



**FACTORES QUE EXPLICAN LA COMPETITIVIDAD DEL  
SECTOR PUBLICITARIO EN EL MARCO DEL CLUSTER  
AUDIOVISUAL DEL URUGUAY**

**Setiembre 2009**

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la  
República.

Trabajo Monográfico presentado para obtener el título de Licenciado en  
Economía (Plan 1990).

**Autores: Omar Abadi, Diego Volpe, Sebastián Zacur**

**Tutor: Adrián Rodríguez Miranda**

*Agradecemos especialmente el apoyo brindado por nuestro tutor, el economista Adrián Rodríguez Miranda, experto en desarrollo local. También agradecemos a los entrevistados por la atención, el tiempo y la valiosa información brindada, indispensable para este trabajo. Debemos hacer una mención especial para el economista José Alonso, gerente de la Cámara Audiovisual del Uruguay, quien ha oficiado como referente de consulta en numerosas ocasiones. Dedicamos este trabajo a nuestros seres queridos que nos han brindado apoyo a lo largo de todo este tiempo.*

*Los errores y conclusiones del presente trabajo son entera responsabilidad de sus autores.*



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo general investigar la competitividad del sector publicitario en el marco de clusterización del sector audiovisual en Uruguay. El objetivo particular radica en determinar cuales son los factores puntuales que resultan claves para la competitividad del sector, y que a su vez delimiten las posibles estrategias a seguir.

Nuestro principal referente teórico es Michael Porter, de quien tomamos los conceptos de cadena de valor, estrategia competitiva, y diamante de competitividad para analizar el sector publicitario a través de un análisis FODA. Para ello realizamos el relevamiento de datos a través de entrevistas con referentes del sector dada la escasa disponibilidad de datos cuantitativos.

Concluimos que el cluster audiovisual en Uruguay todavía no ha encontrado la senda de crecimiento ideal, ya que el proceso de clusterización todavía se encuentra en una etapa muy temprana en la cual no se logran plasmar todos los beneficios de la cooperación. La estrategia competitiva dominante no garantiza una mejora sostenida de la competitividad en el largo plazo. Detectamos que la generación del capital social necesario para el correcto funcionamiento de un conglomerado competitivo no ha llegado a un nivel crítico suficiente.



## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

<b>A) Objetivo general, objetivo particular e importancia de la investigación</b> .....	8
<b>B) Antecedentes</b> .....	9
<b>C) Estructura del trabajo</b> .....	12

### CAPÍTULO 1) DESCRIPCIÓN DEL CLUSTER AUDIOVISUAL Y DEL SECTOR PUBLICITARIO

<b>1.1) Descripción del Cluster Audiovisual</b> .....	13
1.1.1) Generalidades del sector audiovisual y factores que explican su expansión.....	13
<b>1.2) Sector Publicitario</b> .....	24
1.2.1) Introducción.....	24
1.2.2) Actores, lógica del negocio y cadena de valor.....	25
1.2.3) Evolución histórica y factores de crecimiento.....	27
1.2.4) Características de las empresas.....	29

### CAPÍTULO 2) ASPECTOS METODOLOGICOS

#### PARTE I) MARCO TEÓRICO

<b>2.1) Evolución hacia el concepto: Cluster</b> .....	33
2.1.1) Distintos enfoques acerca del concepto Cluster.....	33
2.1.2) Michael Porter y la estrategia de los negocios.....	36
<b>2.2) El Enfoque de Clusters</b> .....	37
2.2.1) Clusters.....	37
a) Ciclo de vida de un cluster según Porter.....	37
b) Condiciones previas para la existencia de clusters según Michael Porter.....	38
c) Factores críticos, contribuyentes, y complementarios de éxito. ....	39
2.2.2) Cadena y sistema de valor.....	42
a) La ventaja competitiva y la cadena de valor.....	42
b) Sistema de valor.....	45
2.2.3) Estrategia y Fuerzas Competitivas. ....	46
2.2.3.i) Estrategia Competitiva.....	46
a) Definición y análisis de estrategia competitiva.....	46
b) Estrategias competitivas genéricas.....	48
2.2.3.ii) Las Cinco Fuerzas Competitivas: Determinantes estructurales de la intensidad competitiva.....	51
a) Amenaza de entrada.....	52
b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.....	55
c) La presión de los productos sustitutos.....	55
d) Poder de negociación de los compradores.....	55
e) Poder de negociación de los proveedores.....	56
f) Otros factores.....	56
2.2.4) Diamante de Porter.....	57
a) Vértices del Diamante de Porter.....	58
1-Condiciones de los factores.....	60
2-Condiciones de la demanda .....	62
3-Sectores conexos y auxiliares.....	65
4-Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	67
5-Otros aspectos.....	70

b) El Diamante como Sistema.....	73
1-Una panorámica de los determinantes.....	73
2-La dinámica de la ventaja nacional.....	73
3-Relaciones entre los determinantes.....	73
4-Los determinantes de un sistema.....	77
5-Génesis y evolución de un sector competitivo.....	78

## **PARTE II) MODELO DE ANALISIS**

<b><u>2.3) Estrategia Competitiva.....</u></b>	80
<b><u>2.4) Diamante de Competitividad.....</u></b>	80
2.4.1) Condiciones de los factores.....	81
2.4.2) Condiciones de la demanda .....	82
2.4.3) Sectores proveedores y conexos.....	82
2.4.4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	83
2.4.5) Otros factores: El papel de la casualidad y el gobierno.....	84
<b><u>2.5) Características vinculadas al desarrollo exitoso de los clusters.....</u></b>	85
2.5.1) Factores críticos de éxito.....	85
2.5.2) Factores que contribuyen al éxito.....	85
2.5.3) Factores complementarios de éxito.....	86

## **PARTE III) METODOLOGÍA**

<b><u>2.6) Metodología Análisis FODA .....</u></b>	87
<b><u>2.7) Relevamiento de Datos.....</u></b>	90

## **CAPÍTULO 3) ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PUBLICITARIO EN EL MARCO DEL CLUSTER AUDIOVISUAL**

### **PARTE I) ANALISIS DE LOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PUBLICITARIO EN EL MARCO DEL CLUSTER AUDIOVISUAL**

<b><u>3.1) Estrategia.....</u></b>	92
<b><u>3.2) Análisis de los factores de competitividad.....</u></b>	92
3.2.1) Factores de producción: recursos humanos, recursos naturales, infraestructura país y recursos de capital.....	93
3.2.2) Condiciones de la demanda .....	95
3.2.3) Sectores proveedores y conexos.....	96
3.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	97
3.2.5) Otros factores: El papel de la casualidad y el gobierno .....	98
<b><u>3.3) Análisis de las características vinculadas al desarrollo exitoso de clusters.....</u></b>	100
3.3.1) Factores críticos de éxito.....	100
3.3.2) Factores que contribuyen al éxito.....	101
3.3.3) Factores complementarios de éxito.....	102
<b><u>3.4) Otras consideraciones del cluster audiovisual.....</u></b>	102

### **PARTE II) ANALISIS FODA SEGÚN DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD**

<b><u>3.5) Condición de los factores de producción.....</u></b>	104
<b><u>3.6) Condiciones de la demanda.....</u></b>	105
<b><u>3.7) Sectores proveedores y conexos.....</u></b>	105
<b><u>3.8) Estrategia, estructura y rivalidad.....</u></b>	106
<b><u>3.9) Cruce de categorías.....</u></b>	107

**CAPÍTULO 4) CONCLUSIONES**

<b><u>4.1) Conclusiones</u></b> .....	112
<b><u>4.2) Líneas futuras de investigación</u></b> .....	118
<b><u>4.3) Reflexión final</u></b> .....	119

<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</u></b> .....	121
--	-----

**ANEXOS**

<b><u>ANEXO 1) Variantes y Tipología de Distritos según Markusen</u></b> .....	125
<b><u>ANEXO 2) Dimensiones del concepto de cluster según Navarro</u></b> .....	129
<b><u>ANEXO 3) Otros aspectos sobre cadena de valor</u></b> .....	131
<b><u>ANEXO 4) Pauta utilizada como guía en las entrevistas a los referentes del sector</u></b> .....	134



## **INTRODUCCIÓN**

### **A) Objetivo general, objetivo particular e importancia de la investigación**

El presente trabajo tiene como objetivo general investigar la competitividad del sector publicitario en el marco de clusterización del sector audiovisual en Uruguay. El objetivo particular de nuestro trabajo radica en determinar cuales son los factores puntuales que resultan claves para la competitividad del sector, y que a su vez delimiten las posibles estrategias a seguir. Este será nuestro mayor aporte al conocimiento para un cluster<sup>1</sup> joven, que requerirá de estudios como el nuestro para poder seguir avanzando.

La elección de dicho tema radica en el interés de estudiar un sector que ha demostrado dinamismo en los últimos años, el cual en este momento se encuentra enmarcado dentro de un programa de clusterización cuyo fin es aumentar la competitividad del mismo. Dentro del cluster audiovisual seleccionamos el sector publicitario por ser el más dinámico y relevante de dicho cluster, ya sea en lo concerniente a variables macro tales como nivel de producto, exportación, salarios y/o empleo, nivel de penetración en mercados externos, así como también a aspectos microeconómicos tales como nivel de profesionalización, y nivel de innovación en procesos.

Tomando en consideración los objetivos de nuestro trabajo, la pregunta que orientó la investigación fue: ¿Qué factores explican la competitividad del sector publicitario dentro del cluster audiovisual del Uruguay?

Nuestra hipótesis de trabajo fue:

Lo relevante para la competitividad es la estrategia competitiva de acuerdo a la teoría de Porter (1980), y considerando un cluster como un sistema de valor, esto se traduce en la gestión y coordinación de los eslabones de la cadena de valor<sup>2</sup> del mismo.

---

<sup>1</sup> “Cluster es un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas en un campo específico, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas” Porter (1998). Profundizaremos acerca de este tema en el capítulo 2.

<sup>2</sup> La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir y categorizar el desarrollo de las actividades que generan valor para una empresa o sector. Profundizaremos acerca de este tema en el capítulo 2.

## **B) Antecedentes**

Los estudios académicos para el sector audiovisual son escasos, más aún si se considera solamente el segmento publicitario. Primero describiremos los estudios internacionales y luego los domésticos que consideramos más relevantes para nuestro trabajo.

**El libro blanco del audiovisual español (Comunidad Valenciana, 2003)** se plantea como objetivos profundizar en el conocimiento de la industria audiovisual de la Comunidad Valenciana como base para la toma de decisiones; proporcionar una visión prospectiva del sector, detectar sus tendencias de cambio y sus opciones de futuro; definir estrategias encaminadas a impulsar una industria audiovisual local; ayudar a establecer un entorno que favorezca la actividad industrial y cultural del sector así como la consolidación y desarrollo de su tejido empresarial; apoyar la generación de estructuras empresariales estables; reforzar el compromiso de la Administración y el de los agentes privados en la consecución de la máxima calidad y eficacia de la industria en lo que se refiere a su rentabilidad económica y social; canalizar los esfuerzos de las entidades públicas y del resto de actores implicados y conseguir la máxima coherencia y eficacia en la puesta en marcha de iniciativas destinadas al desarrollo del audiovisual. Este estudio no posee un examen específico del sector publicitario.

