo cultural? ¿Qué papel ocupa el audiovisual en el marco de una política cultural? La respuesta no es inmediata y necesariamente involucra impactos, en cada caso, desde el punto de vista de la economía política del audiovisual: ¿qué intereses se representan en cada alternativa? ¿Son intereses de la sociedad en su conjunto? ¿Intereses burocráticos? ¿Intereses corporativos? La intervención, al condicionar la oferta de productos audiovisuales, ¿atenta contra el principio de soberanía del consumidor? Estas y otras preguntas y tareas abren paso al necesario debate y accionar público-privado.

## 3. Aspectos Metodológicos

### 3.1 Visión de Futuro

Dada la complejidad y problemáticas detectadas en el *cluster* se entendió necesario aproximarse a un PRC que además de presentar herramientas orientadas a la facilitación de las actividades empresariales, la promoción y mejora de la rentabilidad de las mismas, contenga los elementos necesarios para su propia sostenibilidad.

Tomando como punto de partida el establecimiento de la dirección que tendrán las actividades, esto es la Visión definida por el *cluster*, se presentan un conjunto de actividades a diferentes niveles, comenzando por la generación de capital social a nivel de empresas y continuando posteriormente con proyectos que involucren a los restantes conjuntos del *cluster*.

La Visión de desarrollo definida por el *cluster* es:

*“Somos el conglomerado de Empresas Audiovisuales uruguayas competitivas, innovadoras y creativas que, con el apoyo de las Instituciones que potencian su desarrollo, es reconocido a nivel nacional e internacional por la alta calidad de sus contenidos y servicios.”*

Se desprenden claramente de esta definición los elementos clave que se deberán considerar a la hora de definir la estrategia:

- empresas competitivas, innovadoras y creativas.
- alta calidad de sus contenidos y servicios.
- fuerte relacionamiento Público – Privado.
- inserto internacionalmente.

Atendiendo a estos principios otro elemento que deberá estar presente durante la implementación de la estrategia es la inversión en capital social para la generación de un mayor marco de confianza, la promoción de la generación de redes. Para promover este marco de confianza se recomienda que el grado de “evolución” de cada uno de los componentes, comenzando por actividades sencillas que permitan generar confianza y aprendizaje para afrontar proyectos complejos, atendiendo a un horizonte temporal de 3 años.

El PRC presenta diferentes alternativas para el fortalecimiento y apoyo de los grupos en función del grado de desarrollo de los mismos, desde la promoción para la creación de redes hasta proyectos estratégicos.

Como consecuencia de lo anterior será necesario también, fortalecer el desempeño de las empresas a nivel individual, fundamentalmente en su capacidad de gestión, elevar los conocimientos y dominio de herramientas para enfrentar con mayores probabilidades de éxito el mercado internacional o la negociación con empresas internacionales. Se hace particular énfasis en la formación para negocios en el sector audiovisual, tanto específica como transversal a todo el *cluster*.

El PRC debe lograr, primeramente, construir un nivel de articulación y liderazgo fuerte así como la estructuración y formalización del mismo, con capacidad y reconocimiento para interactuar con el sector público como con el privado de forma profesional, planificada y estratégica.

Con posterioridad, se pone especial énfasis en generar sostenibilidad a nivel del *cluster* en su conjunto. Es aquí por donde realmente pasa el éxito o el fracaso de cualquier estrategia de dinamización. Para ello se proponen una serie de herramientas y actividades de construcción de capital social, articulando entre los diferentes sectores del *cluster*, empresas del grupo principal, empresas proveedoras de servicios, de materias primas y equipos, proveedoras de servicios de desarrollo empresarial, empresas relacionadas con el mercado e instituciones públicas y privadas que sea lo suficientemente amplio y flexible como para que los diferentes sectores del *cluster* -Cine, TV, Publicidad, Animación y Video juegos- puedan comenzar con actividades concretas, ya sea a nivel de las empresas, redes, asociaciones e instituciones.

Siguiendo la base metodológica del programa, el análisis se inicia desde la demanda, sistematizando cuáles son los atributos deseables para los productos audiovisuales, factores que señalan las áreas en que se deben tomar decisiones para mejorar las probabilidades de éxito en los mercados (3.2). A partir de estos atributos se analiza el desempeño en cada uno en relación a los competidores y se identifican sus determinantes (3.3). Finalmente se definen las iniciativas que buscan un impacto positivo en los determinantes para lograr un mejor desempeño competitivo en los atributos y de esta manera mejorar la posición frente a los competidores (3.5, y capítulos 4, 5 y 6).

### 3.2 La demanda: atributos deseables de los productos audiovisuales

Cada obra audiovisual es, por definición, un prototipo. Esto hace que, entre otras cosas, el resultado esperado desde el punto de vista económico, pero también desde el punto de vista de su impacto cultural y social, esté sujeto a incertidumbre. Aun así, existen ciertos atributos que el “cliente” (público, agencia, productora, distribuidor, seleccionador, canal de TV, etc.) valora cuando están presentes.

Esto no implica un caer en reduccionismo determinista sino más bien identificar algunos elementos claves, con el objetivo de reducir el margen de incertidumbre en el diseño de la estrategia. Con el objetivo de focalizar las líneas estratégicas y siguiendo la base metodológica del programa, a continuación se presentan un conjunto de “atributos deseables” (Factores de decisión de Compra) identificados por los referentes del sector y validados por los consultores internacionales. En este sentido, una lista no taxativa de atributos que importan en el desempeño de los subsectores del audiovisual incluye la creatividad, la relación costo-calidad, lo favorable del ambiente de trabajo, la velocidad de respuesta, las facilidades logísticas, la existencia de valores de producción, la calidad de los proyectos y los productos (sean obras o servicios), la adaptabilidad a distintas ventanas de exhibición, los éxitos previos, el posicionamiento en el nivel doméstico e internacional, así como la imagen país y la capacidad de negociación.

#### I Creatividad

Que los contenidos sean creativos o se comuniquen de forma creativa es uno de los atributos fundamentales para el éxito de las obras audiovisuales. En un contexto de fuerte competencia y de abundante y creciente oferta de contenidos audiovisuales, el talento y la originalidad son elementos críticos para lograr diferenciarse y lograr el interés de los destinatarios del producto. A su vez, la creatividad en el plano de resolución de problemas inherentes al proceso productivo es un aspecto también relevante.

En el caso del cine, en particular, referentes del sector señalan que las características de transmisión identitaria, cultural y artística favorecen las posibilidades de las obras audiovisuales. Sobre este aspecto los consultores internacionales señalaron que su experiencia no permite afirmar que los aspectos vinculados a lo

identitario y cultural sean factores que faciliten la comercialización de los productos. Incluso plantearon que en muchas ocasiones actúa en contra que se vea como producto cultural.

## **II Calidad - costo**

El costo es una información básica para la toma de decisiones en el mercado. Sin embargo, dadas las características de la producción audiovisual uruguaya, la estrategia no se debe basar en ventajas por bajo costo. Esta suele ser coyuntural, temporal y sobre la cual otros países “entrantes” pueden sacar ventajas rápidamente. Este elemento no desconoce que para alguno de los subsectores del audiovisual, en el corto plazo, una buena relación costo calidad es un factor crítico para mantenerse en el mercado. A su vez, Importa tener en cuenta que el costo de un Proyecto Audiovisual refiere a la sumatoria de costos del conjunto de las empresas participantes en él.

## **III Ambiente de producción favorable**

Un entorno de negocios propicio y de facilitación de las actividades a nivel público: seguridad jurídica, seguridad económica, Estado facilitador, diversidad y libertad creativa, libertad de movimiento. A su vez, se relaciona con el necesario vínculo y marco de confianza que debe existir en el *cluster* para la colaboración entre distintos agentes a efectos de lograr el producto final.

## **IV Velocidad de respuesta**

Es un diferencial muy fuerte que trasunta las habilidades de producción y gerenciamiento frente a distintos proyectos, se relaciona también con otros atributos, como facilidades logísticas.

## **V Facilidades logísticas**

Brindar soluciones para la realización de los contenidos audiovisuales es considerado uno de los factores centrales en los avances que ha logrado el sector en Uruguay, fundamentalmente en la venta de servicios de producción, pero también para las operaciones de los demás subsectores.

## **Vi Valores de producción**

La participación de directores, actores, autores, empresas y locaciones reconocidos son elementos valorados por quienes demandan productos audiovisuales. Estos valores responden a factores humanos y no humanos.

## **VII Calidad del proyecto**

La conformación de un proyecto profesional resulta un elemento clave para lograr el éxito de los productos audiovisuales. Parte desde el guión hasta el plan de financiación, rodaje, promoción y venta.

## **VIII Calidad del producto**

Lograr productos de calidad es un requisito mínimo para acceder tanto al mercado internacional como el nacional, donde se compite en un sector cada vez más profesionalizado. En particular, implica dominio técnico y artístico, así como gestión profesional de los distintos eslabones de la cadena de concepción - financiación - desarrollo - producción - promoción - distribución - exhibición.

## **IX Adaptabilidad**

Adaptabilidad de los contenidos audiovisuales a las distintas ventanas y distintos formatos es un elemento con valor intrínseco. Además es de esperar que gane en relevancia a partir del proceso de digitalización. Para algunos productos, los aspectos de merchandising deben ser considerados en este atributo.

## X Éxitos previos

Haber logrado productos consistentes, éxitos de taquilla (en particular en el mercado doméstico), premios internacionales, son elementos que aumentan las posibilidades de éxito en los mercados

## XI Posicionamiento

Refiere a la capacidad de penetración de los productos en el mercado (doméstico y externo). La percepción que el producto genera en forma previa a su “consumo” en el espectador, seleccionador, agencia u otro cliente es un factor determinante en su demanda. Esto vale para la cadena comercial, distribuidores, exhibidores, agentes de venta y festivales. Imagen sector + imagen producto

## XII Imagen País

Aspecto fundamental para la atracción de inversiones y la internacionalización de productos audiovisuales.

## XIII Capacidad de negociación

Decisorio en las etapas de gestión, venta, distribución y exhibición de los productos. Es sustantiva la formación en contratos y defensa de derechos de autor.

## 3.3 Desempeño y determinantes

La siguiente matriz se construye realizando un *benchmark* entre la situación uruguaya y competidores seleccionados. Cine y TV, se considera que la competencia son Iberoamérica y distribuidores de cine independiente en Europa. Para publicidad, servicios de producción, animación y video juegos la competencia es el mercado global. La valorización del desempeño como Alto, Medio o Bajo, refiere a la situación en comparación con competidores en estos mercados:

ATRIBUTOS DESEABLES	SUBSECTORES				
	Cine	Publicidad	Servicios de Producción	Televisión	Animación y Video juegos
Creatividad	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Costo	Alto 1	Alto	Medio	??	Alto
Ambiente de producción favorable	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Velocidad de respuesta	??	Alto	Alto	??	Alto
Facilidades logísticas	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Valores de producción	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio
Calidad del proyecto	Medio	Medio	Alto	Bajo	Medio
Calidad del producto	Medio	Alto	Alto	Bajo	Medio
Adaptabilidad	Bajo	Bajo		Bajo	Medio
Éxitos previos	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio
Posicionamiento	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio
Imagen País	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Capacidad de negociación	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo

1 - Significa que la performance es alta, no que el costo sea alto.

En el siguiente apartado se incluyen algunos elementos del diagnóstico que son determinantes para el desempeño del *cluster* audiovisual en cada uno de los atributos anteriormente mencionados. Retomar estos

aspectos permitirá definir iniciativas y líneas estratégicas que apunten a la mejora en el desempeño en estos atributos deseables (para una fundamentación más amplia se recomienda referirse al diagnóstico).

En primer lugar se mencionan algunos aspectos que **son horizontales para todo el cluster**, para luego marcar algunas precisiones para cada uno de los subsectores.

El bajo desempeño de la imagen país, es algo que trasciende al sector audiovisual y se vincula con el perfil de inserción internacional que el mismo tiene. Se puntualiza que una ventaja es que la percepción sobre Uruguay en el mercado internacional no tiene una connotación negativa. Las productoras se refieren que para cerrar un negocio resulta importante vender al país y es difícil vender la idea que Uruguay puede producir audiovisual y muchas veces la solución es traerlos a que conozcan el país.

Otro elemento donde el diagnóstico es compartido se refiere a la adaptabilidad de los productos. Destacó uno de los consultores internacionales que en el marco de la convergencia es llamativo el poco uso que las productoras uruguayas hacen de las nuevas ventanas para lograr una mayor audiencia de sus obras audiovisuales.

## Publicidad y servicios de producción

Este es sin dudas el sector con mayor profesionalismo dentro del *cluster*, tanto en lo que a las empresas productoras de contenidos como de servicios de publicidad. Es el sector con mayor número de empresas y en donde se destaca una mayor inserción internacional, liderada por un grupo pequeño de empresas altamente competitivo en Latinoamérica. El hecho de enfocarse en una demanda más exigente ha transformado las operaciones del negocio de este sector.

Los factores claves para el desempeño en este negocio son: creatividad, profesionalismo, la relación calidad costo y la velocidad de respuesta y capacidad de adaptación. En el caso de los servicios de producción los factores que más relevantes son la relación calidad precio y factores del entorno que facilitan la producción audiovisual.

A nivel del sector se identifica una debilidad asociada a la poca información sobre el mercado, el bajo desempeño y profesionalización de la fuerza de ventas. La presencia de empresas uruguayas en festivales, y eventos internacionales es importante. El reconocimiento internacional de muchas de ellas ha logrado atraer a nuestro país proyectos de gran porte, no solo a nivel publicitario sino también cinematográfico. Sin embargo no hay identidad de la publicidad uruguaya, es decir una marca país o un diferencial. Ambos aspectos dejan en evidencia la estrategia en base a precio que el sector ha estado desarrollando mayoritariamente. Las empresas más exitosas han comenzado una estrategia de posicionamiento de marcas. El posicionamiento de algunas de estas empresas podría transformarse en una ventaja que genere sinergias con otras productoras. El desempeño en la posición publicitario es alto en Latinoamérica y Europa central, medio en Europa del este y bajo/medio en EEUU.

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

En relación a la capacidad de respuesta, facilidades logística y entorno favorable existen algunos aspectos que afectan el desempeño: lentitud de los trámites (en particular con algunas Intendencias del interior se han identificado problemas para el acceso a locaciones); ausencia de laboratorio de revelado; la regulación de la aduana no se adecua a los tiempos y necesidades del sector.



Para el desempeño en costo, se identificó que algunos países competidores están estableciendo ventajas impositivas que podrían erosionar las ventajas relativas existentes. En los momentos de zafra se saturan los recursos (RRHH, equipos, locaciones) y esto podría desmejorar la relación de precios. Por otra parte, el menor tamaño relativo del *cluster* genera ventajas en la capacidad de respuesta y acceso a los recursos. Sin embargo de mantenerse el crecimiento del sector podrían generarse algunos cuellos de botella que erosionen esta ventaja.

En este subsector el atributo de adaptabilidad se vincula más a la idea creativa que viene desde la agencia que a la realización por parte de la casa productora

## Animación y video juegos

Este subsector es sin dudas el más joven y con clara orientación al exterior. Ha desarrollado características propias, si se quiere, diferenciándose del sector audiovisual tradicional. Son a su vez proveedores de otros sectores del *cluster*, como por ejemplo Cine, Publicidad y productores de TV.

Las principales ventajas de este subsector pasan por la capacidad creativa, de gestión y una buena relación precio – calidad.

El factor precio es favorable, sobre todo para los servicios de producción. Sin embargo, existen competidores que tienen mayores ventajas en esta dimensión, por lo que las empresas del sector se deberían de alejar de una estrategia de precio. Dentro del sector existen empresas que aspiran a la creación de propiedad intelectual original. En relación a este aspecto, si bien la capacidad creativa es una ventaja diferenciadora, aún existen pocos éxitos previos aún y referentes del sector señalan restricciones en relación a la gestión de propiedad intelectual.

Los consultores internacionales destacaron que existen algunas empresas que tienen un nivel absolutamente internacional. Dentro de este subsector, existen algunos referentes, “casos exitosos”, con cierto reconocimiento a nivel internacional. No obstante, generar ventajas a partir de los valores de producción, no solo demanda la existencia de este capital sino también gestionarlo con un objetivo estratégico.

Son aleatorias las relaciones comerciales en particular se gestiona por proyecto y con clientes diversos, desde agencias de publicidad, distribuidores de contenidos para diferentes pantallas y organizaciones no gubernamentales que ofician como anunciantes. Se menciona cierta “dependencia del contacto” para la realización de los negocios.

Son pocas las empresas que se presentan en eventos internacionales y menos aún las que tienen un plan de presencia internacional con una estrategia definida. Es clara la debilidad del sector a la hora de realizar marketing y promoción internacional, en donde las economías de escala provenientes de la asociatividad aún no han sido aprovechadas.

En relación al poder de negociación, representa una restricción la poca masa crítica empresarial existente.

En relación a la adaptabilidad, se considera que en este subsector la tecnología juega un rol determinante razón por la cual la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva son factores cruciales, el cual además hay que incorporar el factor tiempo cuya gestión es considerada una ventaja competitiva. En particular la convergencia digital traerá consigo muchas oportunidades comerciales a este sector, el cual verá aumentada las “ventanas” en formatos y cantidad.

Es necesario prestar atención a la formación técnica de los profesionales del sector y en particular al dominio de nuevas tecnologías. En este sentido, los consultores internacionales que asistieron plantearon que existen importantes limitaciones en las instituciones de formación y capacitación.

## Televisión independiente

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

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

Los contenidos nacionales se concentran principalmente en productos de entretenimiento y de información, en detrimento de otros contenidos de carácter formativo y cultural. Son pocos los programas de productores independientes que tienen éxito y logran ubicar sus programas en horarios centrales vendiendo minutos a agencias y anunciantes importantes.

Esto es reforzado por el “precio” de los productos que vienen del exterior, los cuales han sido “amortizados” en los mercados de origen e ingresan a precios muy bajos. Esto lo hace más difícil para la producción nacional, la cual debe “vender” sus productos al menos al costo, lo cual los hace poco competitivos en términos económicos.

La condición de la demanda de programas de TV, nos habla de empresas oligopólicas que dominan tanto la TV abierta como los canales de cable, que maximizan su rentabilidad a través de una grilla de programas, fundamentalmente productos enlatados de la región y paquetes de películas de distribuidores internacionales, dejando para la producción nacional un lugar secundario. Esta cómoda situación trae como consecuencia un comportamiento poco innovador, en lo que a producción nacional se refiere, dado que la demanda se satisface a través de productos importados. La creciente demanda de productos, contenidos y screen, hacen que el sector no se actualice a la misma velocidad que los espectadores, se percibe a la TV uruguaya, como tradicional, poco creativa, de bajo recursos y calidad. Las asimetrías de mercado no están siendo compensadas por el sector público (ni en la regulación ni dinamizando en la demanda de contenidos). El marco normativo, legal e institucional se menciona como una debilidad, aspecto que es compartido por otros de los subsectores del audiovisual. Esto se traduce en pocas productoras de TV independientes con actividad empresarial lo suficientemente desarrollada para competir con los productos importados, y menos aún lograr crear y desarrollar contenidos y/o formatos de exportación. Las restricciones al acceso de ventanas de exhibición lleva a que sean escasos los éxitos en el mercado interno, generando una restricción concreta para la comercialización internacional. Las reglas de juego y el vínculo con los canales es un punto que debe ser atendido para mejorar el desempeño el costo, los éxitos previos y el ambiente de producción.

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

La profesionalización y las relaciones con el mercado internacional son otros de los factores de éxito mencionados. Sin embargo la formación en marketing y negocios de programas de TV es baja y son escasos los profesionales formados en estas áreas. No existen centros de formación específicos en Uruguay que den respuesta a estas necesidades.