**Retos de la Empresa Valenciana: Plan de Impulso al Sector Audiovisual (Generalitat Valenciana, 2005)** que consta de dos bloques; el primero expone una descripción del sector basada en información de tipo cualitativo y cuantitativo en la que se utiliza la información del libro blanco audiovisual español, y se le agrega la información del sector publicitario. El segundo bloque corresponde al diagnóstico estratégico que se basa en la descripción del primer bloque. Este diagnóstico sintetiza dicha información en un análisis de tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), complementado con el análisis de las cinco fuerzas competitivas que actúan en un sector según Michael Porter.

El trabajo de **Stolovich et al (2003) “La Industria Audiovisual Uruguaya: Realidad o Ficción”**, es el primer antecedente de lo que podría considerarse “el libro blanco del sector audiovisual” uruguayo; el mismo intenta describir en profundidad el rubro audiovisual desagregándolo en sus diferentes segmentos. Puntualmente intenta identificar las tendencias del mercado audiovisual en Uruguay, describir en detalle proyectos y programas de promoción de esta industria, avanzar en la medición de los impactos del sector sobre el empleo y otras variables macro, y por último identificar oportunidades y amenazas para las pequeñas y medianas empresas en este ámbito de desarrollo. A su vez el trabajo intenta desarrollar y formular recomendaciones en las cuales se contemplen las particularidades de las pequeñas y medianas

empresas en el proceso de desarrollo del sector audiovisual en su conjunto. En lo que respecta a producción publicitaria específicamente se enumeran en este trabajo los procesos y las razones por las cuales las productoras publicitarias se separan de las agencias publicitarias y comienzan a ser competitivas internacionalmente. Las causas de dicha separación fueron tres: primero, la irrupción de las nuevas tecnologías de video que posibilitaron el abaratamiento del equipo, del material virgen y de la post-producción (entre otros); segundo, el encarecimiento de los costos en Argentina y la existencia de realizadores talentosos que capitalizaron a favor de la producción nacional las nuevas tecnologías disponibles; y tercero, los canales de televisión que dejaron de hacer comerciales publicitarios por razones de costo.

**Fernández et al (2005)** realizan una serie de estimaciones de la importancia del sector publicitario (del que las productoras publicitarias representan una fracción) en el conjunto de la economía, y llegaron a una cifra algo menor a veinticinco millones de dólares anuales, cuando la estimación anterior que data del 2000 ascendía a quince millones de dólares anuales.

**Castellanos et al (2006)** analizan el conjunto del sector cinematográfico preguntándose si es posible definir un cluster de cine en Montevideo, a lo que responden afirmativamente, constituyendo de esta manera el primer antecedente de análisis del sector bajo una perspectiva de clusterización.

En el **Informe de Caracterización (PACC<sup>3</sup>, 2007)** se sistematizan los trabajos anteriormente mencionados del ámbito doméstico, y se le suma el resultado de una serie de entrevistas realizadas a referentes del sector.

El **Informe de Diagnóstico (PACC, 2007)** secunda al anterior trabajo, y pretende aproximarse a las relaciones de negocios y lógicas de mercado de los sectores involucrados, al tiempo que diagnostica el entorno competitivo del sector. Este diagnóstico se realiza a tres niveles: componentes del cluster, redes empresariales, y finalmente, características de gestión y modelos de negocio de las empresas del grupo principal. La información contenida tanto en el Informe de Diagnóstico, como en el Informe de Caracterización se analiza en nuestro primer capítulo, Descripción del Cluster Audiovisual y del Sector Publicitario.

Los trabajos ya mencionados realizados en el marco del PACC, sirven de insumo para la confección del **Plan de Refuerzo de la Competitividad (PACC, 2008)**, que pretende ser una herramienta para lograr

---

<sup>3</sup> PACC (*Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas*)

dinamizar el cluster audiovisual uruguayo. Siguiendo en esta línea, el PRC presenta estrategias para dinamizar el cluster, lograr generar capital social para que el conjunto de las empresas e instituciones públicas y privadas pueda desarrollar proyectos que tengan como consecuencia la mejora de la competitividad del conjunto empresarial. La herramienta propone, además de la promoción del capital social, la generación de un marco de confianza, cooperación, promoción de la creación de redes y facilitación de la asociatividad. Las propuestas están divididas en tres bloques: mejora del entorno, desarrollo de capacidades y ampliación de los mercados. Dentro de la mejora del entorno, los lineamientos que busca este trabajo son por ejemplo: crear institucionalidad, desarrollar redes, posicionar el cluster, desarrollar ventanillas de apoyo, etc. Para ello se establecen proyectos a financiar tales como establecimiento de una asociación civil, consolidación de una estructura organizacional, realización de foros, participación de articuladores, etc. En lo que tiene que ver con desarrollo de las capacidades, se busca la formación básica, la especializada en marketing y comercialización, así como la especialización en programas técnicos y artísticos, formación de postgrados, etc. Para alcanzar estos lineamientos, se plantean entre otros, la elaboración de materiales, planes de trabajo, y una propuesta de logística para encarar las reuniones de trabajo, diseño de cursos y contratación de docentes internacionales. Para lograr ampliar los mercados se delinean estrategias tales como la creación de la Film Commission & Promotion Office<sup>4</sup>, así como la proyección de redes orientadas al mercado entre otras cosas. Para llevar a cabo lo antedicho, se proponen proyectos puntuales como ser la creación de una guía del audiovisual, membrecías especiales, elementos de promoción, catálogo de locaciones, contratación de expertos, visitas exploratorias, y una amplia gama de propuestas vinculadas directa o indirectamente con el objetivo de ampliar el mercado.

Existen también tres estudios realizados por **CINVE** en los años 2006, 2007 y 2008 denominados “La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya”. El estudio realizado en 2006 tiene como objetivo estimar la contribución directa e indirecta de la actividad publicitaria en la economía uruguaya (el PBI), así como relevar el aporte del sector en lo referente a ocupación, remuneraciones y características del empleo, también cuantificar la inversión en marketing y la inversión publicitaria con su respectivo aporte al PBI. El estudio del 2007 actualiza las variables clave relevadas en el primer estudio y aborda temas nuevos como género, publicidad de marca y expectativas. El último de los estudios finalizado en Diciembre de 2008, vuelve a actualizar las variables clave e incorpora a la inversión publicitaria y la evolución de las principales variables macroeconómicas y del mercado laboral, así como el estudio de la relación existente entre inversión publicitaria y consumo, finalizando con el análisis de los

---

<sup>4</sup> *Organismo cuyos objetivos son generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas, potenciar a las empresas y generar una imagen internacional de Uruguay en el universo audiovisual mundial.*

principales obstáculos al crecimiento. Dichos trabajos concluyen que la publicidad representa una actividad relevante en la economía uruguaya siendo un sector relativamente más intensivo en empleo femenino y calificado en comparación con el conjunto del sector privado y el de servicios a las empresas. Se detectan también remuneraciones superiores a la media. La inversión publicitaria aumentó en dólares en los últimos años aunque no acompañó al crecimiento general de la economía, a pesar de ello la incidencia de la misma en el PBI continúa siendo significativa superando incluso a sectores relevantes.

### **C) Estructura del trabajo**

Comenzaremos nuestro trabajo con un capítulo que refiere a los antecedentes mencionados anteriormente, en el que realizamos una descripción del sector audiovisual en su conjunto, y luego del segmento publicitario en particular.

Nuestro siguiente capítulo tratará los aspectos metodológicos en todas sus dimensiones, comenzando con el marco teórico cuyo principal referente es Michael Porter. Seguiremos con un modelo de análisis que lleva el marco teórico a la práctica, adaptando el mismo en base a las características del sector objeto de estudio descriptas en el primer capítulo. Finalizaremos el capítulo con la metodología propiamente dicha, en la que explicitamos que usaremos el tipo de análisis FODA, y realizamos el relevamiento de datos a través de entrevistas con referentes del sector.

A continuación el tercer capítulo, en el que realizamos la identificación y el análisis de los factores de competitividad, el análisis FODA y el cruce de categorías del mismo.

Para terminar, un capítulo con conclusiones finales y posibles futuras investigaciones que consideramos relevantes para concluir el presente trabajo.

## **CAPÍTULO 1) DESCRIPCIÓN DEL CLUSTER AUDIOVISUAL Y DEL SECTOR PUBLICITARIO**

### **1.1) Descripción del Cluster Audiovisual**

#### **1.1.1) Generalidades del sector audiovisual y factores que explican su expansión**

De acuerdo al Informe de Caracterización realizado por el PACC (2007) una definición adecuada de la industria audiovisual es la siguiente: se entiende a la industria audiovisual como un complejo productivo integrado que nuclea una cierta diversidad de actores vinculados a producciones cinematográficas, videográficas, multimedia y televisivas, las cuales se ofrecen en diversos mercados y a través de múltiples soportes audiovisuales.

La definición citada anteriormente comprende a las actividades de: creación, producción, distribución y exhibición de contenidos audiovisuales.

A continuación describiremos las generalidades del sector audiovisual basándonos principalmente en la información recabada en las entrevistas con referentes del sector y en los estudios realizados por PACC: Informe de Caracterización (PACC, 2007); Informe de Diagnóstico (PACC, 2007) y Plan de Refuerzo de la Competitividad, PRC (PACC, 2008).

En el Plan de Refuerzo de la Competitividad elaborado por el PACC (2008) se informa que la producción en Montevideo de contenidos audiovisuales aporta 266 de cada 10.000 puestos de trabajo que se generan, y tomando como referencia al sector de servicios únicamente, el sector audiovisual aporta el 7,01% de los empleos en Montevideo. La demanda de empleo es de mano de obra con alta calificación, con una fuerte presencia laboral de jóvenes, y con una remuneración casi un 20% superior al promedio del sector servicios.

Es cada vez más usual observar la realización de rodajes y la presencia de numerosos equipos trabajando en las calles de Montevideo. Se realiza en promedio un rodaje cada 4 días, de los cuales el 75% están destinados a mercados externos. En la actualidad existen más de 20 empresas que registran ventas al exterior, dentro de las cuales las exportaciones ascienden hasta un 90% de su producción.

### El cluster y su organización

La iniciativa del cluster audiovisual tiene como objetivo aumentar la competitividad de las empresas que lo integran. Algunos proyectos del PACC son por ejemplo: mejorar y fortalecer la imagen Web e institucional, la consolidación de una Film Commission & Promotion Office, la promoción internacional, la mejora de capacidades y la incubación de empresas.

Partiendo de la organización industrial dentro del cluster, los subsectores que integran el mismo se pueden dividir según sus actividades en tres categorías:

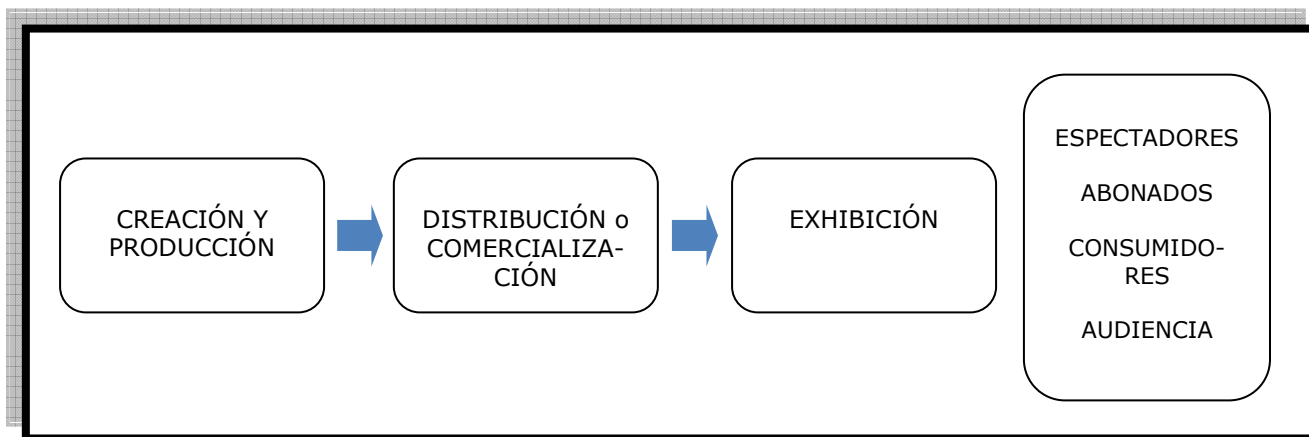
-Creación y producción: implica la elaboración del producto audiovisual (empresas productoras directas y servicios conexos complementarios a la producción). Los productos audiovisuales están formados por un aporte creativo y por el trabajo de un conjunto de técnicos y personas. Por esto mismo la fase de creación y producción involucra múltiples actores. Stolovich (2003) argumenta que para lograr un producto audiovisual es necesario conjugar múltiples trabajos y factores como ser: productor, autor, guionista, productor ejecutivo, director, actores principales y secundarios, extras, tecnología, servicios fílmicos y de postproducción, insumos, alojamiento, transporte, etc.

-Distribución o comercialización: gestión de derechos de productos audiovisuales en diversos mercados audiovisuales de explotación, implica actividades como promoción, contacto con clientes, financiamiento, duplicación de copias, etc. Las empresas distribuidoras son las intermediarias entre la producción del producto audiovisual y la exhibición de los mismos. Cabe destacar que estas distribuidoras juegan un papel muy importante en la cadena de valor debido a que son el nexo con los clientes. Además, la actividad de distribución junto con la de exhibición, son las que canalizan los ingresos generados a través de las distintas fuentes como ser: taquilla de espectadores en lo referente al cine, las cuotas que pagan los abonados de TV por cable, etc.

-Exhibición: responsable de hacer llegar al destinatario final los productos audiovisuales. Se realiza a través de diferentes ventanas como por ejemplo: cine, video/DVD, televisión abierta, televisión para abonados, multimedia, etc. Cabe destacar que la diversificación de los soportes aporta nuevas posibilidades de comercialización y nuevas fuentes de financiamiento para la creación de productos audiovisuales.

Considerando el audiovisual como una industria cultural (industria que produce bienes culturales<sup>5</sup>), también podemos subdividirla en industria de contenidos (crea productos comunicativos y culturales), e industria de materiales (ofrece medios y soportes para la producción, transmisión y recepción de los contenidos).

**Figura 1 – Cadena de valor del cluster audiovisual**



Fuente: Elaboración propia en base a Informe de Caracterización (PACC, 2007)

Se visualizan redes verticales de integración, especialmente a través de la tercerización y subcontratación con el objetivo de mantener los costos fijos bajos. Por otro lado, no se visualiza claramente la llamada relación intra-subsectores dada la escasa complementación de proyectos o proyectos comunes entre empresas.

El sector se caracteriza por ser altamente atomizado y por la casi inexistencia de redes horizontales. Cabe resaltar que el cluster se compone mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas.

Ciertos entrevistados manifestaron que desde el sector público no existía una estrategia de desarrollo en la cual las actividades se encontraran coordinadas y alineadas. Esta situación cambió luego de la iniciativa del PACC. A pesar de los avances logrados desde la instauración del mismo, aún existen ciertos trámites que presentan demoras.

Debe destacarse que el sector audiovisual no funciona dentro de lo que se conoce como un mercado convencional, el cual se regula a través de la asignación de precios en donde la oferta y la demanda logran el equilibrio, en donde los consumidores y productores maximizan utilidades. La propia estructura empresarial de la cadena comercial de algunos sectores del cluster audiovisual, hacen que el mismo se

<sup>5</sup> *Stolovich (2003) señala que para que un producto audiovisual se transforme en un bien o producto cultural, es necesario que el mismo sea reconocido colectiva o socialmente.*

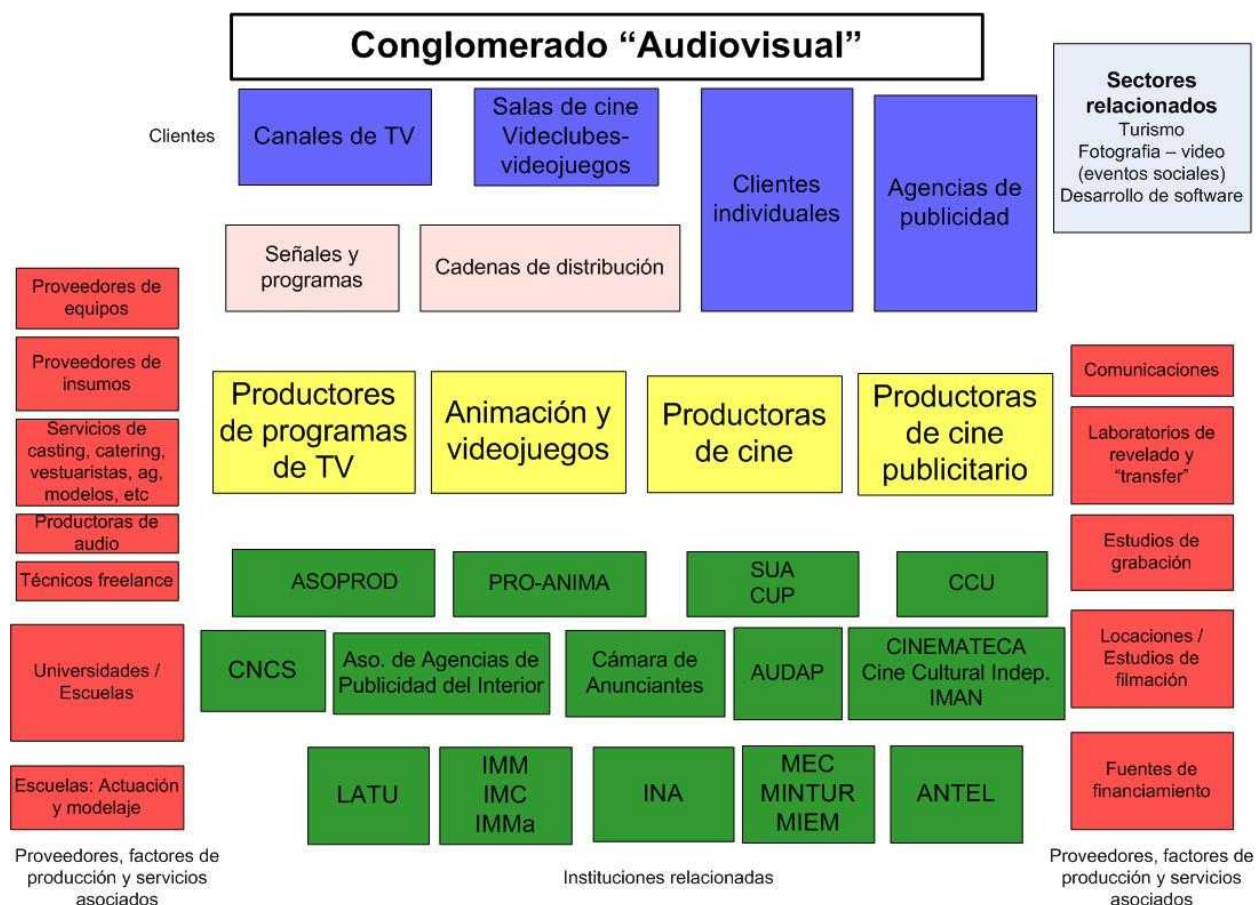


comporte económicamente hablando como un “oligopolio de hecho”. Esto último explica desde el punto de vista netamente económico porque la relación entre las empresas del cluster no puede explicarse bajo la lógica de un mercado convencional regulador de oferta y demanda.

Dado el concepto de bien cultural y dadas las características del mercado anteriormente mencionadas se hace necesario diagramar un modelo particular de gobernabilidad que asegure un mayor acceso a este tipo de productos. Esto aseguraría la inclusión de ciertos sectores de la sociedad que hoy por hoy se encuentran excluidos de este tipo de mercados.

De lo antedicho surge que tanto la estructura y el comportamiento del cluster, como el modelo de gobernabilidad referido anteriormente, sean denominados “sector y país específicos”, lo cual se traduce en la existencia de grandes diferencias entre países en lo que respecta al funcionamiento y marco regulatorio de las llamadas industrias culturales. Esto resulta netamente influyente a la hora de crear modelos de apoyo a la competitividad del cluster basado en experiencias de otros países o regiones, los cuales están fuertemente ligados a su herencia y cultura así como también a los objetivos de política relacionados con el desarrollo social.

Figura 2 – Mapa del cluster audiovisual



Fuente: [www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomerado\\_audiovisual.html](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/conglomerado_audiovisual.html) (PACC)

### Objetivo del cluster audiovisual

El objetivo del cluster audiovisual se focaliza en la generación de condiciones adecuadas para que los integrantes del mismo alcancen un nivel de interacción que de lugar a la promoción de cambios en el entorno, ayudando a desarrollar redes y asociaciones de empresas de manera sostenible en el tiempo. Estas condiciones permitirán al cluster desarrollar las ventajas competitivas que vienen de la mano del aprendizaje colectivo.

### Actores y negocios del cluster

El cluster audiovisual en el Uruguay está conformado por: empresas de producción cinematográfica, productoras publicitarias, estudios de grabación de imagen y sonido, distribuidoras cinematográficas y de video, salas cinematográficas y videoclubes, canales temáticos dirigidos a la televisión paga, empresas

que llevan la televisión paga al cliente final, televisión abierta, proveedores de servicios conexos, proveedores de servicios parafilms<sup>6</sup>, instituciones públicas, fondos de fomento, e instituciones gremiales.

Según un estudio del BID (2002), se señala que es mínimo el número de empresas especializadas en un tipo de producto determinado o que realizan exclusivamente alguna de las fases del proceso de producción. En general la forma de trabajo predominante es la basada en la diversificación de actividades.

A la heterogeneidad del sector se le suma un amplio espectro de situaciones que se vinculan tanto al tamaño como a la formalidad e informalidad de las empresas. Coexisten en este sentido trabajadores independientes, microempresas, empresas medianas y grandes, siendo estas últimas una excepción dentro del sector.

Muchas de las empresas comienzan siendo meramente iniciativas individuales sin demasiada formalidad, pero a medida que los emprendimientos se van consolidando, las mismas van adoptando una estructura más bien formal. Esa es una característica importante de muchas de las pequeñas empresas que integran hoy el cluster audiovisual uruguayo.

Las empresas más antiguas del cluster audiovisual aparecen vinculadas a la distribución y exhibición de servicios fílmicos. El cluster audiovisual en el Uruguay se compone principalmente de empresas pequeñas y medianas que se encuentran concentradas geográficamente en Montevideo. El tamaño de las empresas en términos de facturación tiene una alta dispersión. Al analizar la distribución de la facturación entre 2000 y 2006, observamos un crecimiento en la participación de las empresas más pequeñas, que tiene su explicación en el crecimiento de su facturación y en la disminución de la facturación de las empresas más grandes.

Como característica importante del sector audiovisual uruguayo se destaca que las actividades productivas realizadas son de base tecnológica y de gestión del conocimiento.