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

## Cine

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

La relación precio calidad es favorable. Sin embargo, hay que destacar que el valor económico esta sujeto a un alto grado de incertidumbre, intrínsecas al este tipo de actividades. En nuestro país, es claro que la mayor inversión se da en las primeras fases, siendo por consiguiente las de mayor riesgo. Si bien el lapso de tiempo que insume la producción de un film puede llevar años, en su fase comercial el ciclo de vida es muy corto, lo cual es directamente proporcional a la recuperación de la inversión.

Los elementos que se vitalizan con mejor desempeño se vinculan a los aspectos de la seguridad, la estabilidad financiera, la disponibilidad de equipamiento, talentos, facilidad de trámites, nivel de los RRHH. Sin embargo, como se observa en el cuadro de “atributos” en ninguno de estos aspectos se logran un diferencial en relación a los competidores.

En relación a la calidad de los proyectos se visualiza que el desempeño es medio en las primeras fases y bajo luego. En relación a la calidad del producto el desempeño es medio fundamentalmente en los aspectos técnico - artísticos y reconocimientos, y bajo en aspectos de promoción, marketing, ventas.

Existe una restricción importante en el acceso al mercado, la distribución y las ventanas de exhibición. Esta debilidad esta asociada a la poca información disponible sobre la demanda y los plazos que involucran al negocio, el bajo desempeño y profesionalización de la fuerza de ventas, un bajo desempeño en el área comercialización y marketing. También existen carencias a nivel de la gestión empresarial, se mantiene una gran dosis de emprendedurismo y con escasa orientación al mercado.

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

En relación a los valores de producción, se evalúa que el desempeño es bajo, no porque no exista potencial, sino por problemas de gestión y ausencia de definiciones estratégicas.

En relación a la existencia de éxitos previos el desempeño es medio a nivel local, y bajo a nivel internacional pero con señales de ascenso. Este elemento esta muy vinculado a las restricciones a nivel de la producción, el marco normativo vigente y las relaciones de comercialización asimétricas y los problemas de acceso a la distribución y exhibición.

El desempeño en términos de la capacidad de negociación es bajo, pero se percibe una mejora. Este tema también está condicionado por el acceso a fondos, el tamaño de las productoras, el nivel de éxitos previos y el grado de incertidumbre que presenta el negocio.

### 3.4 Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad

A los efectos de plantear lineamientos estratégicos para fortalecer estas áreas para el desarrollo del *cluster* se plantean tres grandes componentes:

#### A. Mejora del Entorno (Capítulo 4):

Se plantearán los elementos y actividades que favorecerán el desarrollo del *cluster*, redes, asociaciones y empresas que lo contienen. Asimismo se consideran en este componente el posicionamiento del *cluster* en el mercado uruguayo, no solo desde el punto de vista de los “consumidores finales” sino también del sistema político y público en general, lo cual pretende lograr un entorno legal, normativo y de apoyos que potencien el *cluster*. Se sugiere destinar el 25% de los fondos PACC a este componente.

#### B. Desarrollo de Capacidades (Capítulo 5):

Se busca en este componente llevar a cabo una serie de actividades que se traduzcan en el desarrollo de las empresas del *cluster*, y del sector en su conjunto, apuntando a la capacidad empresarial, formación de recursos humanos, facilidades para el desarrollo de proyectos y promoción de la innovación tanto en productos como servicios. Se sugiere destinar el 35% de los fondos PACC a este componente.

#### C. Ampliación de Mercados (Capítulo 6):

Este componente se orienta a las actividades que faciliten la inserción internacional de productos y servicios audiovisuales uruguayos con un enfoque amplio y participativo. Se promueve la creación de la Uruguay Film Commission así como una estrategia de Marketing Internacional para el *cluster*, con un énfasis en el trabajo asociativo, bajo la modalidad de redes o grupos empresariales. Se sugiere destinar el 40% de los fondos PACC a este componente.

En el Anexo 4 se presenta la matriz resumen que combina las componentes del PRC con los atributos que se pretende desarrollar y/o impactar como consecuencia de este plan estratégico.

## 4. Mejora del entorno

En este componente se pretende asegurar la sostenibilidad y continuidad de las acciones que será necesario ejecutar para dinamizar el *cluster* audiovisual y, como consecuencia, mejorar la competitividad de las empresas contenidas en él.

Asimismo se detallan actividades que buscan generar un impacto en la mejora del desempeño de las empresas a través de un ambiente más favorable y un mejor soporte de las instituciones de apoyo.

Al finalizar este Capítulo se presenta la matriz resumen del componente así como un diagrama de Gantt con las actividades y el cronograma sugeridos.

Finalmente, la estimación del presupuesto de las actividades y componentes se incluye en una matriz de fuentes y uso de fondos en el Anexo 3.

### 4.1 Crear la institucionalidad necesaria para el sostenimiento del Cluster

**Objetivo:** Nuclear al conjunto del tejido empresarial del sector y gerenciar la ejecución del PRC.

En la actualidad existen diversas instituciones, gremiales, redes formales e informales que desarrollan actividades muchas veces de forma aislada y orientadas a favorecer subsectores específicos dentro del *cluster*. Se busca a través de este componente crear una institucionalidad que nucleee y represente a todos los subsectores involucrados en el audiovisual uruguayo.

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Ambiente de producción favorable.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** A través de la creación del Centro de Desarrollo del *Cluster* Audiovisual del Uruguay (CD-CAU) se busca contribuir a la competitividad y posicionamiento del *cluster* audiovisual viabilizando los proyectos a ejecutarse en este programa –eventualmente en otros si se juzga oportuno- y promoviendo nuevas iniciativas tanto para el *cluster* como para los sectores y empresas. Para ello, se sugiere que incluya un soporte organizativo integrado, ágil y profesional, que articule entre organismos, empresas, asociaciones, gremios, proveedores de servicios y programas de apoyo. Será la institución que liderará, desde el sector privado, la implementación de la estrategia y dará coherencia a las acciones, articulando estratégicamente los apoyos necesarios.

Este centro representará íntegramente al *cluster*, defenderá sus intereses, liderará y rediseñará las estrategias de mejora de la competitividad y monitoreará la ejecución de las actividades que surjan como consecuencia de los planes de acción de las mismas.

Será uno de los promotores de la creación de redes, fomentando su creación, apoyando el desarrollo y la ejecución de proyectos concretos.

A su vez, complementará y potenciará el trabajo existente de redes, asociaciones y gremios del sector, provocando una mayor sinergia y representatividad frente a proyectos de sectores particulares del audiovisual, mostrando una imagen consolidada y representativa.

Promoverá la coordinación de la agenda de eventos anuales del audiovisual.

El CDCAU podrá brindar apoyo a las empresas del sector en temas de financiamiento, derechos de autor, propiedad intelectual, marcas y patentes, a través de una asesoría legal especializada externa, información de mercado y de tendencias tecnológicas.

Se entiende fundamental la creación de un sitio institucional web de referencia para el sector, el cual será un mecanismo de comunicación permanente de las actividades y contendrá vínculos con el resto del sistema del *cluster*, nacional como internacional.

Será el articulador natural entre el sector público y privado para lograr los resultados necesarios, monitoreará el desempeño de los diferentes proyectos en ejecución, diseñará y promoverá nuevos proyectos.

De igual forma liderará el relacionamiento y el acercamiento con otros *clusters* relacionados, como los son el de Tecnologías de la Información y Comunicación, Turismo, Educación, entre otros.

Deberá por tanto tener la más amplia participación de los “actores” del *cluster* audiovisual, empresas individuales, asociaciones, gremiales, etc. Sus socios con voz y voto se sugiere sean de carácter privado.

Entre las actividades que desarrollará el CDCAU se sugiere incorporar la Realización del **Foro Anual del Audiovisual**. Este evento será el ámbito en donde se evalúe todos los años con las empresas, instituciones públicas y privadas, el avance de las actividades del PRC, se realizan talleres de un análisis y diagnóstico estratégico, por sector de actividad y se retroalimenta la planificación estratégica. Esta instancia debe ser “formal” y realizarse sistemáticamente todos los años. La experiencia en desarrollo de *cluster* indica que gran parte del éxito o fracaso de los planes estratégicos pasa por la realización y utilización de este tipo de actividades de aprendizaje colectivo.

El financiamiento para el funcionamiento del CDCAU provendrá, inicialmente, de dos fuentes principales (aunque no necesariamente exclusivas): PACC y la afiliación voluntaria, con una aportación mensual de sus integrantes. En base al funcionamiento de instituciones similares de otros sectores, se sugiere que la aportación mensual varíe según el tamaño de la empresa, según el tipo y tamaño de institución y/o asociación que se incorpore<sup>20</sup>.

Si se tiene éxito, esta estructura habrá promovido la creación de nuevos apoyos al *cluster*, favorecerá la eficiencia de los existentes y se tornará en la institución que defienda y promueva los intereses de todo el sector.

---

<sup>20</sup> Se sugiere una aportación de entre U\$S 20 y 50 para empresas y de U\$S 100 a 150 para instituciones y asociaciones, mensuales.

En un futuro, el CDCAU<sup>21</sup> podrá realizar proyectos concretos que den ingresos genuinos: organización de eventos internacionales, conferencias de especialistas, brindar servicios de asesoramiento y captación de fondos para proyectos de empresas y asociaciones miembros, etc.

A nivel de su estructura, debe priorizarse la agilidad y flexibilidad de la organización, con amplia representación de los participantes del *cluster*, pero de carácter privado. La figura legal será la de una Asociación Civil, dirigida por una **Comisión Directiva** que elegirá al Presidente de la institución.

Esta **Comisión Directiva** estará integrada por representantes empresariales de los subsectores del *cluster*: cine, publicidad, productoras de TV, animación y video juegos, representantes de los sectores de servicios y proveedores del *cluster* los cuales tendrán voz y voto.

Por otra parte, la necesaria articulación que deberá existir entre el CDCAU y otras figuras institucionales (públicas y privadas) implicará una serie de reuniones ad hoc para la concreción de iniciativas. Estos encuentros definen un **Núcleo de Articulación de Iniciativas Audiovisuales**, que será el ámbito de coordinación público - privada por excelencia, evaluará las actividades que se desarrollen en el marco del PRC, definirá planes de acción y tomará medidas correctivas para los proyectos en ejecución. Teniendo claro que esto no supone la creación de organismo alguno, sino una referencia a un ámbito natural de coordinación, su composición será flexible en función de los proyectos y planes de desarrollo que se ejecuten. Desde el punto de vista operativo, se entiende que usualmente supondrá el encuentro de una representación de la Comisión Directiva del CDCAU, del ICAU y de instituciones públicas y privadas patrocinadoras, que apoyen al conglomerado en función de los proyectos y planes que se impulsen.

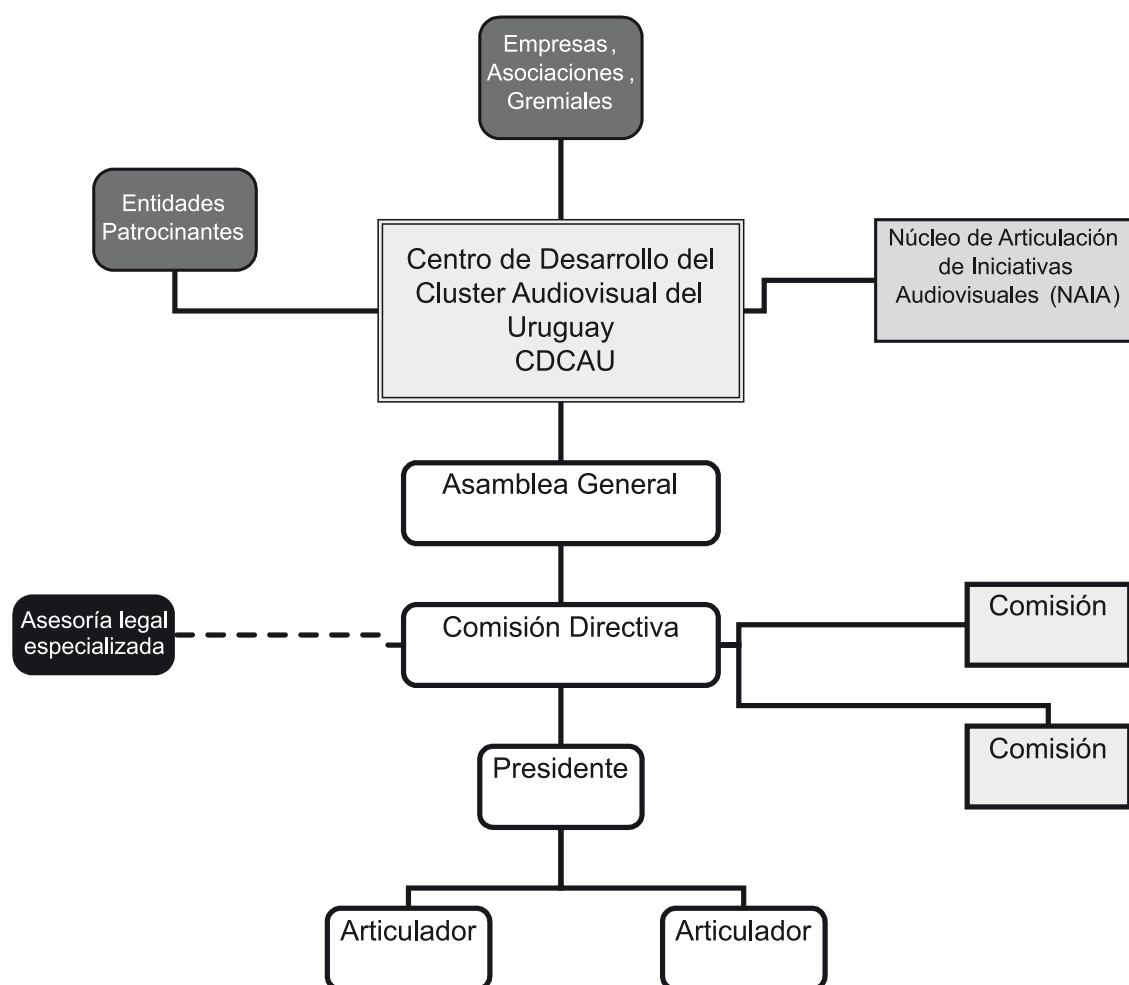
El CDCAU deberá, además, contar con articuladores profesionales que apoyen, dinamicen y promuevan la creación de capital social, faciliten la ejecución de proyectos asociativos, y lideren proyectos concretos dentro de la institución, gerenciándolos.

Es de esperar que la estructura organizacional inicial sea pequeña, contando con el Presidente, una secretaria ejecutiva y un articulador profesional.

Si se tiene éxito se comenzarán a coordinar un número importante de proyectos y redes que requerirán de una estructura mayor, en particular la incorporación de otros articuladores y el establecimiento de una estructura funcional que de soporte a todas las actividades que se desarrollarán.

---

21 El PACC realizará aportes por un periodo de dos años.



**Articulación:** Para llevar a cabo este objetivo, se deberá coordinar con el Grupo Gestor del Conglomerado, el PACC y asesores legales para la formación de una Asociación Civil.

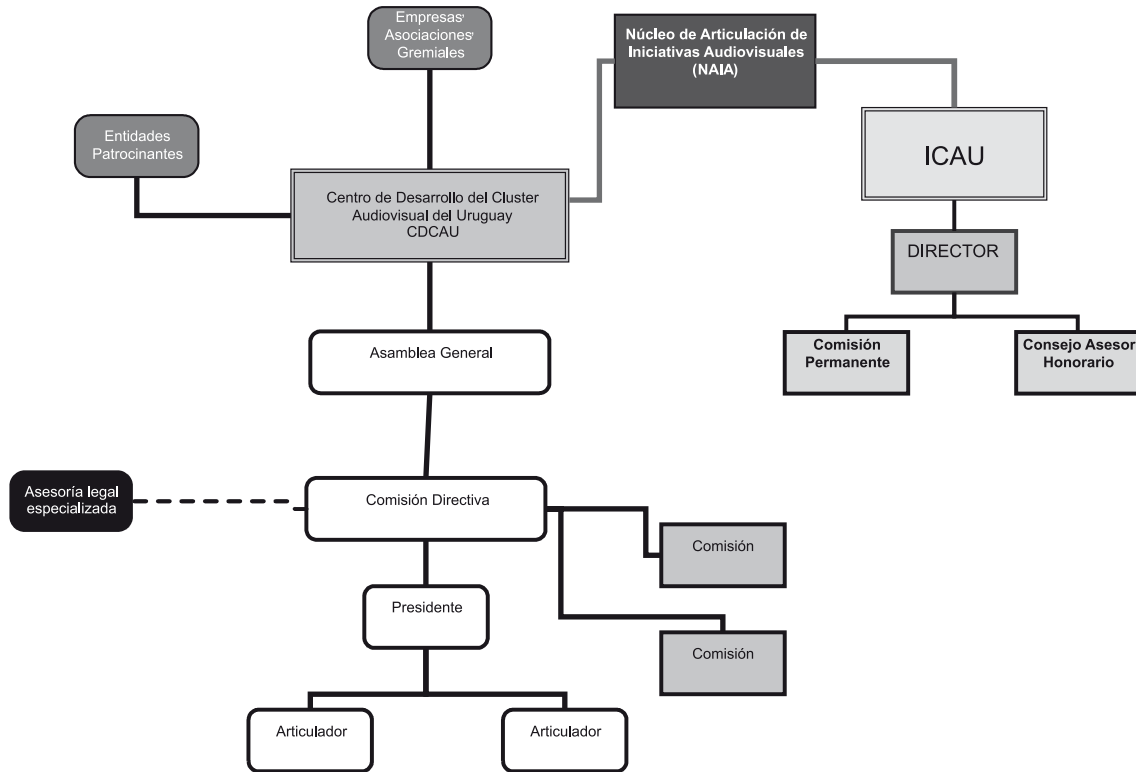
Se propone que el presupuesto de operación de esta nueva institución sea aportado por el PACC y por sus miembros comenzando con un aporte mayor del primero decreciente con el tiempo.

Se sugiere disponer un fondo de U\$S 50.000 como contrapartida del PACC<sup>22</sup>, el cual se realizará a través de un aporte mensual decreciente. Al término del segundo año, la institución debe poder gestionar su presupuesto autónomamente.

A los efectos de clarificar la vinculación entre el CDCAU y el INA (futuro ICAU) se presenta el siguiente diagrama. En él se evidencia al ámbito de articulación público – privada constituido por el NAIA.

<sup>22</sup> Para este tipo de proyectos el PACC puede aportar el 80% del presupuesto, por lo cual monto total ascendería a los U\$S 62.500, o U\$S 2600 mes. Esto debe cubrir los honorarios de los profesionales del CDCAU, así como los gastos de infraestructura y funcionamiento.





#### Proyectos a financiar:

- Establecimiento de la asociación civil
- Estructura organizacional por un período de dos años
- Realización del Foro Anual del Audiovisual

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial

**Origen de los fondos:** Sector privado y PACC

## 4.2 Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster

**Objetivo:** Desarrollo de redes<sup>23</sup> y asociaciones privadas que brinden servicios de desarrollo empresarial, del *Cluster* Audiovisual. Brindar asesoramiento, tutoría y monitoreo para el establecimiento de nuevas redes y asociaciones privadas y su puesta en marcha. Apoyar el fortalecimiento y profesionalización de redes y asociaciones existentes.

Este componente pretende fomentar la creación de redes y asociaciones, apoyar su desarrollo profesional y sostenible, colaborando para que las mismas logren los objetivos que se planteen de forma eficaz y eficiente. Aspecto este que requiere de un know how específico.

#### Impacto en atributos:

- Posicionamiento.
- Ambiente de producción favorable.

<sup>23</sup> A los efectos del programa PACC se considera red a un grupo de 3 o más empresas que pretendan trabajar de forma asociativa con un plan de acción y un objetivo común. Puede ser con un horizonte temporal acotado o no.

- Capacidad de Negociación.
- Costo.
- Adaptabilidad.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Para hacer viable y eficaz la dinamización del *cluster* es imprescindible apoyar el fortalecimiento y desarrollo de sus redes y asociaciones. Por tanto, habrá que potenciar la estructura organizativa, herramientas de gestión, planificación, información, etc.