Al destacarse una fuerte relación entre lo que es la localización geográfica y el desarrollo cultural, diremos que para que la industria logre un desarrollo aceptable es necesario que exista una gran interacción de redes tanto empresariales, sociales, institucionales y de infraestructura misma. Es por esta razón que las industrias de tipo cultural se concentran geográficamente conformando lo que se conoce como cluster de hecho.

---

<sup>6</sup> *Servicios que posibilitan realizar una producción tales como hoteles, transporte, servicios gastronómicos, asistencia médica, seguridad, etc.*

El cluster audiovisual se vincula con otros conglomerados y cadenas de valor dentro de los cuales se destacan las tecnologías de información y comunicaciones, turismo y educación.

Dada la estrecha vinculación con las tecnologías de información y comunicaciones debe tenerse en cuenta a la hora del análisis de la trayectoria de desarrollo del cluster, factores como el ciclo de vida y la obsolescencia en lo que tiene que ver a las nuevas tecnologías. Esto es así dado que estas nuevas tecnologías son determinantes a la hora de innovar procesos y productos propiamente dichos.

#### Recursos humanos del sector audiovisual

El capital humano especializado es fundamental para el sector audiovisual. Gracias al gran dinamismo del sector han surgido nuevas instituciones de capacitación que han permitido la profesionalización de los técnicos, aunque cabe aclarar que no se da en todas las áreas.

Un aspecto característico del factor trabajo en esta industria es que los técnicos son contratados en su mayoría bajo una modalidad free-lance. Los salarios asociados a este sector son superiores a la media de la economía, sin embargo el empleo tiene una mayor inestabilidad. Es importante resaltar que en este último año se han formado asociaciones de tipo gremial que nuclean a la mayoría de estos técnicos free-lance, aunque este tipo de sindicalización todavía adolece de un carácter formal.

#### Empresas de servicios conexos y auxiliares a la producción audiovisual

La producción audiovisual genera una multiplicidad de servicios de apoyo, entre ellos podemos destacar:

-Preproducción: gracias al dinamismo del sector publicitario han surgido y se han consolidado empresas que prestan servicios como por ejemplo de casting. Esta actividad era inicialmente realizada por las propias productoras. Algunas de estas empresas especializadas han mejorado muchísimo su nivel de calidad, lo que las ha llevado a ofrecer sus productos a múltiples productoras extranjeras que vienen a filmar a Uruguay.

-Rodaje: se caracteriza por tener altos costos de equipamiento, lo cual sumado al avance de las tecnologías de los equipos hace que las empresas productoras solamente adquieran el equipamiento imprescindible, por lo que arriendan el resto de los equipos a empresas especializadas en el tema. Con esto se logra una mayor eficiencia colectiva en el uso de los equipos y una mayor flexibilidad, la cual es muy necesaria para las empresas productoras de publicidad así como de cine.

Las empresas proveedoras de equipos son relativamente pocas debido a la reducida escala del mercado y a los altos costos de inversión que funcionan como genuinas barreras a la entrada. La mayor parte de la facturación de estas empresas proviene del alquiler de equipos a productoras de audiovisuales publicitarios.

Las principales empresas proveedoras de equipamiento son: Musitelli, HTV3 y Montrasi. La clave de este negocio es la buena gestión de las grandes inversiones en capital y el mantenimiento y actualización de los equipos para los clientes.

Musitelli es el principal proveedor de insumos del medio para la realización de producciones fílmicas. El mismo cuenta con el más amplio stock de equipamiento en plaza, que incluye desde cámaras de última tecnología hasta generadores de energía. Dicho equipamiento requiere de mantenimiento y actualizaciones periódicas, lo cual hace que el negocio de renta de equipos requiera una elevada inversión en capital, tanto inicial como inversiones posteriores con el fin de mantener el equipamiento actualizado.

HTV3 por su parte, se ha especializado en el alquiler de equipos (principalmente de TV y video, también en cine pero en menor magnitud), así como estudios para cine y televisión. A esto se suma la oferta de servicios de postproducción para cine y video, y servicios logísticos para productoras del exterior. Su estrategia apunta al mercado interno de producción publicitaria y programas de televisión. Últimamente está incorporando nuevas tecnologías con el objetivo de ofrecer servicios a productoras publicitarias que trabajen para el exterior. Montrasi en tanto, tiene la patente de negativos Kodak.

Según UCUDAL (2006) cuando se necesitan equipos no disponibles en el mercado interno se alquilan a proveedores en Argentina, Estados Unidos o Europa. En algunos casos son los propios proveedores locales quienes gestionan el alquiler de equipos al exterior.

-Servicios de interpretación, personal técnico y auxiliar: estos servicios nuclean técnicos free lance con distintas especializaciones. Además de las actividades relacionadas de forma directa al rodaje, la producción audiovisual genera actividades indirectas como por ejemplo: escenografía, herrería, carpintería, pinturería, peluquería, vestuario, alquiler de estudios, locaciones, vehículos, etc.

-Servicios de postproducción: independientemente de que muchas productoras ya cuentan con el equipamiento para realizar las tareas de postproducción, existen empresas que se especializan en este tipo de servicios. En Uruguay son alrededor de doce empresas especializadas en edición, doblaje, subtítulo, sonorización, sincronización y montaje de películas.

Es importante destacar que el trabajo de revelado debe hacerse exclusivamente fuera del país ya que no existen en Uruguay laboratorios especializados. Esta tecnología es dominada por operadores chilenos, aunque en Uruguay se recurre principalmente a los laboratorios de Buenos Aires para efectuar estos trabajos.

### Industrias relacionadas e instituciones de apoyo

Dentro de lo que se conoce como industrias relacionadas al sector audiovisual encontramos: asociaciones, cámaras, cooperativas u otros cuerpos colectivos que representen a todos o a parte de los integrantes de un conglomerado.

Entre las industrias relacionadas con el sector audiovisual específicamente tenemos los servicios parafílmicos (servicios de comunicaciones, transporte, hotelería, catering, etc), y el software que ofrece soporte de equipos para la producción de contenidos, oficiando además como ventana de los mismos.

Una institución de gran importancia es Cinemateca Uruguay, la cual entre otras cosas se encarga de la realización de festivales de cine, exhibición de cine independiente y además dispone de un completo archivo de cinematografía nacional.

Los servicios de fotografía y cine también deben ser considerados como sectores relacionados ya que forman y capacitan personas. De allí surgen técnicos en diferentes áreas. También oficia como escalón para muchas personas que comienzan a incursionar en el mundo audiovisual.

Otro sector importante relacionado es el que nuclea a las empresas medidoras de rating. En el mercado local son básicamente dos las empresas que aportan este tipo de servicios.

Como entidad de apoyo se destaca el Fondo Ibermedia (que a pesar de no ser nacional) financia muchos proyectos en nuestro país. Fue creado en Noviembre de 1997 bajo decisiones adoptadas por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno. Los objetivos del mismo son: estimular la coproducción de películas para cine y televisión en los países de Iberoamérica, el montaje de proyectos cinematográficos, distribuir y promocionar películas en el mercado regional, y también formar recursos humanos para la industria audiovisual.

Las instituciones de enseñanza e instituciones de apoyo más relevantes vinculadas al sector son:

- UDELAR (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación)

- Escuela de Cine del Uruguay (ECU)
- Universidad Católica del Uruguay (Licenciatura en Ciencias de la Comunicación)
- Universidad ORT (Licenciaturas y formaciones técnicas)
- Escuela Municipal de Arte Dramático
- Animation Campus
- La mano que mira
- Escuela de cine Dodeca

A continuación pasamos a mencionar las principales organizaciones gremiales:

- Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU)
- Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay (ASOPROD)
- ASOPROVE (Asociación de Proveedores de la producción audiovisual, fue fundada en el año 2006)
- Centro Cinematográfico del Uruguay (CCU), esta entidad agrupa a los distribuidores de cine y video y a las salas de exhibición
- Cámara de Anunciantes del Uruguay (nuclea las principales empresas demandantes de servicios publicitarios)
- Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU)
- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP)
- Círculo Uruguayo de Publicidad
- Asociación de Agencias de Publicidad del Interior
- Sociedad Uruguaya de Actores (SUA)
- AUC-GREMIO CINE (Gremio de técnicos)
- CINEMATECA

- PROANIMA (Red empresarial que agrupa empresas de animación digital y videojuegos)

Otros grupos de apoyo:

- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), el mismo brinda apoyo fundamentalmente en infraestructura y aportes técnicos al grupo PROANIMA. Además dicta cursos para apoyar a la actividad empresarial, como por ejemplo, el curso sobre propiedad intelectual en la industria audiovisual.

#### Regulaciones públicas relacionadas con el sector

Según UCUDAL (2006), una de las instituciones de apoyo más importantes al sector era el INA (actualmente ICAU), el cual depende directamente del Ministerio de Educación y Cultura. Los objetivos de dicho instituto son: promover, fomentar y regular la producción cinematográfica nacional tanto en Uruguay como en el exterior. Cabe mencionar que en estos objetivos queda excluida la producción audiovisual publicitaria.

En el año 2008 se creó la CADU, la cual es una asociación civil sin fines de lucro. Es responsable de presentar y liderar los proyectos estructurantes y de recomendar ante el PACC y el ICAU los proyectos de redes. Defiende los intereses de sus integrantes así como promueve la proyección e imagen internacional del sector, fomenta la interacción entre sus integrantes, fortalece la relación público-privada, estimula el intercambio de información, etc.

Otra dependencia del estado es la oficina de locaciones montevideanas de la Intendencia Municipal de Montevideo, la cual brinda servicios de orientación, asesoría y gestión de trámites para la realización de rodajes en el país.

La Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación (URSEC), es el organismo regulador de las telecomunicaciones, cumple una de las funciones más importantes del Estado en relación al sector audiovisual. Dicha función está relacionada con la concesión de las ondas de televisión. Por el lado de las emisoras de radiodifusión, el poder ejecutivo es quién tiene potestad sobre las autorizaciones de funcionamiento.

Un decreto reciente del poder ejecutivo eliminó el IVA a los servicios que se prestan a empresas extranjeras que utilizan como plaza a Uruguay para filmar largometrajes, publicidad, programas de TV, etc.



Existen a su vez fondos de apoyo al sector como ser:

- Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual (FONA), fue creado en 1995, el mismo se financia con aportes de los canales privados y los operadores de TV para abonados en Montevideo, IMM, ASOPROD y MEC. Dicho fondo tiene como objetivo financiar producciones cinematográficas.
- Programa Montevideo Socio Audiovisual creado por IMM en el año 2004. Está integrado por IMM, ASOPROD, Cinemateca y Centro Cinematográfico del Uruguay. Este se financia con un impuesto a la exhibición cinematográfica de películas extranjeras y brinda préstamos para producciones audiovisuales nacionales.

A pesar de que existen estos apoyos, los referentes del sector han señalado que el audiovisual en Uruguay nació a través de iniciativas privadas y con relativa independencia del estado.

## **1.2) Sector Publicitario**

A continuación realizaremos una descripción del sector publicitario basándonos principalmente en la información recabada en las entrevistas con referentes del sector y en los estudios realizados por PACC: Informe de Caracterización (PACC, 2007); Informe de Diagnóstico (PACC, 2007) y Plan de Refuerzo de la Competitividad, PRC (PACC, 2008).

### **1.2.1) Introducción**

En base a la definición citada en la página web de Promonegocios<sup>7</sup> y a las entrevistas realizadas podemos definir publicidad como una herramienta de promoción que puede ser utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado, e individuos, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a un determinado grupo objetivo.

La publicidad forma parte de lo que se conoce como mercadotecnia. Es una forma de comunicación impersonal de largo alcance la cual utiliza medios masivos de comunicación como por ejemplo: televisión, radio, internet, etc.

---

<sup>7</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>

Este sector es en el cual se observa el mayor número de empresas y donde se destaca la mayor inserción internacional dentro de los cuatro sectores que componen el sector audiovisual nacional. Derivado de esta característica, éste es sin duda el sector que ofrece el mayor profesionalismo dentro del cluster. Es el que más ha traccionado la cadena de valor. Incluso ha traccionado a otros sectores como el cine y la animación al incluir a estos como insumos para la producción publicitaria.

Stolovich (2003) plantea que existen vínculos directos entre la industria publicitaria y la producción de audiovisuales para TV, films y video. Desde los directores hasta los técnicos son compartidos entre la industria publicitaria y las productoras de films y videos. En algunos casos la producción de cine publicitario actúa como fuente de financiamiento para los proyectos cinematográficos.

### **1.2.2) Actores, lógica del negocio y cadena de valor**

Los actores principales del sector publicitario son los siguientes:

- Anunciantes
- Agencias de Publicidad
- Productoras de publicidad
- Medios
- Central de medios
- Empresas Below The Line (BTL)
- Proveedores de insumos
- Público

El negocio publicitario sigue una lógica convencional similar a la de otros negocios. Existe un cliente, en este caso el anunciante, que demanda determinado producto a la agencia de publicidad quien es capaz de proveer ese producto una vez que se complete todo el proceso de producción a lo largo de la cadena de valor.

La agencia publicitaria realiza la parte creativa, o sea desarrolla el guión que dará lugar al resto de la producción, la cual es llevada a cabo por las productoras. Esto en general se lleva a cabo interactuando con el anunciante. Las agencias de publicidad también son las responsables de establecer los contactos con las diferentes productoras, quienes se encargan de darle forma a ese guión, y por lo tanto, creando la pieza publicitaria. Estas productoras realizan las producciones eligiendo las diferentes locaciones e insumos que provee generalmente otro de los integrantes de la cadena de valor. Los proveedores de

insumos se encargan de ofrecer a las empresas productoras todo el material necesario para la producción fílmica como ser cámaras, películas, focos, etc.

El acceso a las marcas (clientes finales) en general se realiza a través de las agencias de publicidad y las redes generadas a nivel internacional. En algunas oportunidades las agencias de publicidad no sólo juegan como intermediarias sino que aportan en la fase creativa la idea de comercial acorde con la campaña publicitaria. Asimismo, desarrollan la parte administrativa, acompañando y asesorando a las productoras en la preproducción. Existen excepciones en las cuales a partir de la confianza generada y los antecedentes, se establece una relación directa entre las marcas y las productoras publicitarias.

Las centrales de medios se encargan de planificar y resolver la distribución de los trabajos publicitarios en los medios; es notoriamente creciente su participación en el mercado uruguayo. Las empresas BTL por su parte, son medios alternativos de publicidad de gran crecimiento no solo en Uruguay, sino también a nivel mundial.

En nuestro país la mayoría de las empresas no tienen grandes infraestructuras en términos de equipos, por lo que conforman estructuras más bien flexibles. En general, se contratan los técnicos bajo una modalidad free-lance, lo que brinda flexibilidad para ajustarse a la demanda, genera una rápida capacidad de respuesta y disminuye o evita rigideces en los costos. La forma de acceso a los equipos es mediante el arrendamiento de los mismos. Esto implica que las productoras publicitarias deberán tener presente el costo diario de arrendamiento para la presentación de presupuestos a la agencia de publicidad que los contrata. Como ya se menciona en este trabajo, Musitelli es el principal proveedor de insumos del mercado uruguayo.

Dentro del segmento publicitario se distinguen dos modelos de negocio diferentes. Por un lado, la realización de la pieza (servicio completo) y, por otro, la venta de servicios de producción.

En el caso de la realización de la pieza, la agencia de publicidad o el anunciante contratan a las productoras para la realización de la pieza. Este servicio incluye “los servicios de dirección” y todo lo necesario para la concreción del rodaje. En esta tipología de negocio se valora la creatividad y el prestigio de los directores, así como su capacidad de respuesta y de cumplimiento en los plazos estipulados. En este caso los márgenes son mayores al segundo modelo ya que cubre una mayor proporción del proceso de producción.

En el caso de la venta de servicios de producción, se proveen soluciones para la realización de la pieza publicitaria entre las que se destacan, la provisión de servicios y equipamientos técnicos, logística y

locaciones. En este caso no se ofrecen servicios de dirección ya que estos son aportados directamente por el cliente. Como factores relevantes destacamos, al igual que en el caso anterior, la capacidad de respuesta y el cumplimiento del trabajo en el tiempo estipulado, junto a la seguridad, la diversidad locacional, la calidad de los servicios de apoyo y fundamentalmente de los recursos técnicos.

Las principales organizaciones gremiales son:

- Cámara de Anunciantes del Uruguay, nuclea las principales empresas demandantes de servicios publicitarios
- AUDAP
- Círculo Uruguayo de Publicidad
- Asociación de Agencias de Publicidad del Interior

### **1.2.3) Evolución histórica y factores de crecimiento**

A fines de los años ochenta se dio un cambio fundamental que llevó al sector publicitario uruguayo a una mejora en la posición competitiva internacional. La producción audiovisual uruguaya comenzó a abastecer al mercado interno sustituyendo prácticamente en su totalidad a la producción audiovisual argentina, que abastecía mayoritariamente el mercado uruguayo hasta ese momento.

Posteriormente a la crisis de los noventa, Argentina tuvo una reducción de precios relativos, lo cual aumentó la demanda de las agencias y de los anunciantes. Se dio entonces una saturación de la oferta argentina, que tuvo como consecuencia un efecto de derrame que favoreció el posicionamiento internacional de Uruguay al captar proyectos de la región.

La sobredemanda sobre la plaza argentina, hizo que los precios de los servicios de producción se precipitaran al alza hasta el punto de encarecerse en términos relativos; este hecho favoreció aun más a las empresas uruguayas, dado que los precios relativos son uno de los factores determinantes para la captación de proyectos internacionales.

El derrame de demanda proveniente de Argentina trajo aparejado un desarrollo del sector nacional, que a su vez tuvo como consecuencia una especialización de las actividades. De las agencias de publicidad se desprendieron productoras que se convirtieron en proveedoras de piezas audiovisuales publicitarias.

En el proceso anteriormente descrito se destacan algunas empresas pioneras como ser: Metrópolis, Taxi Films, Salado Media, Mojo y París Texas. A medida que el sector publicitario fue adquiriendo un marcado dinamismo, estas empresas productoras fueron consolidando su posición en el mercado uruguayo y paralelamente lograron incurrir en nuevos mercados.

La calidad de los técnicos, la experiencia lograda por las empresas ya consolidadas y la flexibilidad de los procesos productivos fueron generando un ámbito favorable para el surgimiento de nuevas empresas. Algunas de las empresas que pertenecen a una segunda generación de productoras, se crearon a partir de técnicos vinculados a otras empresas que comenzaron a emprender su actividad de forma independiente, tal es el caso de El Camino, La Productora, Trip Film o Kafka Films.

En relación a las ventajas competitivas del sector, BID (2002) señala los principales factores que promovieron esta expansión de la producción de audiovisuales publicitarios:

-La irrupción de las nuevas tecnologías de video en el mercado.

-El encarecimiento de los costos en Argentina, principal proveedor de los comerciales televisivos de nuestro país.

-La existencia de realizadores talentosos que capitalizaron a favor de la producción nacional las nuevas tecnologías disponibles.

-Stolovich (2003) agrega otro determinante asociado al hecho de que los canales de televisión dejaron de hacer comerciales publicitarios.

Otro factor a tener en cuenta es la deslocalización de la producción de audiovisuales. En este proceso las productoras del hemisferio norte compran servicios en otros países buscando flexibilidad en el manejo de los factores de producción, locaciones atractivas y fundamentalmente menores costos de producción. De esta manera las productoras de los países emergentes ganan el interés de las agencias publicitarias norteamericanas y/o europeas.

Paralelamente al desarrollo de algunos países sudamericanos como productores publicitarios existió un desarrollo importante en países como Australia y Sudáfrica, sin embargo, el mercado sudafricano se encareció por el tipo de cambio y la especialización de la mano de obra. Esto llevó a que las grandes marcas y productoras comenzaran a buscar productoras audiovisuales publicitarias en países latinoamericanos, así como en otras regiones como, por ejemplo, Europa del Este.

Al haberse convertido la región en una zona importante para la producción audiovisual, se generó un impacto positivo para que Uruguay ganara un espacio en la producción publicitaria mundial. Esto se reflejó en la captación por parte de las productoras más grandes del Uruguay de proyectos extranjeros para reconocidas marcas como TNT, Coca Cola, Peugeot, Pantene, Colgate, Toyota, Heineken, Mastercard, McDonald's, Pepsi, etc. De esta manera, las grandes productoras uruguayas a medida que fueron conquistando el mercado interno y expandiéndose hacia el exterior, fueron encontrando oportunidades que les permitieron desarrollar sus productos en mercados externos.

El proceso de internacionalización de las empresas se vio potenciado ante la crisis regional del 2002, ya que las productoras vieron la necesidad de acceder a mercados extra regionales.

También tuvo un impacto positivo el apoyo del sector público a través de la oficina de locaciones (IMM), que agiliza los trámites, por ejemplo cortando el tránsito para los rodajes, teniendo en cuenta que filmar en la calle es en general complicado en cualquier parte del mundo.

#### **1.2.4) Características de las empresas**

De acuerdo al tamaño de las empresas podemos realizar una clasificación tentativa de las mismas. En el mercado publicitario uruguayo coexisten grandes, medianas y pequeñas empresas, lo cual habla de la heterogeneidad con respecto al tamaño en la plaza publicitaria.

Entre las empresas grandes se encuentran: Metrópolis, Salado Media, Taxi Films, Milagrito, París Texas, Kafka y Oriental Films. El perfil de las empresas de este grupo es exportador, el mercado externo puede llegar incluso al 95% de su producción en algunos casos. Varias de estas empresas han abierto filiales en el exterior. Aunque los ingresos de estas productoras grandes provienen mayoritariamente del exterior, estas siguen manteniendo el interés en el mercado interno, ya que el mismo también funciona como un laboratorio para probar productos o generar una imagen positiva hacia el exterior.

Las productoras medianas por su parte, están vinculadas principalmente al el mercado interno aunque han ido incrementando su inserción internacional. Dentro de estas encontramos a empresas como Diezcatorce, la Planta, la Jolla Films, Ska Films, Indias Fílmica, etc.

Las productoras pequeñas, las mismas cuentan con muy poca infraestructura y tampoco se les atribuye continuidad en su trabajo. Algunas de ellas tienen algunos aspectos a mejorar en cuanto a la formalización. A pesar de estas características, muchas de ellas han sido contratadas por clientes del

exterior con el objetivo de realizar alguna pieza publicitaria. Dentro de este tipo de empresas encontramos a Tokio Films, Aceituna, Anonimato, Avril y Yema Films.