Los programas de dinamización de *clusters* deben basar su estrategia en la promoción, desarrollo y fortalecimiento de redes empresariales. A esto agregaremos el capítulo de asociaciones que brinden servicios de desarrollo empresarial, dado que en particular para el *cluster* audiovisual deberán ser fortalecidas también.

A su vez, este fortalecimiento y desarrollo debe ser articulado armónicamente para que no existan duplicaciones de proyectos y recursos, por lo cual el PACC y el CDCAU deberán estar presentes.

Se plantea apoyar la creación y el funcionamiento de Redes y Asociaciones con un enfoque profesional, para lo cual el CDCAU podrá “tutorear” las mismas a través de sus articuladores. Una vez conformadas y operativas se sugiere formen parte del Centro de Desarrollo.

**Actividades:**

Diseñar un plan para la creación, desarrollo y sostenibilidad de redes empresariales. El mismo deberá ser pautado por el PACC y estará sujeto a un riguroso estudio de factibilidad a los efectos de estudiar su aceptación o rechazo.

Formar a los ejecutivos que desempeñaran tareas en la red u organización, para que dominen las herramientas necesarias para lograr desarrollo y sostenibilidad de las mismas.

Formalizar la relación con el PACC, que brindará apoyo económico para la operación de las redes en su primer año de funcionamiento.

Monitoreo por parte del CDCAU de la evolución de las nuevas entidades y proponer cambios en el funcionamiento si fuera necesario.

**Articulación:** El conjunto de actividades será liderado por un responsable de la red o asociación “candidata”, en coordinación con el equipo técnico del PACC y articulando con el CDCAU, a los efectos de tener un monitoreo de los objetivos, planes y desempeños de cada entidad creada.

Los proyectos aceptados por el PACC tendrán un apoyo económico para su operación que se estima en U\$S 18.000. Los proyectos deberán incluir el plan de autosostenibilidad posterior al apoyo del PACC.

Presupuestalmente, se considera que los fondos destinados podrán cubrir un total de 5 redes o instituciones.

**Proyectos a financiar:**

- Participación de Articuladores profesionales.
- Estructura organizacional por un período de dos años. (RRHH)

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial a demanda.

**Origen de los fondos:** Sector privado y PACC

### 4.3 Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay

**Objetivo:** Posicionar el *Cluster* Audiovisual en Uruguay a través de un plan de “Marketing Social”

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Ambiente de producción favorable.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.
- Calidad del proyecto.
- Costo.
- Adaptabilidad.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Es de fundamental importancia lograr que el *cluster* ocupe un lugar preponderante en la sociedad uruguaya, en el sistema político y a nivel de medios de comunicación.

Es necesario que se tome conciencia de la especial importancia y trascendencia económica, cultural, política y social del *cluster* así como la necesidad de prestarle un apoyo especial para ubicarlo y mantenerlo en un alto grado de competitividad internacional. Son muchos los elementos que confirman la pertinencia de proponer un objetivo como éste. Entre los más relevantes está la estrecha relación del éxito de los productos audiovisuales en nuestro país, con el comportamiento y percepción del público uruguayo respecto a los mismos.

Es fundamental el trabajo sobre la percepción y comportamiento del sector público y el Estado en referencia al *cluster*, a través de la intervención facilitadora, creando condiciones para el desarrollo sectorial.

Se observa claramente la relación público-privada en este objetivo, donde se deben desarrollar campañas nacionales a nivel privado, a través de un marketing profesional, pero también a nivel público en donde la articulación con el ICAU es fundamental.

**Actividades:** Deberán utilizarse las capacidades de este sector para la realización de los elementos necesarios, contando con la participación de artistas uruguayos reconocidos y utilizando infraestructura y RRHH del *cluster* a los efectos de minimizar el costo total del proyecto.

A nivel del sector privado, el plan de Marketing deberá ser diseñado por especialistas. El plan podrá generar externalidades como la mejora de las condiciones para la distribución nacional, promover el consumo de productos audiovisuales uruguayos, fomentar el desarrollo de recursos humanos, etc.

Se sugiere que incorpore entre otros, los siguientes elementos y actividades:

- Realización de un corto para presentación en salas de cine previo a las películas a exhibir.
- Realización de elementos publicitarios para tener presencia en todos los medios: TV, Radio, Prensa escrita, Revistas, etc.
- Realización de material gráfico para su distribución a “referentes del sector”.
- Realización de afiches de alto impacto para la vía pública, salas de cine, video clubes, instituciones relacionadas, universidades, etc.

- Realización y/o adaptación de cortos para la página web del *cluster*, la cual se transformará en el canal de comunicación por excelencia.
- Realizar presentaciones en los medios (definir la mejor composición de medios), pautar la publicidad, entrevistas, reportajes, etc.
- Hacer presentaciones en escuelas, liceos, universidades, etc.
- Realizar carpetas institucionales del CDCAU y DVD con presentación del Centro y corto del Audiovisual.
- Definir la imagen institucional del Centro y realizar los materiales necesarios.
- Determinar una base de datos de potenciales “clientes” (políticos, ministros, directores de Entes, presidentes de empresas públicas, presidentes y gerentes de bancos, etc.), a quienes se les entregará material especialmente diseñado.
- Realizar un evento anual del Audiovisual Uruguayo, en el cual se presenten los éxitos del sector a la opinión pública, tanto los conocidos en el mercado local como los que no lo son, el mismo podría complementar eventos existentes y potenciarlos.
- Sería un evento de promoción del *cluster* mostrando los proyectos más relevantes impulsados en el marco de las actividades de dinamización, con figuras destacadas del sector.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC. Este componente debe ser liderada por el sector privado y coordinada con el ICAU.

Debe existir un claro liderazgo del CDCAU, se sugiere definir un plan de trabajo y asignar a un miembro de la Comisión Directiva del CDCAU como responsable de su ejecución, con el apoyo del Presidente y Comisión Directiva y NAIA. Este proyecto debe ser dirigido operativamente por el Articulador del CDCAU. Se deberán hacer acuerdos de cooperación para lograr la mayor cantidad de productos y servicios sin costo. Coordinar las actividades con el resto de los eventos del audiovisual.

**Proyectos a financiar:**

- Contratación de consultores y/o asesores para diseño del Plan.
- Diseño y realización de material audiovisual.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado e instituciones de apoyo, pudiendo existir actividades concretas pasibles a ser financiadas por el PACC.

#### 4.4 Desarrollar “ventanillas” de apoyo al Cluster Audiovisual

**Objetivo:** Desarrollar apoyos en diversas instituciones, tanto públicas como privadas, para sostener iniciativas concretas del *cluster*.

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Ambiente de producción favorable.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.

- Costo.
- Adaptabilidad.

**Alcance:** Todo el *cluster* y redes.

**Descripción:** El *cluster* audiovisual requerirá del apoyo de las instituciones públicas y privadas para desarrollar estrategias que favorezcan la competitividad de sus empresas.

La necesidad de una articulación entre las instituciones que colaborarán es de fundamental importancia para lograr la optimización y especialización de los recursos, complementándolos. Es en este sentido que se pretende comenzar con la articulación entre las instituciones que “actualmente operan” con todo el universo empresarial de Uruguay, buscando lograr un tratamiento “preferencial y especializado” al *cluster* y contar con fondos que se complementen y no se superpongan, a los efectos de “apalancar” el apoyo del PACC.

Esta estrategia se basa en avanzar en la relación público-privada, comenzando con proyectos simples como los que se proponen a continuación para luego, con esa experiencia y resultados, poder desarrollar proyectos más complejos de articulación.

Se propone desarrollar ventanillas en:

- Uruguay XXI. De esta forma se pretende acceder al apoyo del Instituto de promoción de inversiones y exportaciones, para la participación en eventos internacionales, particularmente asociados a mercado, apoyo para desarrollar material de promoción para el mercado internacional, participación en *stands*, ferias internacionales, festivales, etc. De igual forma se buscará el asesoramiento de los técnicos del instituto para la participación en eventos internacionales. Este apoyo será para el *cluster*, las redes empresariales o empresas individuales, si bien el grado de apoyo será decreciente según la secuencia mencionada.
- Programa de Desarrollo Tecnológico (PDT). De igual forma a lo realizado para el sector del *software* se buscará especializar líneas de apoyo a proyectos de innovación en el *cluster* audiovisual. Se pretende lograr apoyo en innovación tecnológica, mejora de gestión, programas asociativos de empresas.
- Corporación Nacional para el Desarrollo (CND). Esta institución podría aportar fondos para proyectos de inversión del sector y/o financiar las actividades de proyectos existentes atendiendo a las características del *cluster*. Podrán presentarse a esta institución proyectos de inversión tales como el laboratorio de revelado, el cual requerirá de estudios de viabilidad y planes de negocio que lo hagan sustentable.
- Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU). Se sugiere comenzar las tratativas para lograr líneas de financiamiento no tradicionales y específicas para el sector como lo son el capital de riesgo, capital semilla y colaborar para generar Fondos de Garantía Recíproca para el sector. La idea es la conformación de una entidad de segundo piso que garantice los préstamos al sector y por lo tanto provoque una disminución de las tasas de intereses en comparación a las líneas tradicionales de financiamiento. Se deberán definir los aportantes para la conformación del fondo de garantía, los criterios de operación del mismo, exigencia de los proyectos que se presente.
- En particular el BROU a comenzado a desarrollar líneas de apoyo a proyectos de base tecnológica con bajas exigencias de colateral, adaptándose a las particularidades de determinados sectores económicos, aspecto que debe ser estudiado para el audiovisual.
- Incubadora de Empresas - Ingenio, (LATU). Fomentar la creación de empresas audiovisuales a través de la incubación de las mismas en el Programa Ingenio, siguiendo la metodología que aplican,

sumando un TUTOR empresarial a cada proyecto. El TUTOR será designado por la Comisión Directiva del CDCAU.

- Ministerio de Industria Energía y Minería – Dirección Nacional de la Propiedad Industrial. Promover la especialización de esta división, brindando asesoramiento técnico en temas vinculados a la propiedad intelectual, registro de marcas y patentes. Dar apoyo al *cluster* e instituciones ante el proceso de digitalización.

**Actividades:** Este objetivo se logrará con posterioridad a la campaña de Marketing Social (se presenta el diagrama de Gantt de todos los objetivos al final de este capítulo) y a través de un *lobby* profesional. La secuencia de las actividades serían las siguientes:

Identificar las contrapartes idóneas para la negociación en cada una de las entidades.

Preparar información detallada del *cluster* para cada una de las instituciones con los contenidos acordados e información específica que justifique y haga atractivo el planteo.

Coordinar con el ICAU y las instituciones patrocinantes para mejorar el poder negociador previamente y lograr apoyo de autoridades para esto (por ejemplo, el Ministro de Educación y Cultura antes de realizar la propuesta al PDT).

Organizar las visitas y coordinar reuniones al máximo nivel, con participación del articulador del *cluster*.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC. Este componente debe ser elaborada en el seno del NAIA, coordinada por el Articulador del *Cluster* con la participación del Director del ICAU, Presidente y Comisión Directiva del CDCAU, autoridades del ICAU, autoridades definidas de acuerdo a cada institución, autoridades que Adhirieron al *cluster* audiovisual.

**Proyectos a financiar:**

- Actividades de articulación.
- Contratación de consultores.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial

**Origen de los fondos:** Sector privado y PACC

## 4.5 Articular y especializar los fondos de apoyo al audiovisual

**Objetivo:** Aumentar la consistencia y efectividad de los fondos de apoyo

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Ambiente de producción favorable.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Adaptabilidad.

**Alcance:** Todo el *cluster* y redes.

**Descripción:** Paralelamente al objetivo anterior y complementario con éste, se sugiere promover la coordinación y complementación en el uso de los fondos disponibles. Actualmente el *cluster* cuenta con varias fuentes de apoyo nacionales a la actividad y contará con más recursos en los próximos meses.

Así por ejemplo a través de la reformulación del INA y su transformación en el ICAU, se dispondrá de una mejora presupuestaria en los apoyos al sector. Paralelamente, con el apoyo del PACC es posible obtener medio millón de dólares más, todo lo cual se suma a los apoyos del FONA, Montevideo Socio Audiovisual y otros fondos e instituciones.

Se reconoce sin embargo, que la totalidad de los fondos existentes son reducidos en comparación con apoyos similares de otros países, incluso latinoamericanos.

En referencia a los fondos del FONA, Montevideo Socio Audiovisual, y la utilización de los provenientes del próximo ICAU, se sugiere igualmente complementar el uso de los mismos manteniendo la finalidad para la cual fueron creados.

Como ya se mencionó, estos objetivos proponen inicialmente *“la articulación de las instituciones que actualmente operan” con todo el universo empresarial de Uruguay, buscando lograr un tratamiento “preferencial y especializado” al cluster y contar con fondos que se complementen y no se superpongan, a los efectos de “apalancar” el apoyo del PACC*”.

En particular, analizando los fondos provenientes de FONA, Montevideo Socio Audiovisual y ICAU, se observa que:

En las bases del FONA se señala que sus “fondos serán destinados exclusivamente a la financiación, difusión, y comercialización de los proyectos de piezas que se seleccionen....”. Paralelamente se expresa<sup>24</sup> que el financiamiento se dará, al inicio de la preproducción, al inicio del rodaje, al finalizar el rodaje, y a la entrega de la obra. De esta manera, quedan parcialmente atendidas (cuando lo son), las etapas de mercado. Dispone de fondos anuales aproximados a los U\$S 270.000

En referencia a Montevideo Socio Audiovisual, el Decreto N° 30820, de la Junta Departamental de Montevideo establece que “a través de este programa se asignarán recursos a producciones audiovisuales nacionales, cualquiera sea su destino (cine o televisión) y tiempo de duración o formato, para atender etapas de producción, distribución o marketing. Los recursos deberán ser reembolsados al Programa en las condiciones que establecerá la Intendencia Municipal. Asimismo en su artículo e) establece: La asistencia económica será definida por la Intendencia Municipal y cubrirá parcialmente el presupuesto de la producción...”. Este programa dispone de fondos anuales aproximados a los U\$S 150.000

En referencia a los fondos que provendrán del ICAU, mismos que aún no se ha definido su utilización, en el Artículo 2° literal H del Proyecto de Ley del Cine y Audiovisual: “otorgar, de acuerdo a sus posibilidades financieras, incentivos para acrecentar la actividad cinematográfica y audiovisual nacional en las fases de concepción, elaboración de guiones, producción, distribución y comercialización ...”. Este instituto contará con un presupuesto anual cercano al millón de dólares, según se desprende del proyecto de ley.

24 Bases del llamado 2007.-

Se evidencia entonces que existe una superposición del destino de los fondos existentes y por destinarse, aunado con el hecho de que mayoritariamente se concentran en las fases de pre-producción, rodaje y post-producción.

Si bien se cuenta con fondos internacionales que cubrirían las etapas de mercado ( y aún las de producción), estos también se relacionan con los “socios” con los que se lleve a cabo el proyecto audiovisual.

Sin perjuicio de los fondos internacionales que se puedan aplicar a los proyectos audiovisuales uruguayos se sugiere avanzar en el uso de los apoyos locales, con destino a las últimas fases del proyecto.

Por lo anteriormente expuesto es que se recomienda que se desarrollen estrategias de complementación sin que ello implique utilizarlos para objetivos distintos a los que fueron creados.

Paralelamente se sugiere que se destine un monto específico dentro del presupuesto de cada una de los fondos, a actividades relacionadas al mercado y que se utilicen exclusivamente para tal fin, ya sea vinculado con los proyectos presentados o apoyando puntualmente estas actividades.

Esto permitirá contar con fondos de otras instituciones como por ejemplo Uruguay XXI (entre otras), sin embargo no excluye futuras negociaciones en referencia a aumentos de los montos destinados para las primeras fases.

Es igualmente importante en este marco la reglamentación del uso de los fondos y reglas claras para el acceso y complementariedad de los mismos. Garantizando el acceso por criterios profesionales y objetivos.

#### **Actividades:**

Se sugiere crear una comisión especializada con representantes de las entidades involucradas y definir el alcance de cada una de ellas. Esta iniciativa partirá del CDCAU y se propone como resultado de las negociaciones llegar a una matriz como la que sigue<sup>25</sup>:

---

25 Los fondos expuestos en la matriz se basan en proyectos similares desarrollados por entidades como Uruguay XXI, PDT, CND, y fondos destinados del BROU en líneas no tradicionales existentes.

26 Artículo 2º literal H del Proyecto de Ley del Cine y Audiovisual.

27 Etapas que no son cubiertas (o escasamente) por los fondos existentes actualmente.



Origen de los fondos	Aplicación de Fondos	Monto anual a ejecutar	Alcance
PACC	Apoyo a la institucionalidad y fortalecimiento de redes y asociaciones.	U\$S 250.000	Asociaciones, redes, instituciones.
	Apoyo a Posicionamiento internacional del Audiovisual.	U\$S 50.000	Apoyo al Cluster en su conjunto.
ICAU	Apoyo en las fases de concepción, elaboración de guiones, producción, distribución y comercialización <sup>26</sup> .	Presupuesto anual a definir	Complementa otros fondos y además dedica recursos en las etapas de distribución, comercialización y exhibición <sup>27</sup> .
FONA	Apoyo a producción audiovisual	Presupuesto anual predeterminado, aprox. U\$S 250.000	Empresas del sector. Complementa MVD S.A. e ICAU.
MVD S.A.	Apoyo genérico a la actividad audiovisual.	Presupuesto anual predeterminado, cercano a los U\$S 150.000	Empresas del sector, Complementa FONA e ICAU.
UXXI	Apoyo a la promoción internacional del cluster	Disponer de un presupuesto de U\$S 100.000 complementando con ICAU y ajustar en función de la demanda.	Grupos o redes de empresas que realicen promoción internacional conjunta.
PDT	Apoyo a proyectos de innovación tecnológica, mejora de gestión de empresas individuales y redes	Ventanilla libre, monto no menor a los U\$S 300.000	Empresas individuales o redes del cluster.
CND	Apoyo al financiamiento de proyectos de inversión de los sectores del cluster	Disponer de un fondo de U\$S 500.000 el primer año y ajustar en función de la demanda	Apoyo a proyectos individuales y asociativos de inversión.
BROU	Apoyo al financiamiento no tradicional de la producción audiovisual.	Disponer de un fondo de U\$S 500.000, en capital de riesgo, capital semilla, créditos a través de cesión de contratos.	Apoyo a proyectos individuales y asociativos.

Los fondos que las instituciones anteriormente mencionadas podrán destinar al *cluster* dependerán de las negociaciones que se realicen y de la demanda real de los grupos, redes y empresas. Las cifras sugeridas en el cuadro anterior responden a la estimación de costos de proyectos similares de otros sectores económicos y se utilizan a modo de referencia.

Para el caso del fondo Montevideo Socio Audiovisual, FONA, y los recursos que provendrán del ICAU se sugiere especializar y complementar los mismos manteniendo el objetivo para el cual fue creado cada uno.

Estos deberán cubrir las fases de planes de negocios, diseño de planes de financiamiento, de elaboración y desarrollo de proyectos, pre-producción, producción y post-producción, diseños de planes de marketing, promoción, distribución y comercialización.

Estos fondos destinados al apoyo a acceso al mercado, deberían considerar entre otros factores, el reconocimiento internacional y los apoyos recibidos en las fases de producción, dentro de los criterios de decisión y selección de los proyectos a apoyar.

A nivel del mercado internacional, el apoyo debería estar asociado con el éxito en el mercado local, como por ejemplo proporcional al número de entradas vendidas en las salas uruguayas, en el caso del cine.

Al mismo tiempo, se sugiere comenzar negociaciones referente a cambios en la cesión de derechos de las obras y las obligaciones de las contrapartes presentes en el FONA (canales privados de TV abierta y cable) para asegurar la exhibición en tiempo y forma (horarios en los que se exhibirán) de las mismas.