Cabe destacar aquí nuevamente que las empresas en Uruguay no cuentan con grandes infraestructuras, lo cual implica mayor flexibilidad. La flexibilidad se traduce también en la contratación de recursos humanos bajo una modalidad de trabajo en muchos casos informal. Una excepción a esto es por ejemplo Metrópolis, dedicada a la publicidad y los servicios de producción de largometrajes. Metrópolis se trata de una productora con una planilla estable de trabajadores con 40 personas full time. Esta productora tiene una estrategia diferente, en el sentido de tener una integración vertical cubriendo todas las áreas del proceso de producción. En este sentido, además del equipo estable, en el correr de año en Metrópolis trabajan cerca de 150 personas.

#### Dinamismo e internacionalización del sector

Un indicador que muestra el dinamismo del sector está vinculado al hecho de que la oficina de locaciones de la IMM recibe un promedio de 1500 solicitudes por año, de las cuales un 80% tienen como objetivo la realización de cortos publicitarios.

El dinamismo del sector viene impulsado por el acceso a los mercados internacionales, aunque, esto no quita que el mercado interno tenga su relevancia. Las productoras venden a todo el mundo, con la excepción de los mercados asiáticos.

Básicamente existen tres modalidades de establecer nexos con el exterior:

-Saliendo fuera de las fronteras con realizaciones grabadas en forma de reel<sup>8</sup>.

-A través de la imagen positiva de determinados directores que tienen con clientes del exterior.

-Bajo los contactos generados en el exterior a través de filiales.

La zafra de producción para los mercados externos se alcanza entre los meses de diciembre a marzo. Dicha estacionalidad deja generalmente a la capacidad productiva cerca de su frontera de producción. Por otro lado, cuando la industria no se encuentra en épocas de zafra, existe gran capacidad ociosa en lo que tiene que ver con la disponibilidad de equipos y recursos humanos, lo cual fundamenta la flexibilidad desde el punto de vista económico.

---

<sup>8</sup> Cinta de película que contiene una o varias muestras de los trabajos realizados.

Básicamente se siguen tres modelos de internacionalización:

-Exportación de contenidos, es decir se exporta la idea (parte creativa), donde los anunciantes subcontratan la producción en el país de destino. La ventaja competitiva de este modelo se basa en los recursos humanos, capacidad técnica, profesionalización y calidad.

-Exportación de servicios de producción audiovisual, siendo Uruguay el país de origen de estos servicios. En este modelo la ventaja competitiva se basa en los precios relativos y factores de entorno que facilitan la producción de audiovisuales. Este modelo se conjuga con el modelo de negocios descrito anteriormente de la venta de servicio de producción.

-Exportación de contenidos y servicios de producción audiovisual, es decir en este caso se exporta el producto integral, es decir compuesto por la parte creativa o idea, junto con la materialización de la misma. Esta modelo de internacionalización se conjuga con el modelo de negocio descrito de la realización de la pieza o servicio completo.

En la actualidad las productoras publicitarias venden principalmente a mercados de Argentina, Chile, Ecuador, México y Puerto Rico, a los que se suman Estados Unidos, Brasil, España, Francia, Alemania, Croacia, Polonia y Rusia entre otros.

### El sector publicitario en cifras

A continuación nos referiremos a un informe realizado por CINVE para la AUDAP denominado “La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya” (CINVE, 2008), cuyo principal objetivo es relevar la importancia del sector publicitario haciendo un estudio de las variables clave de dicho sector analizando los últimos 4 años de información, la que detallamos a continuación ya que consideramos que es relevante para el presente trabajo.

La inversión publicitaria (IP) creció sostenidamente entre 2005 y 2008 aumentando un 38% en dólares corrientes. Dicho crecimiento se aceleró durante 2007 y 2008 fundamentalmente.

El aporte del sector publicitario en la generación de valor agregado para la economía nacional es importante, esto se manifiesta no solo en la contribución de dicho sector al PBI, sino también en la comparación con otros sectores clave de la economía nacional. En 2007 el aporte al PBI alcanzó un



0,55%. En tanto que el aporte al PBI se sitúa en niveles similares a las industria de curtiembres, las bebidas sin alcohol, y superando a sectores relevantes tales como la industria arrocera y vestimenta entre otros. Es un sector que potencialmente tiene un campo muy grande para agregar valor, dada la propia naturaleza del producto que contiene una parte creativa significativa.

En cuanto al empleo, el sector se caracteriza por tener algunos aspectos particulares que lo diferencian del resto de los sectores de la economía tales como: la existencia de una distribución igualitaria de género y la existencia de una elevada demanda de personal calificado con remuneraciones relativas superiores al resto del sector privado<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> *No hay disposición de datos en referencia al empleo y remuneraciones de la totalidad del sector publicitario.*

## **CAPÍTULO 2) ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **PARTE I) MARCO TEÓRICO**

#### **2.1) Evolución hacia el concepto: Cluster**

La escuela neoclásica considera a los consumidores y las firmas actuando aisladamente, interactuando en mercados en los que se fijan los precios de los bienes y servicios. Los consumidores buscan maximizar su utilidad, mientras que las firmas buscan maximizar su beneficio. Esta escuela considera al progreso técnico como exógeno, y los rendimientos marginales decrecientes.

Otras corrientes que describiremos a continuación, consideran consumidores y firmas actuando aisladamente, pero también actuando en conjunto, compitiendo y cooperando entre sí. También analizan las consecuencias de la concentración geográfica de estos agentes. El progreso técnico es considerado endógeno como resultante de esta interacción, y podría llevar a que los rendimientos marginales no sean decrecientes. Estas escuelas de pensamiento permitieron avanzar hacia nuevas interpretaciones de los procesos económicos permitiendo un espacio para el surgimiento del enfoque de clusters.

##### **2.1.1) Distintos enfoques acerca del concepto cluster**

###### **Alfred Marshall**

El economista Alfred Marshall fue el precursor en lo que respecta a la descripción de la industria en forma de distrito (Marshall, 1920). Ha identificado tres razones por las cuales las firmas son más productivas trabajando en grupo en una misma locación que haciéndolo separadamente. Estas tres razones conforman lo que se denomina la Trinidad Marshalliana: mercado de trabajo compartido, especialización de los proveedores y derrame de conocimiento.

Marshall observó que al estar concentradas firmas con similares características, su capacidad de elección de trabajadores es mayor, ya que dicha oferta de trabajo goza de habilidades similares por pertenecer a la misma industria. Esto también beneficia a los trabajadores ya que estos minimizan su riesgo económico debido a la existencia de diversas firmas que pueden emplearlos.

También observa que dicha concentración de firmas similares es una buena oportunidad para el desarrollo de los proveedores, lo que conlleva a que dichos proveedores puedan especializarse y aprovechar las

economías de escala. Para finalizar, encuentra que en los distritos industriales, las ideas y conocimientos se transfieren fácilmente entre empresas.

### La ciencia regional

Por un período aproximado de 50 años y luego de desarrolladas las ideas de Marshall, los economistas prestaron poca atención a la idea de la locación.

Posteriormente, surgieron las ideas de los llamados científicos regionales, quienes retomaron la idea de Marshall de que la proximidad geográfica podría brindarle beneficios a las firmas (Isard, 1956). Distinguieron dos tipos de economías externas: economías de localización (ganancias por proximidad de firmas similares, especialmente firmas de la misma industria) y las economías de urbanización (ganancias por proximidad de firmas no similares, especialmente firmas de distintas industrias).

A partir de los científicos regionales, comenzó el debate acerca de la importancia relativa que tenían las dos economías externas antedichas.

### Jane Jacobs

Centra su pensamiento en que las ciudades jugaban un rol decisivo en el crecimiento de las economías. Particularmente, Jacobs decía que el tamaño de las ciudades y la diversidad de habitantes crean las interacciones necesarias para la generación de nuevas ideas (Jacobs, 1969). Para esta autora la creación y el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías son la fuente misma del desarrollo económico.

Jacobs continuó el debate sobre la importancia relativa de las dos economías externas (localización y urbanización). Amplió además el concepto de economías de urbanización en lo que hoy se denominan las externalidades de Jacobs, en las que distingue la diversidad del entorno urbano como principal fuente de generación de economías externas.

### La nueva economía geográfica

A lo largo de los últimos 15 años, los economistas neoclásicos han hecho hincapié en el uso de sofisticados modelos matemáticos para estudiar y modelizar el concepto original de Marshall de porqué las firmas se localizan en aglomeraciones geográficas.

Estos nuevos modelos examinan la reducción de costos que puede surgir a partir de las decisiones de localización (reducción de costos mediante la reducción de los costos de transporte de los productos hacia

los mercados). También examinan el incremento de los retornos, teniendo en cuenta la escala y la competencia monopólica (Fujita, Krugman y Venables, 1999).

En conclusión, los modelos muestran que los clusters geográficos son más propensos a formarse cuando los retornos de escala son más fuertes, ya que las firmas tienen más poder en la fijación de precios, los costos de transporte son inferiores, y además los clientes, proveedores y empleados se encuentran geográficamente próximos.

### La economía urbana y regional

Desde principios de los años noventa, los determinantes de la productividad regional y del crecimiento económico han sido motivo de estudio de los economistas urbanos y regionales. Esto a su vez, ha reiniciado el viejo debate sobre la importancia relativa de las economías de localización y urbanización. Usando modernas técnicas estadísticas han estudiado también los impactos de las concentraciones industriales en la diversidad industrial y la importancia que tiene el tamaño metropolitano sobre el crecimiento regional. (Henderson, 1997; Glaeser et al, 1992).

### La organización de los negocios

En esta escuela de pensamiento, la manera en la cual la producción está organizada, los tipos de tecnología que utilizan las firmas, la estructura del trabajo entre las firmas, y las relaciones entre empleados y empleadores le dan forma a muchas otras características de la economía, incluyendo la propia localización de las firmas.

Durante la primera mitad del siglo XX, la organización de la producción estaba dominada por la producción en masa o los sistemas de producción Fordistas. Las grandes firmas utilizaban las economías de escala para alcanzar bajos costos y dominar los mercados. Esto hacía que la economía pareciera estar dominada por las mencionadas grandes firmas.

Sin embargo, Piore y Sabel (1984) demostraron que los cambios en el comportamiento de la demanda junto a los cambios tecnológicos (amplia accesibilidad a la tecnología y a la computación), permitieron que las pequeñas firmas obtuvieran a través de la mayor flexibilidad en su producción, productos de mayor calidad y variedad. Es decir, que en una economía que parecía ser dominada por grandes firmas; estos pequeños distritos industriales logran el éxito mediante la especialización flexible, ya que tienen mayor habilidad y rapidez para discernir y responder a cambios en la demanda. De esta manera satisfacen nichos de mercado para productos de alta calidad, limitados en cantidad y personalizados.

### Planeamiento regional, urbano y geográfico

Al igual que Piore y Sabel (1984), los seguidores de esta escuela de pensamiento, han enfatizado que la naturaleza de las relaciones entre las firmas en una región, son una fuente de clusterización. Algunos casos de estudio como el de Silicon Valley proveen perspectivas sobre los procesos de clusterización industrial.

El debate sobre el rol de las ciudades tiene mucho que ver con las interacciones entre la economía global y la economía local. Algunos autores ven la ventaja local y el proceso de creación de conocimiento en los clusters industriales como una llave que determina el éxito de la economía global (Saxenian, 1994; Storper, 1997). Otros ven el poder económico de las finanzas internacionales y de las corporaciones transnacionales como modeladores de la estructura industrial de las ciudades elevando algunas al éxito, y exacerbando la desigualdad dentro de las grandes áreas urbanas (Sassen, 1999).

#### **2.1.2) Michael Porter y la estrategia de los negocios**

En los primeros años de la década de los noventa, Michael Porter se erigió como un importante estratega de negocios con su libro, *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (Porter, 1990). Derivado de un estudio global sobre los negocios más exitosos a nivel mundial encontró que, de manera regular, las firmas de algunas naciones alcanzan retornos desproporcionados. A partir de este hallazgo, desarrolla la teoría de los clusters industriales. Esta teoría se basa tanto en la escuela neoclásica, como en la escuela de tradición social e institucional, así como también en la estrategia de los negocios. En *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Porter describe los clusters industriales utilizando cuatro factores que él llamó “El diamante de las ventajas competitivas<sup>10</sup>”. Estos son: las condiciones de los factores, las condiciones de demanda, las industrias relacionadas e instituciones de soporte, y finalmente la estrategia, la estructura y la rivalidad de la firma. En esta teoría de Michael Porter encontramos ciertas bases importantes para el desarrollo del presente trabajo ya que permite el análisis cualitativo que se ajusta a las características de nuestro estudio.

#### Análisis del concepto cluster

El concepto de cluster es muy nuevo y muy ambiguo, tanto que no se ha llegado todavía a un consenso entre los distintos autores en cuanto a una definición del mismo. Dicho esto consideraremos la definición de **Michael Porter**, a quien tomamos como referencia.

---

<sup>10</sup> *Profundizaremos acerca de este tema en el numeral 2.2.4*

*“Cluster es un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas en un campo específico, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas”* Porter (1998). Señala que las empresas que forman parte del mismo, no solo compiten sino que cooperan entre sí. Explica que el proceso de globalización ha impuesto a las empresas una nueva forma de competir, el cual se traduce en una mayor presión competitiva. En este contexto las empresas ven a los clusters como una vía de desarrollar las ventajas competitivas.

Una definición complementaria es la expuesta por Bergman y Feser (1999), quienes hacen hincapié en la mejora de la competitividad para las firmas, elemento que consideramos fundamental para el propósito de nuestro trabajo:

*“De modo general, un cluster industrial se puede definir como un grupo de empresas y organizaciones no empresariales para quienes la membresía dentro del grupo es un elemento importante de la competitividad individual de cada firma miembro.”*

Para enriquecer aún más estas definiciones podemos citar a Navarro (2003) quien explicita cuatro dimensiones del concepto: límites espaciales o geográficos (nacional, regional o local), tipo de relación entre empresas o sectores (interdependencia o similitud), tipos de flujos (de productos o conocimientos), y finalmente las organizaciones e instituciones tomadas en consideración.

## **2.2) El Enfoque de Clusters**

### **2.2.1) Clusters**

#### **a) Ciclo de vida de un cluster según Porter**

##### Nacimiento de un cluster

Está vinculado a la existencia de alguna condición excepcional de los factores, o a la presencia de algunos clusters relacionados, o a una demanda particularmente exigente (Porter, 1998). Estos aspectos están relacionados a los vértices del diamante de competitividad. Poco aportan a la hora de implementar políticas ya que los mismos se identifican ex-post.

Según escriben Mytelka y Farinelli (2000), los nacimientos de los clusters se pueden agrupar en dos categorías. La primera responde a los que se originaron espontáneamente, se relacionan con el aprovechamiento de alguna fuente de ventaja competitiva o comparativa local sumado a un hecho

fortuito. La segunda responde a los que fueron inducidos por el sector público o privado, son el resultado de algún instrumento como por ejemplo un parque tecnológico.

Cualquiera sea el caso, los líderes son un aspecto fundamental para dar el primer paso hacia la creación de un cluster. Aunque el sector público podría ser un líder, no existe consenso en la academia en cuanto al rol que éste debe ejercer. Sin embargo Porter en su libro: “La ventaja competitiva de las Naciones” (1998) menciona que el rol del gobierno es el de influir en los cuatro determinantes del diamante.

### Desarrollo del cluster

Luego del nacimiento de un cluster, comienza a darse un círculo virtuoso. Para Porter, este depende de las interrelaciones entre los vértices del diamante. Los clusters, al igual que muchos procesos económicos, demoran por lo menos diez años en generar ventajas competitivas reales. Para que se de un cabal desarrollo del cluster, se requiere de la interacción con otros clusters, del desarrollo de estrategias globales y de la inversión extranjera directa.

### Declinación de un cluster

Según Porter, esta etapa también está asociada a los vértices del diamante y hay básicamente dos tipos de causas. Existen causas exógenas cuando se originan discontinuidades externas al cluster, y causas endógenas derivadas de la propia localización del cluster. Las primeras surgen a partir de cambios en la demanda, un incremento en los costos de localización, o discontinuidades tecnológicas; mientras que las segundas surgen de rigideces internas que llevan a una reducción de la productividad y/o de la innovación.

### **b) Condiciones previas para la existencia de clusters según Michael Porter**

Porter (1998) tiene también una visión propia sobre las condiciones previas para la existencia de un cluster. Enumera las siguientes:

- i) Existencia de una masa crítica de empresas con implantación local que sean reconocidas en el mercado.
- ii) Ventajas específicas significativas del propio cluster, como por ejemplo, una demanda asociada al cluster con condiciones únicas.
- iii) Existencia de una empresa multinacional de nivel mundial dentro del cluster.

iv) Fortaleza de uno o varios clusters relacionados.

Porter sostiene que por lo menos dos de estas condiciones deben cumplirse para que un cluster se desarrolle exitosamente.

El análisis de la competitividad desde la perspectiva de los clusters nos brinda una visión macroeconómica. La competitividad también se puede analizar desde la perspectiva de las empresas, lo que nos dará la visión mesoeconómica.

Los clusters pueden ser vistos como sistemas de valor; actores relacionados entre sí, cooperando y trabajando conjuntamente para agregar valor a un producto, y de esa forma aumentar la competitividad del mismo.

Este análisis de cómo agregar valor desde las empresas insertas en un sistema de valor, nos acerca a nuestra hipótesis preliminar según la cual, la estrategia mediante la cual se gestiona la cadena de valor es crucial para mejorar la competitividad.

### **c) Factores críticos, contribuyentes y complementarios de éxito**

En el trabajo “Clusters en Uruguay: Un aporte para el análisis y discusión de políticas” en Jung et al (2006), se argumenta que si bien todos los clusters son diferentes, y su desarrollo depende de su diferenciación, se destacan algunos aspectos comunes que sustentan el desarrollo de clusters exitosos alrededor del mundo. Estos aspectos pueden ser “blandos”, como por ejemplo las redes, “duros” como ser infraestructura física, o incluso intangibles, como liderazgo o cultura empresarial.

#### Factores críticos de éxito

Es posible identificar tres factores críticos de éxito:

-Presencia de redes y asociaciones:

Las redes que generan flujos formales e informales de conocimiento e información a través del cluster, sostienen su desarrollo exitoso en el tiempo ya que aportan capital social. Están basadas en relaciones sociales e incluso en la movilidad de empleo, el cual genera transferencia de conocimiento a través del cluster. Estas redes deben tener una finalidad ya que constituyen un medio para lograr determinados objetivos, y no un fin en sí mismo. Cuando se cuenta con un sistema denso de redes, idealmente pueden



formarse comunidades de práctica organizadas en torno a intereses comunes. Por estas razones resulta fundamental promover vínculos entre los miembros de un cluster.

-Fuerte base de habilidades:

La cantidad y calidad de la mano de obra, así como una mezcla adecuada de habilidades, son elementos clave tanto para atraer emprendimientos al cluster, como para asegurar el éxito de sus empresas miembro. Uno de los aspectos generalmente destacados es la importancia de la colaboración entre las empresas y las instituciones de educación superior. Es necesario siempre intentar anticipar las necesidades de capacitación para el desarrollo futuro del cluster.

-Capacidad de investigación y desarrollo e innovación:

La evidencia analizada en una investigación (DTI<sup>11</sup>, 2004) muestra que el desarrollo de productos, las estructuras de investigación y otras formas de innovación, son vitales para que un cluster sea dinámico. La innovación se materializa en el desarrollo de nuevos (o mejores) productos y/o procesos, mientras que a través de la investigación y desarrollo se genera nuevo conocimiento. Los clusters exitosos son esencialmente innovadores.

#### Factores que contribuyen al éxito

Cuatro factores contribuyen al desarrollo exitoso de un cluster, aunque no sean predominantes:

- Fuerte espíritu emprendedor:

El espíritu emprendedor se refleja en el inicio de negocios, y en la habilidad de las empresas de adaptarse a los cambios del mercado en el contexto de un cluster exitoso.

-Infraestructura física:

Una buena infraestructura física reduce los costos de transporte y mejora el acceso a insumos y/o mano de obra, así como a clientes y proveedores. Algunos factores identificados como claves son: las vías de comunicación, la infraestructura de transporte, y los lugares físicos disponibles para instalar empresas.

---

<sup>11</sup> Departamento de Industria y Comercio de Inglaterra

-Acceso a financiamiento:

La posibilidad de acceder a financiamiento es claramente un factor de éxito en la medida que permite sustentar el crecimiento. Incluye el capital de riesgo, recursos y financiamiento especializado, financiamiento público y privado para investigación y desarrollo así como redes de inversores.

-Presencia de grandes empresas:

Frecuentemente los clusters exitosos cuentan con una empresa que funciona como referente. Estas empresas son fuentes de tecnología, de mercados y de conocimiento aplicado, por lo que funcionan como pequeños sistemas de innovación y capacitación de trabajadores, que luego pueden incorporarse a pequeñas empresas innovadoras. Tienen un rol catalítico ya que pueden estimular el trabajo en red (con pequeñas empresas) y permiten focalizar recursos públicos. Dos aspectos relevantes para el desarrollo del cluster son el manejo de la cadena de proveedores y la promoción de la inversión extranjera directa.

**Factores complementarios de éxito**

DTI (2004) identifica una serie de aspectos que aportan al desarrollo exitoso de los clusters:

-Actividades de soporte a los negocios:

Incluyen lo que habitualmente se denominan servicios de desarrollo empresarial no financieros, como por ejemplo asesoramiento en aspectos como producción, gestión, planeamiento, capacitación y/o asistencia en marketing. Estas actividades de soporte por lo general tienen impacto sobre las empresas individualmente consideradas más que sobre los clusters que ellas integran, por lo que podría decirse que su efecto es indirecto.

- Contexto favorable:

Tiene que ver con el entorno de negocios, pero también con aspectos sociales, culturales y hasta de calidad de vida. Se destacan el liderazgo, la competencia y la proximidad a los mercados.

- Entorno favorable de políticas:

Es un aspecto macro que es necesario para el desarrollo de cualquier proyecto de mejora de competitividad, particularmente en iniciativas de cluster. No sólo se refiere a la estabilidad macroeconómica, sino también al sistema institucional y jurídico, así como al nivel de cohesión social.

## **2.2.2) Cadena y sistema de valor**

### **a) La ventaja competitiva y la cadena de valor**

#### La ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser entendida mirando la firma como un todo. Surge de las diferentes actividades como ser diseño, producción, marketing, entrega y atención al cliente.

Porter (1985) define ventaja competitiva al hecho de tener una rentabilidad relativa superior a la de los rivales en el sector en el cual se compete. Esta ventaja competitiva debe ser sustentable en el tiempo.