Se debe lograr una mayor participación de los canales privados de TV en proyectos del audiovisual por lo cual se plantea en primera instancia una redefinición del FONA. Por ejemplo, asegurando la coproducción

de los proyectos seleccionados y su exhibición, participando en la internacionalización de los mismos, facilitando el acceso a otras pantallas, cine, video, etc.

Existirá un tercer destino de fondos orientados al apoyo para las fases de marketing, distribución y exhibición. En particular se propone que el ICAU destine parte de sus fondos, complementando con Uruguay XXI a estas actividades, en particular referidas a la promoción y participación en eventos internacionales.

Si se evoluciona en el relacionamiento interinstitucional de las entidades que financian los proyectos audiovisuales es deseable que la selección de un proyecto por una entidad habilite al proyecto a presentarse al financiamiento de otras instituciones con un tratamiento preferencial.<sup>28</sup>

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC – IMM. Este conjunto de complementación de fondos debe surgir de una coordinación entre las instituciones involucradas, siendo el NAIA el ámbito natural para comenzar la articulación con el ICAU, FONA, Montevideo Socio Audiovisual, Uruguay XXI y PACC.

Se realizarán acuerdos bilaterales entre representantes designados por el CDCAU, articulador y autoridades de las instituciones involucradas, con el apoyo de autoridades del ICAU.

**Proyectos a financiar:**

- Contratación de consultores y asesores.
- Estudios, benchmark internacional.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, Instituciones vinculadas y PACC

## 4.6 Promover el acercamiento con el sistema financiero

**Objetivo:** Favorecer el conocimiento cruzado entre el sector audiovisual y el sistema financiero para la adecuación y acceso a instrumentos de financiación. Se propone crear un ámbito formal para el acercamiento del *cluster* audiovisual al sistema financiero.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable.
- Capacidad de Negociación.
- Calidad del proyecto.
- Costo.
- Posicionamiento.

**Alcance:** Todo el *cluster* y redes.

**Descripción:** El objetivo que se persigue es mostrar al sistema financiero el potencial del *cluster*, sus necesidades y requerimientos para la realización de proyectos. Al mismo tiempo, se trata de dar oportunidad

---

<sup>28</sup> Este tipo de coordinación existió en el pasado entre el PDT y la CND, en donde proyectos aprobados por el PDT tenían un financiamiento automático por la CND para la fase de inversión.

a las entidades del sistema financiero a que presenten las líneas de apoyo que pudieran aplicar al sector, generando un ambiente de diálogo en el NAIA. Los contactos exploratorios realizados muestran una amplia receptividad del sector financiero ya sea a conocer la estructura de negocios del sector audiovisual para optimizar herramientas financieras. A su vez, el propio sector audiovisual debe conocer el funcionamiento del sistema financiero para comprender los requisitos necesarios para el trabajo conjunto.

**Actividades:** Debe desarrollarse una serie de contactos entre el CDCAU y las distintas entidades financieras, que pueden materializarse en reuniones de trabajo que estén:

Crear **mesas de trabajo** entre representantes del CDCAU y de entidades financieras.

Enfocadas al tipo de financiamiento requerido: capital de riesgo, capital semilla, cesión de contratos, fondos de garantía recíproca, etc.

Garantizando una amplia convocatoria, a los efectos de mostrar al sistema financiero la potencialidad del sector.

Capacitadas para coordinar comisiones de estudio para la profundización y desarrollo de líneas de financiamiento adecuadas al *cluster*.

Incluyendo invitados de otros países con experiencia en financiamiento al *cluster* audiovisual.

Contribuyendo al posicionamiento social del *cluster*.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – BANCA PRIVADA Y PÚBLICA – CND.

**Proyectos a financiar:**

- Organización y logística de los encuentros
- Desarrollo de materiales
- Realización de consultorías

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado y PACC

## 4.7 Adecuación y desarrollo del marco normativo

**Objetivo:** Favorecer el desarrollo de las empresas del *cluster* y facilitar la inversión extranjera en el sector. Existen un número importante de países que han desarrollado beneficios diversos para el desarrollo de las actividades audiovisuales y son de hecho destino de muchos proyectos internacionales por estos motivos. El caso de las medidas de beneficio fiscal, pueden ser una herramienta efectiva en el comienzo de una estrategia de desarrollo e internalización, aunque se debe tener en cuenta que debería ser temporal y que la estrategia no debe basarse exclusivamente en ventajas comparativas como estas.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Posicionamiento.
- Capacidad de negociación.

**Alcance:** Todo el *cluster* y redes.

**Descripción:** Las diversas actividades que realiza el *cluster* son influidas por el marco legal y normativo que define los incentivos y “reglas del juego” en el sector. Sin embargo, como se identificó en el diagnóstico estos arreglos pueden obstaculizar el desarrollo del *cluster*.

En este sentido es que se entiende necesario aprovechar el marco del programa PACC para comenzar con negociaciones tendientes a la adecuación del marco normativo y legal, así como también incidir en el desempeño de organismos e instituciones que interactúan en los proyectos audiovisuales.

Se pretende promover a través de la institucionalidad privada y en coordinación con el ICAU la generación de beneficios que impacten en el desarrollo de las empresas del sector y lograr, al menos, el mismo tratamiento que otras actividades empresariales como por ejemplo el software.

Este objetivo debe ser considerado como una secuencia de actividades en las que se debe priorizar las iniciales que se presentarán a las entidades públicas.

Será el CDCAU el responsable de fijar las prioridades en función del impacto de las mismas en el *cluster*.

**Actividades:** Se deben establecer comisiones de trabajo especializadas, con asesoramiento profesional y *benchmarking* de otros países, para diseñar propuestas de adecuación y/o desarrollo de la normativa que aplican cada una de las siguientes instituciones:

- DGI: buscar adecuar los beneficios fiscales para favorecer la producción audiovisual: IVA, impuesto a la Renta, impuesto al Patrimonio, IRNR, para las empresas uruguayas y beneficios complementarios para proyectos de empresas extranjeras.
- BPS: buscar desarrollar una normativa laboral que se ajuste a la realidad de los trabajadores del *cluster*. Desarrollar modelos de seguridad social para trabajadores que prestan servicios al audiovisual por períodos cortos de tiempo y por cuenta ajena.
- DNA: se buscará mejorar el tratamiento arancelario, disposición de admisión temporaria, y tiempos relacionados con la gestión de trámites, tanto en la importación de activos como en el ingreso y/o salida temporal de los mismos para proyectos internacionales, así como la exportación de la producción audiovisual.
- Ministerios e instituciones relacionados con proyectos de interés nacional: se buscará disminuir los tiempos para la aprobación de los proyectos.
- URSEC: colaborar con el organismo regulador para establecer el marco normativo en el cual se desarrollará la televisión digital (TDT), y colaborar con la información estadística del sector,
- Crear reglas de juego para los operadores que estimule una competencia en base a la innovación, generación de contenidos, cuidando de no crear asimetrías y reducir las existentes, que se transformen en oligopolios de hecho.
- Banco de Seguros del Estado: adecuar el portafolio de seguros y coberturas en función de las necesidades de las empresas del *cluster* y sus trabajadores.
- MIEM / MEC / MEF: Derechos de autor, propiedad intelectual, registro de marcas y patentes: analizar en profundidad la normativa existente para sugerir adecuaciones.
- DPC (MRREE) / Asesoría de Política Comercial (MEF): Mejorar la información disponible sobre los compromisos y ofertas de Uruguay en materia de ventajas para la exportación de servicios. Construir una posición proactiva en la negociación internacional de servicios en los países a los que hoy exporta el audiovisual uruguayo u en otros potenciales clientes.

**Articulación:** La coordinación y ejecución de estas actividades tiene que partir del liderazgo de la CDCAU, con el apoyo de asesores legales, articulador y autoridades del ICAU reunidos en el ámbito del NAIA.

Se deben considerar los “tiempos” que necesitan estas actividades, en las que se persiguen muchas veces cambios normativos, de procedimientos de entidades públicas y sobre todo de liderazgo tanto públicos como privados.

**Proyectos a financiar:**

- Gastos de articulación.
- Contratación de consultores nacionales o internacionales.
- Estudios internacionales sobre temáticas específicas referentes al objetivo.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado y PACC.

## 4.8 Creación del sistema de información estratégica del cluster

**Objetivo:** Contribuir a la toma de decisiones de negocios del sector audiovisual.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable.
- Velocidad de respuesta.
- Calidad del proyecto.
- Costo.
- Posicionamiento.
- Adaptabilidad.
- Capacidad de negociación.

**Alcance:** Todo el *cluster* y redes

**Descripción:** A través de la creación de este sistema se pretende contribuir a la generación y difusión de información que incluya:

- Indicadores de desempeño del *cluster*.
- Información de mercados y tendencias. Inteligencia competitiva.
- Base de datos de empresas e instituciones relacionadas.
- Bases para vigilancia tecnológica.

**Actividades:**

- Determinar que información será de utilidad.
- Definir como se elaborarán los informes y las instituciones que lo generarán.
- Determinar donde se alojará la información y como se accederá.
- Realizar acuerdos de complementación con otras bases de datos existentes para potenciar la que se creará.
- Definir criterios para realizar inteligencia de mercado y vigilancia tecnológica. Realizar benchmark con otras instituciones que ya lo hacen, como el Polo Tecnológico de la Facultad de Química.
- Coordinar la generación de informes para distribuir entre las empresas del *cluster*.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC – Uruguay Film Commission – INGENIO | LATU – Dirección de Industrias Creativas del MEC. Se podrán considerar, asimismo, las Universidades, y la experiencia del Polo Tecnológico de Facultad de Química (que ya realiza actividades de inteligencia de mercados y vigilancia tecnológica) y otras instituciones que pudieran colaborar en la estructuración del sistema. La articulación se dará en el ámbito del NAIA, con fuerte presencia del articulador del CDCAU.

Este sistema no debería requerir de recursos humanos propios sino estar contenido en alguna de las instituciones del *cluster* y ser parte de las funciones de las mismas, atendiendo a que su mayor tarea será concentrar la información, procesarla, preparar informes y alojarla según se determine.

Se sugiere que los Indicadores de desempeño del *cluster* por la Dirección de Industrias Creativas y la base de datos de empresas e instituciones relacionadas, sea generada por el ICAU, y que la información de mercados, tendencia e Inteligencia Competitiva, así como la de vigilancia tecnológica sea liderado por el CDCAU, articulando con otras instituciones como ser LATU y Film Comisión..

**Proyectos a financiar:**

- Diseño, establecimiento y funcionamiento del sistema

**Tipo de financiamiento:** Presupuesto anual de las instituciones involucradas.

**Origen de los fondos:** ICAU, sector privado, pudiendo existir actividades concretas pasibles de ser financiadas por el PACC.

## 4.9 Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación públicos

**Objetivo:** Favorecer la exhibición de productos audiovisuales uruguayos de calidad y lograr que los “actores públicos” sean demandantes exigentes de productos audiovisuales uruguayos.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable.
- Calidad del producto.
- Éxitos previos.
- Posicionamiento.
- Adaptabilidad
- Capacidad de negociación.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Se entiende necesario realizar un análisis crítico del rol de los medios de comunicación públicos, orientando las acciones a dinamizar los mismos apoyando la exhibición de productos audiovisuales uruguayos en condiciones preferenciales frente a la competencia extranjera.

**Actividades:** Definir y establecer un Acuerdo de Participación con los productores independientes de programas de TV, Cine y Animación, en el que se establezca:

- Coordinación para la publicidad de empresas del Estado en productos audiovisuales de empresas independientes.

- Establecer mesas de trabajo público privado para facilitar la comercialización de productos uruguayos
- Creación de un espacio para la promoción de los ganadores de los concursos de desarrollo de proyectos, y contenidos audiovisuales que se hayan logrado el producto.
- Explorar proyectos conjuntos enfocados al mercado regional.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC – Canales Públicos, ANTEL, URSEC, MEC.

**Proyectos a financiar:** Esta es una actividad de articulación que no requiere fondos para proyectos específicos.

## 5. Desarrollo de capacidades

Este componente se concentra en el fortalecimiento o creación de capacidades a los efectos de generar en las empresas la posibilidad de competir a través de ventajas competitivas genuinas.

Actualmente, la oferta existente de formación continua para profesionales del sector audiovisual es, al menos, reducida. En este sentido, en un contexto de progreso tecnológico permanente y aumento del volumen de trabajo la formación de RRHH en el audiovisual puede representar un cuello de botella en el mediano plazo.

A través de este componente se proyecta formar recursos humanos en diferentes ámbitos, desde el empresarial al creativo y con diferentes herramientas, desde la presencialidad hasta la formación a distancia, desde la formación básica hasta la de alta especialización y postgrado, en el país y en el exterior a través de programas de becas e intercambios.

El Capítulo sugiere la elaboración de un programa de formación –en particular formación profesional técnica y artística- para el período de ejecución de este PRC que signifique el núcleo básico de actividades. A su vez, se plantea el apoyo a iniciativas vinculadas a esto que tengan su origen en un planteo de red (horizontal o vertical) que sean evaluadas como prioritarias y que no estuvieran contempladas inicialmente en el esquema de partida.

Finalmente, se pretende facilitar el desarrollo de proyectos y fomento de la creatividad y la innovación, en particular relacionados con el desarrollo de nuevos productos a través de esquemas asociativos.

### 5.1 Formación básica

**Objetivo:** Contribuir al intercambio entre las instituciones universitarias y terciarias de formación y el sector privado.

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Ambiente de producción favorable.
- Velocidad de respuesta.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** La formación básica de nivel universitario y terciario en el sector audiovisual es un punto fundamental en la trayectoria formativa de los recursos humanos, tanto en el área artística como en la técnica. Esta iniciativa busca facilitar el encuentro entre el conjunto del sector privado y las instituciones de formación para que exista la necesaria relación dialéctica entre ambos agentes.

**Actividades:** Se trata de la organización de encuentros de intercambio periódicos para compartir iniciativas formativas de las entidades de formación así como necesidades que los agentes privados encuentran en el



normal desarrollo de su actividad. Se sugiere que este encuentro sea, al menos, de carácter anual para fines de evaluación y propuesta.

Por otra parte, esta dinámica generará sinergias para la concreción de otros proyectos incluidos en este PRC.

**Articulación:** CDCAU – Universidades – Institutos de Formación Terciaria

**Proyectos a financiar:**

- Elaboración de materiales y plan de trabajo.
- Logística de las reuniones.

**Origen de los fondos:** Sector privado.

## 5.2 Formación especializada: marketing, distribución y comercialización

**Objetivo:** Mitigar una debilidad típica del tejido empresarial uruguayo a nivel de PYMES, en particular presente en el sector audiovisual.

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de negociación.
- Facilidades logísticas.
- Valores de producción.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Velocidad de respuesta.
- Éxitos previos.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** La debilidad empresarial en el sector audiovisual es una de las características en los países latinoamericanos. Con excepciones, el déficit de empresarios con formación adecuada en este sector es muy alto, lo que afecta a los planes estratégicos de las empresas productoras y, en consecuencia, a los resultados de las mismas. La ausencia de planes de negocio a medio y largo plazo, la fragmentación empresarial y su descapitalización, caracterizan al sector.

Una de las principales carencias (excluyendo a la publicidad) ha sido su desempeño comercial y exportador. Por tal motivo se considera de fundamental importancia profesionalizar el marketing, la distribución y la comercialización de productos y servicios audiovisuales.

**Actividades:** A diferencia de la propuesta de capacitación de productores y ejecutivos, este programa pretende enfocarse exclusivamente en mercados internacionales. Será especializado y contará con ponentes internacionales. Se sugiere una duración de dos a tres semanas y de realización anual.

- Realizar *benchmark* internacional.
- Diseñar la currícula
- Definir los expertos internacionales y nacionales para realizar el curso.
- Realizar alianzas de cooperación con instituciones nacionales o extranjeras.
- Coordinar y articular con las actividades del *cluster*.

**Articulación:** Para desarrollar el plan de acción será necesaria la participación del CDCAU, el ICAU, Universidades y otras instituciones de carácter internacional<sup>29</sup>.

**Proyectos a financiar:**

- Diseño de los cursos.
- Contratación de docentes nacionales o internacionales.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC – Institutos de formación.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, pudiendo existir apoyos del PACC para apalancar el comienzo del proyecto, complementando con otras instituciones.

### 5.3 Formación especializada: Programa Técnico y Artístico

**Objetivo:** Brindar formación continua a profesionales del audiovisual.

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Adaptabilidad

**Alcance:** Todo el *cluster* y subsectores.

**Descripción:** Se deben considerar acciones de formación de carácter transversal y subsectoriales que afectan a múltiples categorías profesionales del sector.

Se sugiere impartir este programa una vez al año apuntando a generar masa crítica de profesionales altamente especializados.

---

<sup>29</sup> La CORFO es un ejemplo posible de instituciones que pueden operar en este objetivo.

Estará dirigido a la formación de profesionales en el campo técnico y artístico y será diseñado con instituciones de formación, complementando el contenido de los mismos con aporte de instituciones internacionales a asociar al proyecto. La duración del programa de formación se sugiere sea de alrededor de 6 meses.

**Actividades:** En carácter exclusivamente enunciativo, se recoge a continuación una serie de áreas para la formación recomendadas ya sea por los consultores internacionales como por los propios agentes del sector.

- Diseñar un programa de formación en las áreas de producción ejecutiva, dirección de actores, asistencia de dirección, directores y asistentes de cámara, guionistas, editores, (cine, TV, animación), iluminación, montaje/edición, efectos especiales, interactividad, animación, fotografía, sonido, etc.
- Curso para animadores. El objetivo es cubrir una importante laguna formativa no solo en Uruguay sino a nivel de Latinoamérica. Estará dirigido a un número reducido de alumnos previa selección de los mismos con el fin de dar una formación de excelencia. Se deberá definir el contenido de los cursos 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, incluyendo formación en diversos software en 2D o 3D.
- Formación para la incorporación de nuevas tecnologías y para la convergencia digital, así como su impacto en los procesos creativos e industriales del sector.
- Desarrollo de series para TV. Se trata de fomentar la producción para TV (no solo ficción) destinada, inicialmente, al mercado local para exportar en una segunda etapa. En este ámbito, además, se entiende crítico comenzar la formación para desarrollo de formatos televisivos. A través de estos cursos se formarán productores y guionistas de TV. Al final de la acción formativa se obtendrá un proyecto de TV plenamente desarrollado supervisado profesionalmente. Se sugiere que el curso se estructure en una fase presencial (formación teórica y trabajo práctico con un tutor por proyecto), una a distancia (trabajando con el tutor designado previamente), y, finalmente, una tercera presencial teórico-práctica para finalizar el proyecto. En este ámbito es crítico el involucramiento de los canales de TV.
- Desarrollo de series de animación. Se sugiere una estructura de trabajo similar a reseñada en el punto anterior pero tomando en cuenta las fuertes especificidades de la animación en el campo de los negocios. En particular se recomienda contemplar los 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.
- Desarrollo de obras cinematográficas (cortos, medios, largos). Se sugiere un curso corto de 5 días de duración a través de un taller 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 cine latinoamericano. Dentro del programa se coordinarían reuniones privadas con los ponentes.
- Contenidos interactivos y video juegos. Formar especialistas en contenidos interactivos y video juegos. Cubriría juegos web, juegos móviles y video juegos y podría convertirse en un curso de referencia en Latinoamérica. Se sugiere su estructuración en módulos de forma que los productores de TV que deseen explorar caminos sobre interactividad en contextos de TDT puedan aprovechar esta instancia. Debería cubrir materias relacionadas con el guión interactivo, la programación, el diseño y el dominio de programas específicos
- Hacer acuerdos de capacitación conjunta con instituciones de otros países como la CORFO, desarrollando currículas complementarios y realizando la formación en ambos países, lo cual además genera sinergias y externalidades positivas.

**Articulación:** CDCAU – ICAU – PACC – Universidades – CUTI - Organismos internacionales y extranjeros.

**Proyectos a financiar:**

- Diseño de los cursos.
- Contratación de docentes nacionales o internacionales.
- Traslados y estadías de participantes del exterior que se entiendan estratégicos.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, pudiendo existir apoyos del PACC para apalancar el comienzo del proyecto, complementando con otras instituciones.

## 5.4 Formación de Postgrado: Diploma en gestión de negocios audiovisuales

**Objetivo:** Profundizar y profesionalizar la gestión empresarial del sector.

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Velocidad de respuesta.
- Éxitos previos.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:**

*“En el mundo audiovisual, los empresarios y gerentes de las empresas que hacen audiovisual están obsesionados por el material que están produciendo más que en quién lo va a ver. Muy frecuentemente, los productores cinematográficos y televisivos piensan que han cumplido la tarea cuando terminaron el producto. La dificultad para llegar a la gente, el concepto de capacidad empresarial es vital en todo nuestro sector. Si se está creando contenido, el modo en que se crea y la construcción de destrezas en capacidades empresariales hará la diferencia”<sup>30</sup>.*

Se propone un programa anual de formación universitaria de postgrado de un año de duración destinado a graduados y profesionales. Se sugiere que esté centrado en el área de negocios internacional del audiovisual en las áreas de cine, TV, animación, video juegos y nuevos medios. El perfil del egresado se vincularía a ejecutivos y productores. Se sugiere que el programa esté abierto a estudiantes extranjeros. Los docentes deberán ser expertos de nivel internacional y se culminaría con prácticas en empresas uruguayas. El título al egreso será el de Diploma en Gestión de Negocios del Audiovisual.

Se realizará en Uruguay en instituciones de enseñanza reconocidas que se comprometan con el proyecto y logren diseñar una currícula de nivel internacional que al menos contenga: financiación, gestión de em-

30 Conferencia de Jonathan Olsberg, Edificio Libertad, 6 de julio de 2007

presas audiovisuales, administración y contabilidad, gestión de derechos de autor, propiedad intelectual, negociación, comercialización, marketing y planificación estratégica.

Se sugiere una duración de 8 meses, con una carga horaria a determinar (no menor a 10 horas semanales), con realizaciones anuales.

Se debe explorar la posibilidad de realizar acuerdos de cooperación con entidades internacionales como la Media Business School, Universidad de Coruña, etc.

**Actividades:**

- Realizar benchmark internacional de programas de formación de este tipo.
- Definir donde se alojará el programa y la entidad de formación que lo realizará.
- Realizar un plan de negocios que comience con un fuerte apoyo económico para luego lograr auto-financiamiento

**Articulación:** Este proyecto de formación debe estar liderado por el ICAU, CDCAU, NAIA y entidades de formación interesadas en participar de la propuesta.

**Proyectos a financiar:**

- Diseño de los cursos.
- Contratación de docentes nacionales o internacionales.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, Universidades.

## 5.5 Sistema de becas para especialización en el exterior

**Objetivo:** Crear, a mediano plazo, una masa crítica suficiente para el desarrollo de capacitación de alto nivel en el país.

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Adaptabilidad

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Complementando las actividades de formación que se describen en el documento, es necesario que el *cluster* considere destinar un fondo a apoyar la especialización en el exterior.

Esta actividad puede coordinarse con instituciones que actualmente se dedican a la selección, evaluación y apoyo a quienes pretenden desarrollar estudios de postgrado en el extranjero.

Se deberá realizar a través de llamados a concursos anuales, con bases definidas en función de los objetivos que el *cluster* entienda año a año.

**Actividades:**

- Diseñar bases del concurso.
- Definir comité de evaluación.
- Definir los criterios de selección.
- Definir el alcance del apoyo y las condiciones del mismo.
- Coordinar y articular con las actividades del *cluster*.

**Articulación:** Para realizar esta actividad se sugiere coordinar con el PDT del MEC, quienes realizan estas actividades para profesionales universitarios que deseen continuar estudios de maestría y doctorados en el exterior. Cuentan con varias modalidades y es perfectamente posible complementar esta actividad. Se sugiere la participación del CDCAU, el ICAU, la ANII y el PDT, así como instituciones de formación interesadas.

**Proyectos a financiar:**

- Gastos de matriculación y materiales.
- Gastos de alojamiento.
- Gastos de traslado y manutención.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, ANII.

## 5.6 Proyectos para desarrollo de capacidades a través de redes

**Objetivo:** Apoyar y viabilizar la realización de proyectos de desarrollo de capacidades originados en redes tanto horizontales como verticales (en particular producción – distribución – exhibición).

**Impacto en atributos:**

- Posicionamiento.
- Capacidad de Negociación.
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Velocidad de respuesta.
- Éxitos previos.

**Alcance:** Redes.

**Descripción:** El tamaño empresarial promedio condiciona actualmente sus capacidades internas, así como sus posibilidades de acceder a servicios externos. Esta iniciativa intenta resolver esta limitante a través de proyectos de red.

A nivel de la capacitación, esta herramienta podrá constituir una solución para la atención de especificidades que no sean inicialmente contempladas en la elaboración del programa de formación técnica y artística.

**Actividades:**

- Dinamización activa, por parte del CDCAU, del proceso de formación de redes –y apoyo a las ya existentes- como se desprende del apartado 4.2, transitando a etapas superiores de trabajo en red con fines de desarrollo de capacidades (formación u otras alineadas con el PRC).
- Definir los criterios de selección de proyectos de redes empresariales.
- Definir los mecanismos de asignación de proyectos, seguimiento y control de los mismos.

**Articulación:** El PACC proporcionará apoyo económico de acuerdo al reglamento existente para la ejecución de proyectos. Entre los criterios de selección de los proyectos, deben considerarse la generación de capacidades, la sostenibilidad de la red que promueve el proyecto y la creación de sinergias con el resto del *cluster*.

**Proyectos a financiar:** Una lista no taxativa de proyectos a financiar puede ser la que sigue.

- Contratación de asesoramiento técnico de forma conjunta.
- Formulación de planes de negocios.
- Estudios de viabilidad.
- Proyectos para el desarrollo de productos y o servicios.
- Capacitación.
- Desarrollo de proyectos de inversión.
- Contratación de expertos nacionales o internacionales.
- Proyectos para la incorporación de tecnología.
- Contratación de docentes nacionales o internacionales.
- Otros proyectos alineados con el PRC.

**Articulación:** CDCAU – PACC – otros organismos interesados.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, PACC y organismos afines a cada iniciativa concreta.

## 5.7 Servicio empresarial para proyectos audiovisuales

**Objetivo:** Brindar apoyo empresarial en la fase de proyectos. Incubar proyectos de negocio.

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Ambiente de producción favorable
- Valores de producción
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.
- Adaptabilidad

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** El escaso tamaño de las empresas y la creación de éstas por proyectos hacen que no estén suficientemente desarrolladas y profesionalizadas. Se pretende contar con una sistema que apoye el desarrollo profesional de los proyectos dirigido a pequeñas y medianas empresas, con énfasis en proyectos innovadores

y creativos, favoreciendo el uso de nuevas tecnologías. Se promoverá incluir aquellos emprendimientos con perfil de negocio en el sistema de incubación de Ingenio – LATU, eventualmente bajo la modalidad de co-incubación.

**Actividades:**

- Organizar y promover la prestación de estos servicios.
- Se sugiere la difusión de este servicio por parte del CDCAU en todo el tejido empresarial audiovisual.
- Apoyar en la realización de actividades de desarrollo que se requieran como ser consultores, abogados, marketing, traducciones, etc.
- Realizar *benchmark* con instituciones internacionales que desarrollen mecanismos como el que se propone.

**Articulación:** Este servicio debe ser liderado por el CDCAU y el ICAU, con la participación de las entidades de apoyo al *cluster*, en particular la incubadora Ingenio – LATU y la ANII.

**Proyectos a financiar:**

- Consultorías profesionales
- Servicio de incubación

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial y presupuesto operativo anual de las instituciones de apoyo.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, Ingenio-LATU, ANII, pudiendo existir apoyos del PACC para apalancar el comienzo del proyecto, complementando con otras instituciones.

## 5.8 Concurso de innovación

**Objetivo:** Búsqueda de talentos jóvenes. Reconocer y estimular la generación de proyectos creativos e innovadores que involucren el uso de nuevas tecnologías.

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Adaptabilidad.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Se propone realizar un concurso de proyectos creativos e innovadores sin que la presentación al concurso suponga una cesión de sus derechos.<sup>31</sup> La iniciativa irá dirigida a jóvenes emprendedores.

---

<sup>31</sup> Esto está especialmente relacionado con el objetivo de defender el derecho de autor que tendrá el CDCAU en su declaración estatutaria de cometidos.



**Actividades:**

- Definir los socios para la realización del concurso.
- Definir el jurado y las bases.
- Definir las características del premio a otorgar.

**Articulación:** Se sugiere que el concurso sea liderado por el CDCAU, el ICAU la ANII e Ingenio-LATU.

**Proyectos a financiar:**

- Logística del concurso.

**Tipo de financiamiento:** Presupuesto operativo anual de las instituciones de apoyo.

**Origen de los fondos:** ICAU, Ingenio-LATU, ANII

## 6. Ampliación de mercados

### 6.1 Creación de la Uruguay Film Commission

**Objetivo:** Generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas que, a su vez, funcione como elemento de atracción de inversiones en el sector. La Uruguay Film Commission será un brazo ejecutor fundamental en el campo del marketing internacional del *cluster* y del posicionamiento subsectorial, no solo en referencia a la promoción, sino también en la búsqueda de canales comerciales para los productos audiovisuales uruguayos.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción
- Facilidades logísticas.
- Costo.
- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** La actividad audiovisual en Uruguay impacta fuertemente no solo en el *cluster* sino en sectores relacionados con los servicios como hoteles, transporte, catering, gestión de locaciones, entre otros, requiriendo de coordinación interinstitucional para la acción eficiente y, para el caso de proyectos internacionales, la existencia de una “ventanilla” única para la articulación y coordinación de todos los “actores” es de fundamental importancia. Es por esta razón que se sugiere crear un organismo facilitador, dinamizador y promotor de la producción en Uruguay

Se sugiere que la nueva entidad esté ubicada en el marco del ICAU, dado que su operativa implica la coordinación de entidades públicas nacionales y/o departamentales a la vez de necesitar un conocimiento de todos los aspectos relacionados al ambiente de negocios del sector. La estructura de esta oficina deberá ser inicialmente pequeña, contando con un gerente y un secretario ejecutivo, pudiendo variar en función del volumen de trabajo y proyectos en los que esté relacionada.

**Actividades:**

- Promover a Uruguay como país “amigable y profesional” para la realización de proyectos audiovisuales, en eventos internacionales seleccionados.
- Participar del calendario anual de eventos en los que se debe tener presencia y también de aquellos que por sus características pudieran ser considerados estratégicos aún fuera del plan anual establecido.
- Vincularse con los canales de comercialización potenciales para Uruguay de productos audiovisuales.
- Conjuntamente con el ICAU, centralizar una base de datos de las empresas del sector y de sectores relacionados, instituciones de apoyo públicas y privadas, así como asociaciones.

- Coordinar con instituciones e intendencias para diseñar herramientas de facilitación de la producción audiovisual, como ser permisos de rodajes en los territorios, certificados en oficinas públicas, exoneración de tributos, etc.
- Ser el referente de toda la información relacionada con el *cluster* en particular referida al sector público y empresas productoras y proveedoras de servicios del audiovisual.
- Conjuntamente con el ICAU realizar la Guía del Audiovisual de Uruguay, en soporte físico y electrónico, donde se apunte a un marketing profesional pero a su vez con un fuerte contenido para captar negocios. Este punto tiene una fuerte relación con el Plan de Marketing Internacional del *Cluster*.
- Actuar de enlace entre empresas extranjeras, uruguayas, asociaciones e instituciones públicas y privadas, promoviendo la captación de proyectos internacionales.
- Asesorar a las empresas en la búsqueda de canales de comercialización.
- Actuar de unidad de comercialización de proyectos audiovisuales para empresas que lo soliciten.
- Colaborar con el diseño y desarrollo de materiales audiovisuales para realizar el marketing internacional del audiovisual.
- Prestar servicios de ayuda a la búsqueda de locaciones y los trámites relacionados.
- Asistencia al productor durante el tiempo de rodaje y otras fases de la producción.
- Ser el enlace con otras Film Commission, para lo cual se sugiere pertenecer a Asociación Internacional de Film Commission (AFCI).
- Desarrollar elementos de promoción y en particular un catálogo multimedia de las locaciones uruguayas.

**Articulación:** El establecimiento de la Uruguay Film Commission, debe ser un proyecto que vincule al ICAU, CDCAU, y otras instituciones en el ámbito del NAIA. En particular será necesaria la presencia de las intendencias municipales y de las oficinas de locaciones<sup>32</sup>, así como el Ministerio de Turismo.

**Proyectos a financiar:**

- Establecimiento y funcionamiento de la Film Commission.
- Provisión de personal.
- Guía del Audiovisual de Uruguay.
- Membresía a la AFCI.
- Elementos de promoción.
- Catálogo de locaciones.

**Tipo de financiamiento:** Fondos presupuestales o extrapresupuestales de las entidades patrocinantes.

**Origen de los fondos:** ICAU, con apoyo de entidades patrocinantes.

## 6.2 Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguayo

**Objetivo:** Comunicar adecuadamente el talento, la creatividad y la calidad de la producción nacional.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción.

---

<sup>32</sup> Actualmente solo la IMM cuenta con una oficina específica.

- Facilidades logísticas.
- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Se sugiere la utilización de estrategias de comunicación, generación de imagen y promoción internacional, logrando sinergia y complementariedad con la estrategia de promoción de otros *clusters* como turismo y software.

La estrategia debe basarse en diferenciación y segmentación tanto de contenidos como de servicios de producción. Es impensable mantener una estrategia de precios bajos de forma sostenible en el tiempo para un país como el nuestro.

Si bien las exenciones fiscales y la competencia a precio pueden ser una estrategia de corto plazo válida para incursionar en el mercado internacional, esta no es sostenible en el mediano y largo plazo. Uruguay debe basar su posicionamiento internacional en el talento, creatividad, calidad, capacidad técnica.

Paralelamente se debe considerar dentro del plan de Marketing Internacional la atracción de inversión extranjera en audiovisual, basado en las ventajas competitivas del ambiente de negocios donde se desarrollan los proyectos (Uruguay), entre las que podemos mencionar, rápida respuesta del estado, bajas barreras burocráticas, atractivas exenciones fiscales, facilidad de locaciones coordinación y movilidad, servicios asociados de nivel internacional.

El plan de Marketing necesitará financiamiento, liderazgo, seguimiento, evaluación y adecuaciones periódicas.

**Actividades:**

- Definir un soporte organizativo (eventualmente una Comisión de Internacionalización del CDCAU) con la participación de un grupo de líderes que den seguimiento, articulación y continuidad al plan. Los mismos provendrán del *cluster* audiovisual, de *clusters* complementarios e instituciones de apoyo y relacionadas.
- Definición de los mercados objetivo del audiovisual uruguayo y sus canales de comercialización en función de los sectores del *cluster*.
- Definición y estructuración del plan de promoción en coordinación con socios estratégicos.
- Diseño y realización de herramientas de promoción.
- Visitas exploratorias previo a la ejecución de las actividades, con el objetivo de aprender de otros países. Inteligencia de Mercado.
- Participación en eventos internacionales como expositores. Una buena parte de la comunicación y generación de imagen se realiza a través de Festivales. Sin embargo y dada la gran diversidad y número de Festivales es imprescindible acotar la presencia en los mismos identificando aquellos claves para cada sector y el *cluster* en su conjunto. Los consultores internacionales han hecho mucho énfasis en MIP TV, MIPCOM, MIP ASIA, NATPE, MIF Cannes, BAFICI, Guadalajara (cine), Gramado (cine), European Film Market (Berlín), AFM Los Angeles, Festival de publicidad de Cannes (publicidad), GDC de San Francisco, Annecy y Tokyo Videogame Show (video juegos). En este sentido,

deberán buscarse los necesarios equilibrios subsectoriales para enfrentar las naturales restricciones presupuestales.

- Se sugiere la participación con un stand “paraguas” para grupos de empresas como así también apoyar sectores específicos.
- La definición del calendario anual de actividades internacionales en las que se estará presente debe acordarse a nivel del NAIA.
- No obstante, y en función de la realidad del *cluster*, las actividades deben ser suficientemente flexibles para permitir participar en eventos que no estén originalmente planificados pero puedan ser considerados estratégicos.
- Participación sistemática de la Uruguay Film Commission en un calendario de eventos internacionales predefinido estratégicamente y en conjunto con empresas.
- Participación de expertos internacionales en Marketing en conferencias o consultorías específicas en Uruguay.
- Diseño y realización de eventos internacionales en Uruguay. Esta actividad debe ser cuidadosamente planificada, dado que debe complementar el calendario latinoamericano (al menos) de Festivales, Ferias y Congresos existentes en la materia y además debe crear un diferencial que lo haga atractivo y con la participación de destacadas figuras internacionales del mundo del audiovisual.

**Articulación:** Este proyecto, por su importancia estratégica, debe contar con una estructura organizativa, un responsable institucional claramente definido, la participación de representantes del CDCAU, ICAU, Uruguay XXI, Uruguay Film Commission, autoridades patrocinantes de los ministerios de Turismo, Educación y Cultura, representantes del sector empresarial del *Cluster* de Turismo de Colonia y Punta del Este, representantes del *cluster* del Software y el Articulador del CDCAU. Se sugiere focalizar el apoyo en iniciativas asociativas y no a nivel individual (sin que ello signifique no brindar apoyo a los proyectos individuales)..

La articulación de las otras actividades debe quedar en manos del Articulador del CDCAU quien coordinará en todo momento con los integrantes de la Comisión de Internacionalización.

**Proyectos a financiar:**

- Contratación de expertos
- Diseño de elementos audiovisuales.
- Visitas exploratorias
- Participación en eventos internacionales.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Para poder solventar el plan se sugiere que el financiamiento provenga de Uruguay XXI, Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Turismo (complementando el plan de promoción anual del mismo), programa PACC y el ICAU, así como del propio sector privado..

## 6.3 Proyectos de redes orientadas al mercado

**Objetivo:** Apoyar y viabilizar las iniciativas de red orientadas hacia la comercialización.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable.
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción.
- Facilidades logísticas.
- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.

**Alcance:** Redes.

**Descripción:** El desarrollo de actividades de red implica, en un principio, la realización de proyectos simples. A medida que estos proyectos simples tengan éxito se transitará hacia objetivos más complejos. Esto es aún más exigente a la hora de orientarse al mercado externo.

Esta iniciativa busca mitigar los problemas de especialización y escala que enfrentan las empresas uruguayas al momento de comercializar internacionalmente sus productos y servicios.

Se buscará brindar apoyo a redes en acciones puntuales que estén articuladas con un plan de trabajo de la red.

**Actividades:**

- Establecer los criterios de selección de las redes que se apoyarán.
- Definir metodología y controles administrativos.
- Evaluar resultados e impactos de los proyectos aprobados para mejorar el desempeño de este componente.
- Facilitar y promover la colaboración y las iniciativas conjuntas de empresas comerciales y de producción de audiovisuales, a través de proyectos enfocados a mercados internacionales.
- Incentivar el encuentro y la colaboración de las empresas especializadas en las actividades de distribución y exhibición en los proyectos de producción de audiovisual nacional.
- Contribuir con estudios de mercado, tendencias, patrones de consumo de mercados internacionales identificados como “potenciales”, para grupos de empresas conformadas en redes con un objetivo de desarrollo, producción y comercialización de un mismo “producto”.

**Articulación:** Se coordinará con el PACC, ICAU, Uruguay XXI y representantes de la red o asociación, así como con el CDCAU.

**Proyectos a financiar:**

- Contratación de expertos.
- Estudios de mercado.
- Misiones exploratorias conjuntas.
- Misiones inversas conjuntas.
- Planes para apertura de mercados en forma conjunta.
- Creación de unidades de internacionalización grupales.
- Formulación de planes de negocios asociativos.
- Planes de marketing comunes.
- Catálogos comunes.
- Comercialización conjunta.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PACC, UXXI.

## 6.4 Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual

**Objetivo:** Fortalecer el posicionamiento internacional de los sectores del audiovisual uruguayo.

### Impacto en atributos:

- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción.
- Facilidades logísticas.
- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación.

**Alcance:** Redes.

**Descripción:** Este objetivo complementará el conjunto de actividades de Marketing Internacional del *cluster*, pero atenderá a sectores específicos con eventos especializados por sector, cine, TV, Publicidad, Animación y Video juegos, etc.

### Actividades:

- Posicionar un evento de producción publicitaria. Implica la realización de un evento que sea punto de encuentro de los profesionales latinoamericanos de publicidad a la vez que se trae al país a los representantes más importantes para dar a conocer el país y lograr incrementar el número de rodajes publicitarios<sup>33</sup>.
- Presencia sistemática en eventos internacionales, en coordinación con lo señalado en el diseño del plan de marketing internacional del *cluster*.

**Articulación:** Esta actividad debe coordinarse con la estrategia Internacional de Marketing del *Cluster*, con la Uruguay Film Commission, que debe participar obligatoriamente, Uruguay XXI, y con el resto de actividades programadas. Debe estar liderado por las empresas.

### Proyectos a financiar:

- Estudios de mercado.
- Costos de formulación de planes de negocios.
- Contratación de expertos para el grupo.
- Misiones exploratorias.
- Misiones inversas.
- Presencia en festivales.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PACC, UXXI y otras instituciones que puedan brindar su apoyo.

33 Informe de Consultoría de Manuel Cristóbal, Setiembre 2007.-

## 6.5 Profesionalización de la internacionalización

**Objetivo:** Apoyar la creación de áreas dedicadas a la internacionalización de proyectos audiovisuales en las empresas.

**Impacto en atributos:**

- Ambiente de producción favorable
- Calidad del proyecto.
- Velocidad de respuesta.
- Facilidades logísticas.
- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación

**Alcance:** Empresas y Redes.

**Descripción:** Se pretende desarrollar unidades profesionales que colaboren en la internacionalización de las empresas. En particular, se considera imprescindible que Uruguay desarrolle esta capacidad a través de un Proveedor de servicios de desarrollo empresarial, como por ejemplo Programa Proex (programa PNUD adaptado al Uruguay por EMPRETEC), adaptado al *cluster* audiovisual.

**Actividades:**

- Definir el alcance del apoyo que se brindará.
- Determinar los criterios de selección de los proyectos presentados.
- Búsqueda de contrapartes para la realización de los proyectos.
- Acuerdos de cooperación con entidades de apoyo.

**Articulación:** ICAU, PACC, CDCAU, Uruguay XXI, Empretec. Este componente funcionará a demanda de las empresas, deberá existir una ventanilla en el CDCAU que articule y coordine estos apoyos, así como también genere la capacidad necesaria en el caso que las empresas no cuenten con los profesionales necesarios para la ejecución de los proyectos.

**Proyectos a financiar:**

- Contratación de consultores nacionales e internacionales.
- Implementación de metodología de internacionalización.
- Visitas exploratorias.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, Empretec, UXXI.

## 6.5 Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos

**Objetivo:** Posicionar un evento internacional que nucleee a los distintos subsectores del audiovisual con fines de realización de proyectos en un entorno de asociatividad internacional.

**Impacto en atributos:**



- Ambiente de producción favorable
- Valores de producción
- Facilidades logísticas.
- Posicionamiento.
- Imagen País.
- Capacidad de Negociación

**Alcance:** Todo el *cluster* y Redes.

**Descripción:** Se persigue posicionar a Uruguay para la realización de un evento en el cual se reúnan productores, emisores, distribuidores, exhibidores e inversores relacionados al audiovisual.

Se buscar reunir en un mismo evento a toda la cadena de valor de los distintos sectores del audiovisual. El Foro presentará proyectos de los diferentes subsectores del *cluster*, donde los inversores pueden ver en un lugar y de manera concentrada toda la oferta uruguaya de proyectos así como de otras zonas de Latinoamérica. Se recomienda elegir un lugar pequeño atractivo y fuera de temporada con el fin de lograr tener a los asistentes concentrados.

La realización del evento se centrará en encuentros empresariales creándose una dinámica para el intercambio y conocimiento de los participantes de similares características a las realizadas en una “ronda de negocios”.

**Actividades:**

- Establecer este objetivo como proyecto anual.
- Definir los criterios de selección de los proyectos que se presentarán.
- Definir el perfil de los participantes internacionales y estrategia para convocarlos y asegurar su concurrencia.
- Definir socios estratégicos internacionales.
- Coordinar con el calendario anual de actividades del *cluster*.

**Articulación:**

El proyecto será liderado por el CDCAU, con apoyo del ICAU, Uruguay XXI, *Clusters* de Turismo y se buscarán socios internacionales para realizar el evento los cuales colaborarán con la difusión y la organización del evento.

**Proyectos a financiar:**

- Costos de organización.
- Costos de invitados especiales.
- Consultores internacionales.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PACC, UXXI

## 6.7 Vigilancia tecnológica

**Objetivo:** Mantener al sector plenamente actualizado del avance tecnológico en las áreas de su interés, en particular con aquellas especificidades que plantean nuevas posibilidades de negocio.

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.
- Costo.
- Adaptabilidad

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** La digitalización de los procesos audiovisuales ha modificado de forma radical algunas categorías profesionales y ha generado la aparición de otras nuevas. Además del impacto sobre la fotografía y el sonido, la digitalización ha modificado de forma profunda todos los procesos de post producción y la producción de efectos especiales, a lo que hay que añadir la aparición de un nuevo proceso como es la interactividad, llamada a ser uno de los sectores que más va a revolucionar la industria audiovisual. Si al día de hoy la interactividad se manifiesta de forma evidente en los video- juegos, su introducción en el resto de formatos de producción es una cuestión de tiempo, con especial incidencia en los procesos de producción para los canales de la televisión digital. Mantenerse actualizado sobre estos avances es clave en el contexto del progreso técnico permanente en un sector en el que la tecnología es una herramienta sustantiva.

**Actividades:**

- Definición del sustento de recursos materiales y humanos a trabajar en la iniciativa.
- Formación del plan de trabajo.
- Realizar un seminario de actualización con los empresarios del sector, reuniendo expertos sobre nuevas tecnologías en el audiovisual con especial atención a los desarrollos relacionados con la convergencia. Esta actividad podrá tener aspiraciones de llegada supranacionales.
- Coordinar fechas con el resto de las actividades del *cluster*.

**Articulación:** Para desarrollar esta actividad será necesaria la participación del CDCAU, el ICAU, la CUTI, LATU, ANII, universidades públicas y privadas y otras de carácter internacional, como CORFO a los efectos de realizar el marketing en la región.

**Proyectos a financiar:**

- Montaje de la estructura
- Estudios de seguimiento
- Contratación de ponentes
- Infraestructura del seminario

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, LATU, ANII.

## 6.8 Seminario de desarrolladores de Nintendo

**Objetivo:** Ingresar al circuito de juegos de consola Nintendo

**Impacto en atributos:**

- Creatividad.
- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Valores de producción
- Facilidades logísticas.
- Calidad del proyecto.
- Calidad del producto.

**Alcance:** Video juegos.

**Descripción:** Nintendo es una empresa conocida por haber ampliado el espectro de los jugadores de video juegos por la jugabilidad de sus consolas Wii y DS. En este momento, está en medio de una revolución desarrollando juegos poco complejos técnicamente pero asumibles por empresas pequeñas donde se prima más el talento que la potencia gráfica. En este nicho empresas del *cluster* podrían tener buenas oportunidades.<sup>34</sup> Este seminario pretende formar una alianza con Nintendo para crear juegos para sus consolas destinadas al mercado latinoamericano. Se sugiere estructurarlo en un seminario de 4 días de duración.

**Actividades:**

- Definición de los ponentes.
- Planificación de las rondas de negocios.
- Coordinar fechas con el resto de las actividades del *cluster*.

**Articulación:** Este proyecto debe estar liderado por el ICAU, CDCAU y entidades de formación interesadas en participar de la propuesta, articulados en el marco del NAIA. La participación de expertos internacionales es imprescindible.

**Proyectos a financiar:**

- Diseño de los cursos.
- Contratación de docentes nacionales o internacionales.

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PDT, PACC

---

34 Manuel Cristóbal.

## 6.9 Vigilancia de mercados

**Objetivo:** Detectar posibilidades de nuevos negocios, tendencias de los mercados y nichos.

**Impacto en atributos:**

- Costo
- Creatividad
- Ambiente de producción favorable
- Velocidad de respuesta.
- Posicionamiento.
- Calidad del proyecto.
- Adaptabilidad.
- Capacidad de negociación.

**Alcance:** Todo el *cluster*.

**Descripción:** Esta iniciativa deberá articular con el Sistema de Información Estratégica del *cluster* (apartado 4.8) para generar respuestas concretas a las tendencias de los mercados audiovisuales.

**Actividades:**

- Establecer la plataforma de vigilancia (recursos, ubicación y tareas).
- Realización de estudios y devoluciones..

**Articulación:** Este se sugiere que esté articulado por el CDCAU, ICAU, Ingenio-LATU, MIEM, ANII y Universidades.

**Proyectos a financiar:**

- Operativa de la vigilancia
- Contratación de consultores nacionales o internacionales.
- Actividades de devolución.
- Prospección de mercados

**Tipo de financiamiento:** Subsidio parcial.

**Origen de los fondos:** Sector privado, ICAU, PACC, ANII, MIEM, Ingenio-LATU

## 7. Impacto esperado

Las estrategias de dinamización de cluster para fortalecer la competitividad de sectores empresariales se desarrollan en etapas comenzando por actividades sencillas en función del nivel de capital social que se tiene al comienzo de la intervención, progresando con la complejidad de las relaciones y proyectos que se proponen.

La experiencia a nivel latinoamericano muestra una alta tasa de fracasos a la hora de la ejecución de las estrategias de dinamización de clusters. Generalmente la ejecución de actividades es muy pobre y suelen terminar junto con los programas que las crean.

Es en este sentido que el primer resultado que se propone sea la creación de un Centro de Desarrollo del cluster. Este organismo será ágil, flexible y enfocado a la facilitación de actividades a corto plazo y que beneficien a las empresas, redes y asociaciones.

Se logrará de esta forma un centro de referencia del cluster y el sector, que estará facilitando y proponiendo proyectos de desarrollo, de creación de redes, apoyando a las empresas y defendiendo sus intereses, con un enfoque auto sustentable y profesional. Se espera que este centro sea autosustentado para fines de 2009.

Paralelamente se pretenderá lograr una mejora en el capital social del cluster reflejado en el índice de sostenibilidad del cluster, el cual medido a setiembre del 2007 se posiciona en un valor de 39,1 puntos.

Conjuntamente con esto y como consecuencia de la componente de Desarrollo de Capacidades, se logrará profesionalizar la gestión empresarial y los proyectos del audiovisual, se promoverá la formación técnica y artística, creando una masa crítica de técnicos, profesionales y creativos que sostenga y potencie el crecimiento del cluster.

Esto se dará conjuntamente con una valorización del audiovisual en Uruguay, posicionando el mismo en la economía y la cultura, jerarquizando sus productos y la percepción no solo a nivel del público, espectadores, sino también a nivel político y del Estado. Con esta base generada el desarrollo del mercado será una consecuencia.

Se crearán estructuras como la Uruguay Film Commission, que potenciará a las empresas y generará una imagen internacional de nuestro país en el universo audiovisual mundial.

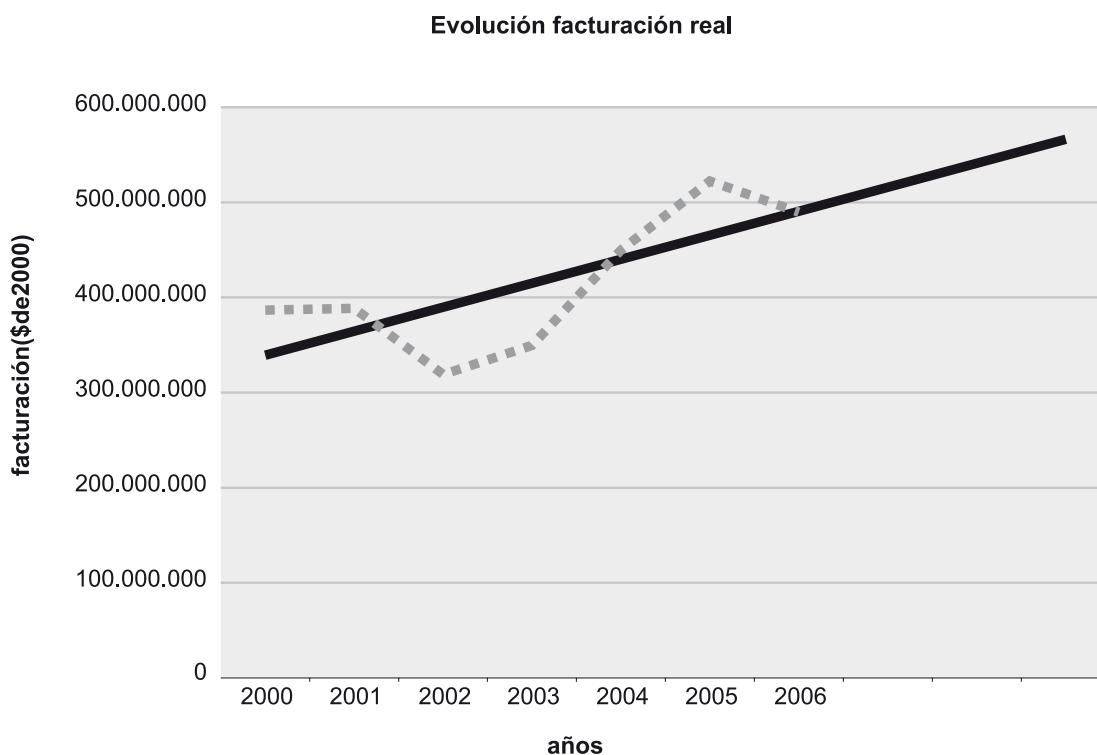
La presencia internacional será profesionalizada, organizada y se tendrá la coordinación y complementación con otros sectores y clusters del Uruguay. Conjuntamente con un plan de Marketing Internacional, se promocionará Uruguay, sus productos y servicios audiovisuales. Se apoyarán las etapas comerciales de productos uruguayos, se potenciarán las actividades asociativas relacionadas a ampliar el mercado y se generarán condiciones para atraer las inversiones extranjeras.

Del punto de vista del indicador de sostenibilidad del cluster, si el proyecto se ejecuta con éxito se espera presenciar el fortalecimiento de la actuación de las redes existentes, apoyándolas para que demanden servicios y por tanto generen una dinámica con horizonte de mediano plazo (en el Anexo 6 se presentan los criterios de valoración y las bases metodológicas del índice). Esto deberá impactar en la valoración de la actividad de las redes las cuales lograrán un nivel de desarrollo de 5 a 7 en un año, contra una valoración de 2 a 3 que se obtuvo inicialmente.

A su vez, se espera impactar en la creación de nuevas redes lo cual fortalecerá el capital social.

Por su parte, los servicios demandados por las empresas deberán traccionar a las instituciones públicas y privadas las cuales mejoraran su desempeño en el cluster. Ello podrá elevar el guarismo correspondiente a 5, en comparación con el nivel 3 inicial.

De esta manera, se espera que el PRC tenga un impacto que sea recogido por el índice de sostenibilidad con guarismos cercanos a 45 y 55 para los años 2008 y 2009 respectivamente.



El impacto de estos resultados cualitativos esperados deberá reflejarse en el crecimiento de la producción, de la facturación y un aumento de las exportaciones y de la inversión extranjera en Uruguay.

En relación a otros indicadores (facturación, formalidad, exportaciones, indicadores de empleo y remuneraciones, así como capital humano) la falta de información sobre el sector hace difícil la tarea de estimar el impacto esperado del PRC sobre la actividad del sector desde una perspectiva estadístico-econométrica, a lo que se suma la dificultad de discernir si las modificaciones son por la acción del PRC o por la propia dinámica económica del país y del sector.

Sin perjuicio de lo anterior, tomando en cuenta la evolución de la facturación sectorial 2000-2006 declarada a la Dirección General Impositiva, se esperan incrementos anuales de 8% en términos reales explicados tanto por el progresivo aumento de la formalidad como por el progresivo incremento de la actividad sectorial.

Finalmente, debe llamarse la atención sobre la necesidad de un proyecto de medición sistemática de la actividad del sector que recoja, entre otros datos: generación y contribución al PIB, tasa de inversión, número y longitud de la vida de las unidades empresariales, formalidad, acceso al crédito, concentración del mercado, tamaño de las empresas, carga impositiva, subsidios y aranceles, devolución e impuestos, rentabilidad, grado de endeudamiento, personal ocupado, PTF, grado de utilización de la capacidad productiva, actividades de I+D, incorporación de equipos, etc.

# 1. Cronograma de Actividades

DIAGRAMA DE GANTT DE COMPONENTES Y ACTIVIDADES

	OBJETIVO	2007			2008												2009										
		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct		
4.1	Creación del Centro de Desarrollo del Cluster Audiovisual del Uruguay - CDCAU																										
4.2	Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster Audiovisual.																										
4.3	Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay.																										
4.4	Desarrollo de ventanillas de apoyo al Cluster Audiovisual																										
4.5	Articular y especializar los fondos de apoyo al Audiovisual																										
4.6	Promover el acercamiento con el sistema financiero																										
4.7	Adeuar y/o desarrollar un nuevo marco normativo y legal.																										
4.8	Crear un centro de información estratégico del cluster																										
4.9	Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación Públicos.																										
5.1	Formación básica																										
5.2	Formación especializada en Marketing, Distribución y Comercialización																										
5.3	Formación especializada: Programa Técnico y Artístico.																										
5.4	Formación de Postgrado: Diploma de gestión de negocios audiovisuales																										
5.5	Sistema de becas de especialización en el exterior																										
5.6	Proyectos para el desarrollo de capacidades a través de redes																										
5.7	Servicios empresariales para proyectos audiovisuales																										
5.8	Concurso de innovación																										
6.1	Creación de la Uruguay Film Comission																										
6.2	Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguay																										
6.3	Proyectos de redes orientadas al mercado.																										
6.4	Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual.																										
6.5	Profesionalización de la internacionalización																										
6.6	Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos.																										
6.7	Vigilancia tecnológica																										
6.8	Seminario de desarrolladores de Nimendo																										
6.9	Vigilancia de mercados																										

## 2. Marco Lógico del Proyecto

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Apoyar la competitividad de las empresas del cluster audiovisual del Uruguay a través de la dinamización del cluster	Aumento del valor total de exportaciones y la inversión extranjera en el audiovisual a una tasa no menor al 10% anual en los primeros dos años.	Información del INE, Aduanas, Uruguay XXI	Situación macroeconómica estable El gobierno continúa interesado en la promoción del cluster a tres años del comienzo del proyecto.
<b>PROPÓSITO</b>			
Aumentar la competitividad de las empresas del audiovisual a través del desarrollo del cluster y el fortalecimiento de las redes y asociaciones del mismo, favoreciendo los proyectos asociativos de las empresas	Aumento de las exportaciones del cluster y mejora de la rentabilidad de las empresas.	Informes del INE Encuestas de evaluación	Instituciones públicas y privadas se adecuan a las necesidades del cluster.
	Demostrada capacidad y sostenibilidad institucional, del cluster y redes desarrolladas o fortalecidas.	Evaluación de capital social, relacionamiento y NET de redes.	Capacidad de gestión de modelos de dinamización de cluster del PACC
<b>COMPONENTES</b>			
4 - MEJORA DEL ENTORNO	Creación del Centro de Desarrollo del Cluster Audiovisual del Uruguay - CDCAU	Acta constitutiva de la CDCAU	Apoyo de las instituciones
	Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster Audiovisual.	Número de redes con actividad por año	Capacidad de gestión de modelos de dinamización de cluster del PACC
	Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay.	Encuestas de opinión pública	Campaña de Marketing eficaz.
	Desarrollo de ventanillas de apoyo al Cluster Audiovisual	Acuerdos de cooperación ejecutados	Disposición de las instituciones y el estado.
	Articular y especializar los fondos de apoyo al Audiovisual	Instituciones con fondos dedicados	
	Promover el acercamiento con el sistema financiero	Número de instituciones financieras que participan en eventos.	Voluntad de la institución y ministerios
	Adecuar y/o desarrollar un nuevo marco normativo y legal.	Cambios en el margo legal y normativo	
	Crear un centro de información estratégico del cluster	Creación de la oficina de información	Información valorada por los actores del cluster.
	Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación Públicos.	Participación de los medios en producción nacional.	Voluntad de la institución y ministerios
5 - DESARROLLO DE CAPACIDADES	Formación básica	Número de cursos, seminarios, talleres y participantes en los mismos	Actividades de capacitación de nivel internacional, valoradas por los participantes
	Formación especializada en Marketing, Distribución y Comercialización	Participantes en actividades de capacitación anual.	Mecanismo de promoción de proyectos eficiente y atractivo
	Formación especializada: Programa Técnico y Artístico.	Informes generados por año.	Actividades de capacitación valoradas por los participantes.
	Formación de Postgrado: Diploma de gestión de negocios audiovisuales	Participantes en actividades de capacitación anual.	Capacidad de gestión de redes por parte del PACC y disponibilidad de articuladores formados.
	Sistema de becas de especialización en el exterior	Número de becas otorgadas por año.	Actividades de capacitación valoradas por los participantes.
	Proyectos para el desarrollo de capacidades a través de redes	Número de redes y asociaciones activas.	
	Servicios empresariales para proyectos audiovisuales	Número de proyectos generados por año.	Pertinencia y eficacia de la estrategia
	Concurso de innovación	Número de proyectos presentados por evento	Interés de las empresas por participar.
6 - AMPLIACIÓN DE MERCADOS	Creación de la Uruguay Film Comisión	Estatutos y acta constitutiva	Existe madurez institucional para crear esta entidad y hacerla eficiente
	Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguay	Aumento de las exportaciones y la inversión extranjera	Estrategia de Marketing eficaz y capacidad de ejecución.
	Proyectos de redes orientadas al mercado.	Proyectos generados	Capacidad para gestionar redes por parte del PACC
	Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual.	Número de actividades internacionales por sector	Voluntad de las empresas por trabajos asociativos orientados al mercado
	Profesionalización de la internacionalización	Proyectos generados	Capacidad para diseñar el concurso y hacerlo atractivo.
	Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos.	Número de proyectos promovidos por año	Capacidad para organizar, promover y ejecutar proyectos internacionales
	Vigilancia tecnológica	Unidad constituida	Know how para diseñar y prestar el servicio
	Seminario de desarrolladores de Nintendo	Fecha de realización y participantes	Capacidad para diseñar el Seminario, posicionarlo y hacerlo atractivo.
	Vigilancia de mercados	Unidad constituida	Know how para diseñar y prestar el servicio



### 3. Fuentes y usos de fondos

	OBJETIVO	Fondos	Origen de fondos	
4 - MEJORA DEL ENTORNO	4.1	Creación del Centro de Desarrollo del Cluster Audiovisual del Uruguay - CDCAU	US\$ 50.000 total Financian completamente el Centro a partir del segundo año	PACC Miembros
	4.2	Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster Audiovisual.	US\$ 18.000 anual por un término de 2 años	PACC
	4.3	Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay.	Productos o servicios necesarios US\$10.000 total	Empresas del sector PACC
	4.4	Desarrollo de ventanillas de apoyo al Cluster Audiovisual	---	-----
	4.5	Articular y especializar los fondos de apoyo al Audiovisual	Ver matriz en informe.	
	4.6	Promover el acercamiento con el sistema financiero		
	4.7	Adecuar y/o desarrollar un nuevo marco normativo y legal.	-----	-----
	4.8	Crear un centro de información estratégico del cluster	US\$ 24.000 anual	ICAU
	4.9	Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación Públicos.	-----	-----
	5 - DESARROLLO DE CAPACIDADES	5.1	Formación básica	Ingresos por matrículas y becas del ICAU, PDT, Apoyo el primer año de US\$ 20.000 y segundo año de US\$ 10.000
5.2		Formación especializada en Marketing, Distribución y Comercialización		
5.3		Formación especializada: Programa Técnico y Artístico.		
5.4		Formación de Postgrado: Diploma de gestión de negocios audiovisuales		
5.5		Sistema de becas de especialización en el exterior	Fondo fijo para Becas de US\$ 50.000	ICAU, PDT
5.6		Proyectos para el desarrollo de capacidades a través de redes	US\$ 200.000 para la ejecución de proyectos en un período de 2 años.	PACC
5.7		Servicios empresariales para proyectos audiovisuales	US\$ 50.000	Sector privado, ICAU, PDT, Ingenio-LATU, ANII
5.8		Concurso de innovación	US\$ 20.000	ICAU, Ingenio-LATU, ANII
6 - AMPLIACIÓN DE MERCADOS	6.1	Creación de la Uruguay Film Comission	US\$ 25.000 al año.	ICAU
	6.2	Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguay	US\$ 100.000 y 25.000, respectivamente, anual	Uruguay XXI, ICAU Uruguay XXI, Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Turismo, programa PACC y el ICAU
	6.3	Proyectos de redes orientadas al mercado.	Según presupuesto. Apoyo US\$ 10.000 máx por evento, cofinanciado por empresas	Sector privado, ICAU, PACC, UXXI.
	6.4	Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual.		
	6.5	Profesionalización de la internacionalización	Apoyo de US\$ 10.000 máx.	ICAU, PACC, CDCAU, Uruguay XXI, Empretec
	6.6	Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos.	US\$ 50.000 por evento	Sector privado, ICAU, PACC, UXXI
	6.7	Vigilancia tecnológica	Apoyo de US\$ 20.000 máx.	Sector privado, ICAU, PDT, LATU, ANII
	6.8	Seminario de desarrolladores de Nintendo	Apoyo de US\$ 10.000 máx.	Sector privado, ICAU, PDT, PACC
	6.9	Vigilancia de mercados	Apoyo de US\$ 20.000 máx.	Sector privado, ICAU, PDT, LATU, ANII

## 4. Cuadro resumen de componentes y su impacto en los atributos

AMPLIACIÓN DE MERCADOS	Vigilancia de mercado													X	X
	Seminario de desarrolladores de Nintendo														
	Vigilancia tecnológica														
	Foro Latinoamericano de Proyectos Productivos													X	X
	Profesionalización de la internacionalización													X	X
	Posicionamiento internacional de los subsectores del audiovisual													X	X
	Proyecto de redes orientadas al mercado													X	X
	Marketing Internacional del Cluster Audiovisual Uruguay													X	X
	Creación de la Uruguay Film Comission													X	X
DESARROLLO DE CAPACIDADES	Concurso de innovación	X	X	X	X	X	X	X	X						
	Servicios empresariales para proyectos audiovisuales	X	X	X	X	X	X	X	X						
	Proyectos para el desarrollo de capacidades a través de redes		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
	Sistema de becas de especialización en el exterior	X		X	X	X	X	X	X						
	Formación de Postgrado: Diploma de gestión de negocios audiovisuales		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Formación especializada: Programa Técnico y Artístico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
	Formación especializada en Marketing, Distribución y Comercialización		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Formación básica.	X	X	X		X	X								
MEJORA DEL ENTORNO	Dinamizar el apoyo de los medios de comunicación Públicos.		X					X	X	X	X	X	X	X	
	Crear un centro de información estratégico del cluster.	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	
	Adecuar y/o desarrollar el marco normativo.	X	X				X	X				X	X	X	
	Promover el acercamiento con el sistema financiero	X	X				X					X	X	X	
	Articular y especializar los fondos de apoyo al Audiovisual	X	X				X	X	X			X	X	X	
	Desarrollo de ventanillas de apoyo al Cluster Audiovisual	X	X				X	X	X			X	X	X	
	Posicionar el Cluster Audiovisual en Uruguay.	X	X				X	X	X			X	X	X	
	Desarrollo de redes y asociaciones privadas del Cluster Audiovisual.	X	X				X	X	X			X	X	X	
	Creación del Centro de Desarrollo del Cluster Audiovisual del Uruguay - CDCAU		X	X			X					X	X	X	
		Creatividad	Costo	Ambiente de producción favorable	Velocidad de respuesta	Facilidades logísticas	Valores de producción	Calidad del proyecto	Calidad del producto	Adaptabilidad	Éxitos previos	Posicionamiento	Imagen País	Capacidad de negociación	

## 5. Matriz de iniciativas a promover desde las instituciones Públicas

Institución	Temas		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Ministerio de Turismo			Apoyo a la implementación de la estrategia de marketing internacional del cluster Apoyo al sector en producciones que generen imágenes que promocionen al país como destino turístico Promover a Uruguay como locación de filmación, colaborando en el acceso eficiente a las locaciones. Film Commission. Articulación con servicios de gastronomía, hotelería y transporte (Tax free: ventajas impositivas similares a las de los turistas)
Agenda metropolitana			Acceso eficiente a locaciones Apoyo a la implementación de instancias de formación audiovisual en el área de influencia Coordinar esfuerzos para la desconcentración de la gestión audiovisual Film Commission
Intendencias (Montevideo, Canelones, Maldonado, Rocha, Flores, Colonia, Congreso de			Film Commission / Apoyo a la implementación de instancias de formación audiovisual en el área / Coordinar esfuerzos para la desconcentración de la gestión audiovisual
Ministerio de Economía y Finanzas			Incentivos fiscales para promover la exportación de contenidos audiovisuales Incentivos fiscales para promover la inversión Estrategia proactiva en las negociaciones de acuerdos comerciales que engloben la producción audiovisual Generar información sobre los acuerdos comerciales y preferencias en los servicios audiovisuales Beneficios fiscales para producciones extranjeras realizadas en territorio uruguayo. Fondos concursables para proyectos originales e innovadores
Dirección Nacional de Aduanas			Generar una reglamentación específica y simplificada para el tránsito de bienes y servicios vinculados al sector audiovisual Mejorar la información disponible sobre el comercio de contenidos y servicios audiovisuales
Uruguay XXI			Apoyo a la implementación de la estrategia de marketing internacional del cluster Promoción de las inversiones Coordinar los esfuerzos para la participación en Ferias y Festivales internacionales Promoción de la imagen del cluster audiovisual
Dirección General Impositiva			Adecuar beneficios fiscales para la producción audiovisual: IVA, IRPF, IRNR, IPAT, para las empresas uruguayas y beneficios complementarios para proyectos de empresas extranjeras. Mejorar el tratamiento arancelario, disposición de admisión temporaria, y tiempos relacionados con la gestión de trámites, tanto en la importación de activos como en el ingreso temporal de los mismo para proyectos internacionales, así como la exportación de la producción audiovisual.
Ministerio de Relaciones Exteriores			Apoyo a la implementación de la estrategia de marketing internacional del cluster Estrategia proactiva en las negociaciones de acuerdos comerciales que engloben la producción audiovisual Generar información sobre los acuerdos comerciales y preferencias en los servicios audiovisuales Facilitar el acceso a soluciones logísticas en territorios externos a través de la red consular. Promoción de las inversiones Coordinar los esfuerzos para la participación en Ferias y Festivales internacionales
Ministerio de Educación y Cultura			Apoyo a la implementación de la estrategia de marketing internacional del cluster Mejora de la información disponible sobre las industrias culturales Derechos de autor, propiedad intelectual, registro de marcas y patentes: analizar normativa existente para sugerir adecuaciones.
INA / ICAU			Articulación de las políticas del sector audiovisual Promover la articulación público privada. Apoyo en las fases de concepción, guiones, producción, distribución y comercialización. Énfasis en distribución, comercialización y exhibición Generación y actualización del registro de productores. Generación de la guía del Audiovisual uruguayo Centro de desarrollo de proyectos audiovisuales Crear un centro de información estratégica del cluster Concurso de ideas Coordinar el acceso a becas Coordinar el desarrollo de nuevos acuerdos de coproducción
FONA			Apoyo a producción audiovisual.
Montevideo Socio Audiovisual			Apoyo genérico a la actividad audiovisual.
PDT			Apoyo a proyectos de innovación tecnológica, mejora de gestión de empresas individuales y redes
CND			Apoyo al financiamiento de proyectos de inversión de los sectores del cluster
BROU			Apoyo al financiamiento no tradicional de la producción audiovisual.
Ingenio			Incubar empresas audiovisuales, sumando un TUTOR empresarial a cada proyecto.
LÁTU			Certificaciones y capacitación en calidad Instrumento para la promoción del desarrollo empresarial Crear un centro de información estratégica del cluster
ANII			Crear un centro de información estratégica del cluster
URSEC			Colaborar con el organismo regulador para establecer el marco normativo en el cual se desarrollará la televisión digital. Establecer reglas de juego que mitiguen las asimetrías entre los actores del sector Producir más información sobre la actividad televisiva
MIEM			Derechos de autor, propiedad intelectual, registro de marcas y patentes: analizar en profundidad la normativa existente para sugerir adecuaciones. Colaborar con el organismo regulador para establecer el marco normativo en el cual se desarrollará la televisión digital. Apoyar a las empresas del sector en el marco del proceso de digitalización. En este marco, facilitar la articulación software - CUTI
Canal 5 y TV Ciudad			Centro de vigilancia tecnológica Dinamizar la televisión nacional que con fondos públicos, y publicidad de empresas públicas apoye la exhibición de productos audiovisuales.
ANTEL, ANCEL, ANTELDATA			Abaratar el acceso a anchos de banda importantes con IP fijos Consolidarse como una pantalla para la exhibición de contenidos audiovisuales nacionales

## 6. Etapas ejecutadas para la elaboración de la Estrategia

### FASE DE DIAGNÓSTICO

El 29 de marzo se convocó a los integrantes del grupo gestor y el grupo de empresas adherentes para trabajar en un ejercicio de FODA. Asistieron a la actividad 22 empresarios y representantes del sector privado, a los que hay que sumar los integrantes del Grupo de apoyo. La actividad estuvo coordinada por John Saegaert, contando con el apoyo del equipo técnico del programa y fue realizada en la sala de interactiva de ANTEL, quien dio el apoyo a la actividad aportando las instalaciones y logística sin cargo.

El GGC propuso desarrollar un taller para el análisis FODA con el objetivo de generar insumos para la estrategia y avanzar en la generación de capital social. Se trabajó en la validación de la visión y en dinámica de grupos se definieron las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del *Cluster* Audiovisual.

El 9 de abril se reunió la comisión generada para la elaboración de la visión. A continuación se presenta el resultado de dicha actividad, el cual ya fue validado por el GGC: “Somos el *cluster* de Empresas Audiovisuales uruguayas competitivas, innovadoras y creativas, que con el apoyo de las Instituciones que potencian su desarrollo, es reconocido a nivel nacional e internacional por la alta calidad de sus contenidos y servicios.” Siguiendo con lo pautado por el GGC el 18 de abril se realizó una actividad de difusión del programa y de los avances del *Cluster* Cinematográfico y Audiovisual convocando al conjunto de productoras publicitarias. La jornada culminó con una ronda de intercambios y la invitación a las próximas actividades del programa.

El jueves 19 de abril se reunió el Grupo Gestor en el Ministerio de Educación y Cultura. En esta instancia se aprobó el primer informe de actividades y el plan de trabajo del facilitador y se validó de la visión de futuro propuesta por la comisión de trabajo. Como segundo punto se seleccionó a John Saegaert como coordinador de la estrategia y se conformó una comisión de seguimiento del proceso, integrada por Roque Papa, Hernán Tajam y Soledad García. El principal objetivo de la comisión es proponer una agenda de trabajo para el proceso de elaboración de la estrategia y definir las necesidades adicionales para la elaboración del PRC.

El jueves 17 de mayo se reunió el GGC, se aprobó el plan de trabajo para la elaboración del PRC y se encomendó a la “Comisión de Seguimiento” que avance sobre la definición de necesidades de consultores internacionales. Se definió realizar el lanzamiento el 14 de junio en la Torre de las Comunicaciones de ANTEL (sala Auditorio). El objetivo de la actividad es informar al resto de los actores del *cluster* sobre la iniciativa en que se está trabajando, nivelar información e invitarlos a las próximas instancias de trabajo.

Entre los meses de junio y julio y a los efectos de realizar un diagnóstico de los subsectores del *cluster* se realizaron entrevistas pautadas con, 3 empresas de Animación y Video juegos, 2 productores de Cine, 7 Productoras Publicitarias, 3 Productoras de Programas de TV, 7 proveedores de productos y servicios, 5 instituciones y 2 proveedores de servicios de desarrollo empresarial.

El objetivo de estas entrevistas era diagnosticar la capacidad y nivel empresarial, así como analizar las operaciones de los diferentes negocios del audiovisual.

Durante el mes de julio se realizaron las evaluaciones de las redes existentes, Proanima y Aprove, a través de entrevistas con empresarios de cada una de ellas, con el objetivo de analizar la creación y grado de desarrollo de las mismas. Para esto se utilizó la herramienta Network Evaluation Tool de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

En el mes de julio y para estudiar y analizar el entorno competitivo de cada subsector, se realizaron focus group con empresarios y referentes de cada uno, en los que se analizaron la condición de la demanda, de los proveedores, de los factores del entorno de negocios y la rivalidad y relación entre las empresas. Este análisis se realizó para la Publicidad, Productores de Programas de TV y Animación.

## FASE DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En el marco de la elaboración de la estrategia, a través del *cluster* se organizó una conferencia con Jonathan Olsberg sobre mercados para la exportación de productos audiovisuales. La misma se realizó el viernes 6 de julio en el salón de actos del Edificio Libertad y asistieron más de 60 representantes del sector. La actividad fue complementada con una reunión del consultor con algunos integrantes del GGC y el equipo técnico que está liderando la elaboración de la estrategia. Esta actividad surgió a partir del vínculo generado con el Nodo Audiovisual de la Universidad Católica de Chile, institución que invitó a Olsberg a Santiago. Este consultor tiene 25 años de actividad en el sector audiovisual vinculado a la distribución, asesoramiento en mercados a distintas empresas del medio y extranjeras, producción, y su vínculo con el Sundance Institute a través de una institución dedicada a la formación de escritores y directores. El programa financió el traslado, alojamiento, transporte y manutención.

El 17 de julio en la Torre de las Comunicaciones se realizó el Taller de elaboración y análisis de las cadenas de valor. El mismo tenía como objetivo identificar elementos de diagnóstico fundamentales para identificar entre los distintos actores las líneas estratégicas del *cluster*. En la actividad asistieron más de 40 participantes. Los principales resultados fueron: (a) Identificación de los factores de éxito; (b) Definición de la brecha competitiva para cada uno de los factores; (c) Jerarquización de las deficiencias identificadas.

El GGC del 19 de julio se analizaron las distintas propuestas de consultoría internacional en función de las necesidades detectadas. En esta sesión se derivó la decisión a la comisión de seguimiento. La decisión final resultó en la contratación de Manuel Cristóbal y Fernando Labrada. Dicha decisión se ajusta a las necesidades de los distintos negocios que componen al *cluster*.

En el mes de agosto fue presentado un primer borrador de Informe de Diagnóstico Competitivo cuya primer versión fue entregada a Manuel Cristóbal en oportunidad de comenzar su trabajo de consultoría en Uruguay.

El 21 de agosto del corriente año, en el Edificio Libertad se llevó a cabo la firma del convenio de conformación del Grupo de Apoyo del *Cluster* Audiovisual (GA). Al mismo fueron convocados el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), el Ministerio de Industria, Minería y Energía (MIEM), el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE), el Ministerio de Turismo y Deporte (MINTURD), el Instituto Nacional del Audiovisual (INA), las Intendencias de Canelones, Montevideo, Maldonado, San José y Flores, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), la Corporación Nacional de Desarrollo (CND), la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), ANTEL, TVciudad, entre otras instituciones.

En la semana del 20 al 24 de agosto se realizaron una serie de actividades ante la misión del consultor internacional Manuel Cristóbal en el marco del proceso de elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad. En el marco de dicha visita, el 23 de agosto en el Salón de los Industriales se desarrolló el Seminario - taller “Tendencias, Mercados y Posicionamiento. Factores para la internacionalización de negocios audiovisuales”. Durante la reunión se realizó la presentación del informe de avance sobre el tema del encuentro y luego se interactuó con los participantes para recoger sus impresiones e incorporarlas al documento final.

En la semana del 3 al 7 de setiembre se realizaron una serie de actividades ante la misión del consultor internacional Fernando Labrada en el marco del proceso de elaboración del Plan de Refuerzo de la Competitividad. El 4 de setiembre se desarrolló un coloquio sobre “Experiencias de promoción de *clusters* audiovisuales. Casos exitosos de redes, consorcios y otros modelos asociativos en el sector audiovisual”. Complementando la actividad, Fernando Labrada participó de reuniones con instituciones públicas y de enseñanza relacionadas al sector para intercambiar líneas estratégicas. Su intervención se cierra con la entrega de un informe que será aprobado por el GGC.

Instancia de coordinación para potenciar el apoyo al *cluster* audiovisual. El 24 de octubre a las 15:30 hrs., en el salón de actos del MEC, se realizó una presentación preliminar de las principales líneas estratégicas a ser desarrolladas por el *cluster* audiovisual con representantes de distintas instituciones del ámbito público vinculadas al sector. Dicha actividad fue convocada por el Ministro de Educación y Cultura, Jorge Brovetto. El principal objetivo de la actividad fue que las instituciones vinculadas al sector analicen las líneas estratégicas incluidas en el Plan Estratégico del *Cluster* cinematográfico y audiovisual, y de esta forma comprometer a todos los actores del sector en la estrategia, además de establecer mecanismos de coordinación de las acciones a ser desarrolladas por cada una de las instituciones vinculadas al sector

El jueves 30 de octubre, empresarios y referentes del sector trabajaron en la validación de las líneas estratégicas del *cluster*. En la jornada el equipo técnico responsable de elaborar el documento de estrategia presentó las principales líneas ante un grupo de empresarios y referentes. Este documento es el resultado de un proceso participativo, donde a través de talleres los empresarios y representantes del sector realizaron un diagnóstico y definieron las líneas prioritarias para el desarrollo del sector. En el mismo se incluyen las principales iniciativas a ser promovidas desde el sector privado, así como también las medidas de política y actividades que deberían ser impulsadas desde el sector Público. El objetivo de esta actividad fue generar una instancia de intercambio que permitiera incorporar nuevos insumos para mejorar el Plan Estratégico. Los comentarios y aportes que realizaron los participantes fueron recogidos por el equipo técnico y serán incluidos en la versión final del documento.

Durante el mes de noviembre el equipo técnico trabajó con un grupo de empresas para ampliar y profundizar algunos aspectos del PRC. Este proceso fue complementado con la reunión del GGC, realizada en dicho mes, donde se retomó el tema de la elaboración de la estrategia, se identificaron los Factores de decisión de Compra de los productos audiovisuales (FDC), se realizó el análisis de posicionamiento y se definieron las principales líneas de acción.

En la primera semana de diciembre se hizo el envío de la nueva versión del documento de estrategia. Al mismo tiempo se convocó a tres especialistas en economía de la cultura para realizar una evaluación del documento del Plan Estratégico. Con este objetivo se definieron algunas actividades que den como resultado la validación final del plan por todos los actores integrantes del *cluster*.

La segunda semana de diciembre el coordinador de la estrategia, mantuvo una reunión con dirigentes de ASOPROD a los efectos de explicar el alcance de los componentes y actividades del PRC y tomar las inquietudes y sugerencias de esta institución en particular sobre el uso de los fondos existentes para el audiovisual, las cuales fueron consideradas posteriormente en el documento final.

Se aprueba el PRC en la reunión del Grupo Gestor ampliada del día lunes 17 de diciembre, a través de una votación de los participantes de dicha reunión.

## 7. Criterios de valoración de los cuadrantes de la matriz de Índice de Sostenibilidad

### Empresas

Puntaje	Características de relacionamiento relevantes
0	No existe
1-2	En desarrollo o incipientes
3-4	Comienzan las agendas pero irregulares, discusiones sobre actividades, compromiso limitado, traccionados por el articulador
5-6	Agendas a corto plazo acordadas, algunas actividades han comenzado con el seguimiento del Articulador, feedback positivo de los participantes, comienzan a contribuir al financiamiento y el número de participantes crece.
7-8	Agendas a mediano plazo acordadas, las actividades son casi autofinanciadas o financiamiento estratégico, comienza relacionamiento con instituciones y proveedores de servicios, objetivos definidos por los miembros.
9-10	Financiamiento total de la red, relacionamiento con el entorno, tracciona el cluster, redes dinámicas.

### Instituciones de soporte y proveedores de servicios

Puntaje	Características relevantes
0	No existen localmente o totalmente alejados de los potenciales clientes.
1- 3	Creación local de entidades, discusiones preliminares con los potenciales usuarios y coordinación del Articulador
4-6	Prestaciones pilotos comienzan a aparecer, financiados significativamente por la agencia o agencias promotoras, el feedback de los clientes se toma como input para mejoras en los servicios.
7-9	Las prestaciones se tornan rutinarias y casi se logra una sustentación comercial. Las redes funcionan autónomamente, demandan servicios y nuevos servicios son lanzados de forma regular.
10	Completamente insertos en el Cluster. Alta demanda de los beneficiarios, servicios proactivos por parte de las instituciones. Autosostenibilidad comercial y desarrollo de nuevos servicios.

### Instituciones promotoras

Puntaje	Características relevantes
0	No existen localmente.
1- 3	Acciones preliminares de agentes articuladores, limitada interacción con los agentes del cluster.
4-6	Coordinación de actividades pilotos lideradas por el Articulador, vínculos con sponsors , instituciones y policy makers.
7-9	Dialogo autónomo con los policy makers e instituciones de soporte, legitimación de la Agencia Promotora por parte de los actores del cluster.
10	Totalmente reconocida como el coordinador del cluster. Económicamente sustentable por la propia contribución del cluster, Capacidad de coordinación de largo plazo, totalmente profesionalizada y competitiva.



INDICE DE SOSTENIBILIDAD									
SECTOR	AUDIOVISUAL								
	2007			2008			2009		
	Peso re- lativo	Puntaje	Valora- ción	Peso re- lativo	Puntaje	Valora- ción	Peso re- lativo	Puntaje	Valora- ción
Grupos o redes empresariales									
PROANIMA	60%	5	18	50%	6	18	50%	7	21
APROVE	30%	3	5,4	30%	4	7,2	30%	5	9
MASTV	10%	1	0,6	10%	2	1,2	10%	3	1,8
XXXX	0%		0	10%	1	0,6	10%	1	0,6
			0			0			0
	0%		0	0%		0	0%		0
	0%		0	0%		0	0%		0
SUB TOTAL	100%		24	100%		27	100%		32,4
Instituciones / Proov. Servi- cios									
AAPI	8%	2	0,45	8%	3	0,675	8%	5	1,125
AUDAP	8%	2	0,45	8%	3	0,675	8%	5	1,125
CA	8%	2	0,45	8%	3	0,675	8%	5	1,125
CCU	8%	2	0,45	8%	3	0,675	8%	5	1,125
SUA	8%	2	0,45	8%	3	0,675	8%	5	1,125
ASOPROD	8%	2	0,45	8%	5	1,125	8%	5	1,125
CUP	8%	2	0,45	8%	3	0,675	8%	5	1,125
			0			0			0
LATU	10%	5	1,425	10%	7	1,995	10%	7	1,995
Cámaras Em- presariales	5%	4	0,6	5%	5	0,75	5%	6	0,9
FONA	13%	8	3	13%	8	3	13%	8	3
INA	13%	5	1,875	13%	6	2,25	13%	7	2,625
UNIVERSIDA- DES	3%	2	0,15	3%	3	0,225	3%	5	0,375
Ministerios	3%	2	0,15	3%	2	0,15	3%	3	0,225
Intendencias	3%	2	0,15	3%	2	0,15	3%	3	0,225
			0			0			0
			0			0			0
SUB TOTAL	100%		10,5	100%		13,695	100%		17,22
Ins. Promotora									
PACC	90%	5	4,5	80%	5	4	80%	7	5,6
PAPYMES	10%	1	0,1	20%	2	0,4	20%	2	0,4
SUB TOTAL			4,6			4,4			6
INDICE			39,1			45,095			55,62
			2007			2008			2009

## 8. Lista de participantes en actividades desarrolladas durante la elaboración del documento

NOMBRE	Empresa / INSTITUCIÓN
Adriana González	INA
Agustín Martínez	VIDEO CENTER
Agustín Ricagni	EDITING ANIMALPOST
Agustina Chiarino	CANAL 10
Alejandra de los Santos	EDITING ANIMALPOST
Alejandra Machin	MUSITELLI CINE VIDEO
Alejandrina Morelli	FESTIVAL DE CINE DE PUNTA DEL ESTE
Alejandro Albarracín	EL PERRO Y EL DRAGÓN
Alejandro Ferrari	OPP - DIPRODE - PACC
Alejandro Obaldia	PEZ GORDO
Alicia Fernández	URSEC
Alvaro Boix	CND
Alvaro Calandra	ELCANAL.COM
Álvaro Caso Gutiérrez	ENEC
Alvaro Fenocchi	BULEVAR MEDIA
Alvaro García	CND
Alvaro García	DELPOZO
Andrés Ameglio	SALADO MEDIA S..A
Andrés Benvenuto	KAFKA FILMS
Andrés Borques	MONTECARLO TELEVISIÓN
Andrés Méndez	TONO PRODUCTORA AUDIO
Andrés Rosenblat	METROPOLIS FILMS
Andrés Silvera	MUNDOMAC
Andrés Varela	CORAL
Beatriz da Fonseca	MINISTERIO DEL INTERIOR
Beatriz Flores	BFS
Carlos Blasi	MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
Carlos Flanagan	MRREE
Carlos Ramos	DE ACA PRODUCCIONES
Carlos Solis	B RETRO FILMS
Carolina de Salvo	CARAMBA TV
Cecilia Almada	ANCEL
Cecilia de la Paz	OZ MEDIA
Conrado Polvarini	CONTENIDOS TV
Cristina Bayarres	MILAGRITO FILMS
Cyro Giambruno	CASUR SEGUROS
Daniel Díaz	HTV 3
Daniel Fernández	AUC GREMIO CINE
Daniel Gadea	DOMINO
Daniela Speranza	SUERTEPILA PRODUCCIONES

NOMBRE	Empresa / INSTITUCIÓN
Danny Jokas	DIEZCATORCE
Darío Finelli	LA MANO QUE MIRA
Diego Arsuaga	TAXI FILMS
Diego Francisco Pérez	SONUSIMAGO
Diego Melo Canclini	MARVEL FILMS
Diego Mera	ANIMATICA PRODUCCIONES
Diego Robino	MILAGRITO FILMS
Diego Traverso	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
Eduardo Barceló	OASIS
Eduardo Hipogrosso	UNIVERSIDAD ORT
Eduardo León Duter	INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO
Eduardo Rubianes	ANII
Eileen Hudson	UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO
Elena Bing	MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
Elena Roux	LAROUX CINE
Elizabeth Almirón Luzardo	
Emiliano Mazza	PARIS TEXAS
Enrique Fernández	LAROUX CINE
Enrique Russi	LA PRODUCTORA
Enriqueta de Marco	ADUANAS
Ernesto Musitelli	MUSITELLI CINE VIDEO
Esteban Schroeder	ESTEBAN SCHROEDER Y ASOCIADOS
Estrella Blumsztein	ANTEL
Ezequiel Fernández	FEROSA
Facundo Florit	
Federico Beltramelli	UDELAR
Federico Murro	CONTENIDOS TV
Federico Sosa	DIEZCATORCE
Fernanda Rodríguez	LA BUTACA
Fernando Brum	ANII
Fernando Dubé	INDIAS FÍLMICA
Fernando Epstein	CONTROL Z
Fernando Garabedian	LATINOAMERICA TV
Fernando Palermo	MUNDOMAC
Fernando Sansberro	BATOVI GAMES STUDIO
Fernando Teperino	TEPERINO PRODUCCIONES
Flavio Caiáfa	ANIMALADA 3D
Florencia Beltram	SKA FILMS
Francisco Armas	MOVIECENTER
Gabriel Richieri	TRANSPARENTE
Gabriela Glisenti	OPP
Gastón Laffitte	METROPOLIS FILMS
Gastón Pérola	EL PAIS
Germán Machado	DODECA
Germán Martínez	LATU
Germán Ormaechea	

NOMBRE	Empresa / INSTITUCIÓN
Gonzalo Frasca	POWERFUL ROBOT GAMES
Gonzalo Moreira	LA MAYOR
Gonzalo Rodríguez	PRODUCTORA MULTIMEDIA
Graciela Caffera	INDIAS FILMICA
Guillermo Casanova	LAVORAGINE FILMS
Guillermo Gutiérrez	MILAGRITO FILMS
Gustavo Bouquet	MEC
Héctor Sumi	PANASERVICE
Hernán González	TONO PRODUCTORA AUDIO
Hernán Rodríguez	ACEITUNA
Hernán Tajam	HTV-3
Ignacio Jaunsolo	SKA FILMS
Ignacio Seimanas	LUDO PRODUCTORA MULTIMEDIA
Ismael González Scayola	SONUSIMAGO
Jackie Rodríguez Stratta	RODRIGUEZ STRATTA PRODUCCIONES
Javier Figueroa	MTW STUDIOS
Javier Segal	INTERMEDIA COMUNICACIÓN Y MEDIOS
Javier Zeballos	VOCES DEL FRENTE
Jimena Morales Bonti	UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO
Jorge Brovetto	MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
Jorge Jellinek	ASOCIACIÓN DE CRÍTICOS DE CINE DEL URUGUAY (FIPRESCI)
Jorge Suárez	ANCEL
José Alonso	OPP - DIPRODE - PACC
Juan Álvarez	GRUPO 06
Juan Brusco	ANIMATION CAMPUS
Juan Campomar	EL CAMINO FILMS
Juan Jose Gutierrez	MILAGRITO FILMS
Juan José López	
Juan Lamboglia	LA PRODUCTORA
Juan Pellicer	ALTAMIRA
Juan Piaggio	URSEC
Juan Platero	EL REFUGIO FILMS
Julio Sánchez	MOJO FILMS
Karin Steffen	DE ACA PRODUCCIONES
Larissa Perdomo	CSNET
Laura Navarro	MUSITELLI CINE VIDEO
Leonardo Legnani	ANTEL
Leticia Mora	TRIP FILM PRODUCTION SERVICES
Liliana Lopez	Indias Filmica
Lourdes Rodríguez	LA DIARIA
Luis Martínez	VIDEOCENTER
Luis Porto	MEF
Luis Prada	LA MANO QUE MIRA
María Estela Moreno	VITAMINA
Manuel Facal	MANUEL FACAL
Marcelo Di Paolo	MARVEL FILMS

NOMBRE	Empresa / INSTITUCIÓN
Marcelo Teperino	TEPERINO PRODUCCIONES
María Fernanda Palé	
María José Borges	EL OBSERVADOR
María Simón	ANTEL
Mariana Cabal	CARAMBA
Mariana Rizzo	MEC - INA
Mariana Secco	SALADO MEDIA
Martha Jauge	OPP - DIPRODE
Martín Cerviño	MICROTIME
Martín Cuadrado	INTENDENCIA MUNICIPAL DE COLONIA
Martín Leites	OPP - DIPRODE - PACC
Martin Papich	MEC - INA
Maximiliano Contenti	AREA 4 FILMS
Maximiliano de la Cruz	ANONIMATO
Mercedes Sclavo	
Michel Visillac	ANTEL
Miguel Brechner	LATU
Miguel Grompone	NEPAL
Mónica Martínez D'Amato	MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE
Natacha López	LAVORAGINE FILMS
Natalia Nollenberger	MEF
Nelson Wainstein	URUFILM
Nero de Vargas	SALADO MEDIA
Nicolás Aznarez	EL CAMINO FILMS
Nicolás Muhamed	
Orlando Scasso	MINISTERIO DE TURISMO
Oscar Barreto	PRODUCTORA UNIDAD
Pablo Arriola	OZ MEDIA
Pablo Banchemo	DIEZCATORCE
Pablo Barietta	TELEVISION NACIONAL URUGUAY
Pablo Delbracio	PEZ GORDO
Pablo Garfinkel	CINES HOYTS
Pablo Moreira	ANTEL
Pablo Pereira	URUGUAY XXI
Patricia de Esteban	EL PERRO Y EL DRAGÓN
Patricia Méndez	ESTEBAN SCHROEDER Y ASOCIADOS
Pepi Gonçalves	MOTOR FILMS
Raúl de León	ANONIMATO
Ricardo Casas	IMAN
Ricardo Fleiss	PARIS TEXAS
Ricardo Pisano	COYOTE SOCIEDAD ANIMADA
Ricardo Púa	MEDIOS
Roberto Bennett	URUGUAY XXI
Roberto Gallo	PRIMER PLANO
Roberto Vázquez	ANTEL DATA
Roberto Wainstein	URUFILM

NOMBRE	Empresa / INSTITUCIÓN
Rodolfo Musitelli	MUSITELLI CINE VIDEO
Ronald Melzer	BUEN CINE
Roque Papa	ANIMALADA 3D
Roxana Ukmar	FESTIVAL DE CINE DE PUNTA DEL ESTE
Ruben Miranda	CND
Sabina Ricagni	NAVEGANTES Y PEREGRINOS
Sandino Saravia	LAROUX CINE
Santiago Artola	TAXI FILMS
Santiago Epstein	DOMINO
Santiago Orellano	SONDOR
Sebastián Aragón	CAMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DEL URUGUAY
Sebastián Bednarik	CORAL
Sebastián Prada	LA MANO QUE MIRA
Sergio Miranda	M BY MIRANDA
Silvana Demicheli	LATU
Silvana Melognio	SEPREDI
Silvana Rey	MEC - INA
Silvana Tomeo	DE ACA PRODUCCIONES
Silvana Vaeza	MONTRASI URUGUAY
Sofía Batteggazzer	POWERFUL ROBOT GAMES
Soledad García	OZ MEDIA
Susana Centeno	IMM - TV CIUDAD
Sylvia Murninkas	ESCUELA DE CINE
Verónica D'Andrea	INTERMEDIA COMUNICACIÓN Y MEDIOS
Verónica Salvatierra	
Victor Escardó	ANIME CAMPUS
Virginia Bogliolo	LAVORAGINE FILMS
Virginia Hinze	EXPRESSO FILMS
Walter Soto	MUNDOMAC
Walter Tournier	TOURNIER ANIMATION





DIPRODE / OPP

Tels. (005982) 150 int. 1292

Luis A. de Herrera 3350 PISO 2 - Montevideo / Uruguay

Este documento se encuentra disponible en el sitio web del Programa:

[www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomeradoaudiovisual.htm](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomeradoaudiovisual.htm)

[conglomerados@diprode.opp.gub.uy](mailto:conglomerados@diprode.opp.gub.uy)