Para analizar las fuentes de competitividad es necesario analizar de forma sistemática las diferentes actividades que se realizan en la firma, así como la forma en que interactúan. La ventaja competitiva surge tanto de las actividades mismas como de sus vínculos. Introduciremos el concepto de cadena de valor como una herramienta básica y fundamental para poder llevar a cabo el mencionado análisis de competitividad. La misma separa la firma según sus actividades más relevantes, de manera de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

#### La cadena de valor

La cadena de valor refleja la historia de la empresa o sector y la estrategia implementada así como los éxitos o fracasos derivados de su implementación.

Para construir una cadena de valor es relevante identificar cuales son las actividades de la firma en una industria en particular. Aunque firmas pertenecientes a la misma industria suelen tener cadenas de valor similares, las cadenas de valor de los competidores a menudo difieren. Estas diferencias son la clave de la ventaja competitiva.

Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la firma les ofrece. La firma obtiene beneficio si el valor del producto o servicio ofrecido supera sus costos. El valor previamente definido y no el costo es lo que debe usarse para analizar la competitividad de una empresa, ya que el costo puede deliberadamente ser alto con motivo de generar diferenciación.

Identificar actividades generadoras de valor requiere aislar actividades que son técnica y estratégicamente distintas. Las actividades generadoras de valor y las clasificaciones contables son raramente las mismas.

Las clasificaciones contables agrupan actividades con tecnologías dispares, y separan costos que generalmente son parte de la misma actividad. Este concepto de separación de actividades es lo que también se conoce como diferenciación según la teoría organizacional. Posteriormente surge la necesidad de trabajar coordinadamente por lo que toma relevancia el concepto de integración. La estructura organizacional trata de balancear los beneficios de la diferenciación y de la integración.

La cadena de valor provee una forma sistemática de separar la firma en actividades discretas, y sirve para analizar cómo pueden ser agrupadas las mismas. La necesidad de integración es una manifestación de los vínculos. La información es necesaria para coordinar y optimizar esos vínculos.

Una firma puede ser capaz de trazar los límites de sus unidades de negocio más a tono con sus fuentes de ventaja competitiva, y proveer las formas de coordinación apropiadas relacionando su estructura organizacional con la cadena de valor, así como sus vínculos internos y externos.

Las actividades generadoras de valor pueden ser divididas en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de soporte.

Las actividades primarias, son las que están relacionadas con la creación física del producto en cuestión, así como su venta, transferencia al usuario y servicio post-venta. Estas actividades primarias a su vez pueden ser divididas en cinco categorías como lo muestra la figura 3.

Las actividades de soporte sirven de apoyo a las actividades primarias y a si mismas proveyendo insumos, tecnología, recursos humanos, y muchas otras funciones a lo largo de la cadena. Hay ciertas actividades de soporte que apoyan a una actividad primaria en particular y otras que apoyan a todas las actividades de la cadena.

Las cinco actividades primarias son:

- Logística Interna: incluye las tareas de recepción, almacenamiento y distribución de insumos.
- Operaciones: proceso de transformación de insumos en el producto final y servicios.
- Logística Externa: incluye las tareas de almacenamiento y distribución de los productos ya terminados
- Ventas y Marketing: consiste en la promoción y mercadeo del producto

-Servicios post-venta: consisten en las actividades cuyo destino es mantener o aumentar el valor del producto (por ejemplo instalación, reparación, etc.)

Las actividades de soporte son:

-Infraestructura: actividades que sirven de apoyo a toda la empresa como ser finanzas, planificación, sistemas de control, etc.

-Gestión de Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

-Investigación y desarrollo de tecnología: tecnologías que sirvan de apoyo a la creación de valor de las actividades.

-Abastecimiento: proceso de compra de insumos como materiales, equipamiento, etc.

Figura 3 – Cadena de Valor



Fuente: M. Porter (1998)<sup>12</sup>

Hay tres tipos de actividades que juegan un rol diferente en la competitividad:

-Directas, son las directamente asociadas a la generación de valor para el comprador.

-Indirectas, son las actividades que hacen posible que las actividades directas se desarrollen en tiempo y forma.

<sup>12</sup> *Porter, Michael (1998). "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México. Página 55.*

-Control de calidad, son las que aseguran que las actividades previamente mencionadas se realicen cumpliendo ciertos estándares de calidad.

Estos tipos de actividades están presentes tanto en las actividades primarias como en las de soporte. Suelen existir trade-offs entre las actividades directas y las indirectas.

## **b) Sistema de valor**

La cadena de valor de una firma es parte de un sistema más extenso que incluye otras cadenas de valor derivadas de las actividades llevadas a cabo por diferentes actores. Podemos mencionar al menos tres cadenas adicionales a la descripta: cadena de valor de los proveedores, de los canales y de los compradores. Dicho sistema es denominado sistema de valor. Retomando la definición de cluster de Porter, vemos que hace hincapié en las interrelaciones que se dan entre los diferentes proveedores y las diferentes industrias relacionadas que compiten pero cooperan entre sí. Existe una clara relación entonces entre el concepto de cluster y el concepto de sistema de valor.

Los vínculos existen entonces no sólo dentro de la cadena de valor de la firma sino también entre las cadenas de valor de la firma y sus proveedores y canales. Estos vínculos son similares a los que están dentro de la cadena de valor.

Las cadenas de valor de los proveedores son las que crean y aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de los suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las cadenas de valor de los canales refieren a los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.

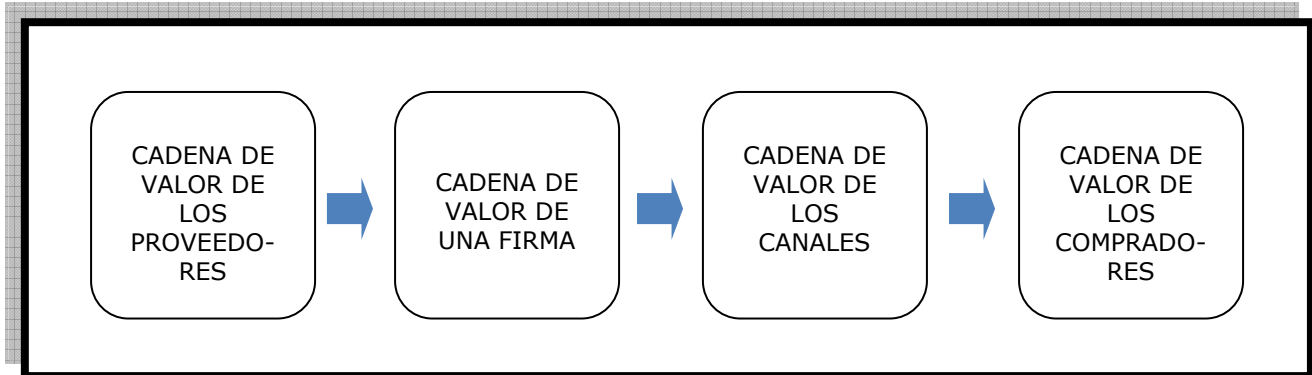
Los compradores también tienen cadenas de valor. Comprender las cadenas de valor de compradores comerciales, industriales, o institucionales, es intuitivamente fácil ya que son similares a la cadena de valor de la firma. Para el caso de una familia, se construye una cadena de valor representativa.

La coordinación y el tipo de relacionamiento entre las cadenas de valor previamente mencionadas, influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Dentro del sistema de valor existe cierto margen de ganancia disponible. Cada actor utilizara su posición en el mercado y su poder de negociación para lograr obtener una mayor proporción de dicho margen. La

distribución de este margen entre los diversos actores (proveedores, productores, distribuidores, consumidores, etc) depende de la estructura del sistema de valor. Puede ocurrir también que los diferentes actores de un sistema de valor cooperen de forma de ser más eficientes, lo cual se traduce en una reducción de los costos para obtener un margen de ganancia total mayor, lo que beneficia a todos los actores.

Figura 4 – Sistema de Valor



Fuente: Elaboración propia

### **2.2.3) Estrategia y Fuerzas Competitivas**

#### **2.2.3.i) Estrategia Competitiva**

##### **a) Definición y análisis de estrategia competitiva**

Comenzaremos a desarrollar el concepto de estrategia competitiva de una manera un tanto general, para ir adentrándonos en los pormenores de una definición que tiene ciertas categorías particulares que Michael Porter utiliza con el objetivo de lograr una definición específica de lo que él llama estrategia competitiva (Porter, 1980).

Para elaborar la estrategia competitiva es necesaria la elección de un conjunto de actividades que nos aseguren una mezcla única de valor. De aquí deducimos que lo esencial del concepto de estrategia competitiva se encuentra en las actividades a desarrollar. Lo medular es ejecutar actividades de manera distinta a los rivales o ejecutar actividades diferentes de los rivales.

Definiremos las posiciones estratégicas, que surgen de tres fuentes, las que a menudo se superponen.

En primer lugar encontramos el posicionamiento basado en la variedad, el cual se fundamenta en la elección de una variedad de productos o servicios particulares sin tomar en cuenta un segmento de clientes.

En segundo lugar encontramos el posicionamiento basado en la satisfacción de la totalidad, o al menos la mayoría de las necesidades de una población específica. Aquí si hablamos de posicionamiento para un único y particular grupo de clientes.

El tercer tipo de posicionamiento se basa en el entendido de que hay clientes que son accesibles de diversas formas, y por lo tanto se los segmenta tomando en cuenta dicha característica.

Ya definidos los distintos tipos de posicionamiento existentes, es necesario aclarar que el hecho de escoger una posición única no es condición suficiente para garantizar que la ventaja competitiva obtenida sea sostenible en el tiempo. Decimos esto ya que la competencia se verá tentada a imitar al pie de la letra una posición alcanzada, que sea valorada como correcta.

Lo anteriormente mencionado da lugar a definir lo que Michael Porter denomina como disyuntivas.

La propia incompatibilidad entre las actividades de la empresa es lo que da lugar a estas disyuntivas, lo cual significa que para que haya más de una cosa tiene que haber menos de otra. Esta nueva categoría en la definición de estrategia competitiva, es lo que protege a las empresas de competidores que son dinámicos en el contexto, o sea que se reposicionan constantemente para lograr una posición valiosa. Las disyuntivas crean la necesidad de elegir.

¿Por que surgen las disyuntivas?

Básicamente hay 3 razones, la primera es la inconsistencia de la imagen o reputación empresarial, en el sentido de que una empresa debe ser clara y única evitando de esta forma confundir a los clientes así como al propio personal de la empresa. La segunda razón se da a partir de las actividades dado que diferentes posiciones requieren diferentes actividades, diferentes habilidades, sistemas administrativos, etc. La tercera razón viene de la mano de las decisiones de la gerencia, la cual utiliza herramientas como el control interno y la coordinación para implementar actividades en donde se aclare perfectamente donde están las prioridades. Esto evita cualquier tipo de confusión en el personal.

Vemos entonces que las disyuntivas son esenciales para la estrategia competitiva ya que posibilitan que una ventaja competitiva se mantenga a lo largo del tiempo.



Podríamos decir entonces que dada la existencia de disyuntivas, la estrategia competitiva es hacer elecciones para poder competir. La disyuntiva es pues una condición necesaria para la existencia de la estrategia competitiva dado que la esencia misma de la estrategia es decidir lo que no se hará.

Existe una diferencia fundamental entre lo que es la eficacia operativa y la estrategia propiamente dicha. Mientras que la primera tiene que ver con el logro de la excelencia en cada una de las actividades de la empresa, la segunda es la responsable de la combinación de dichas actividades. Por lo tanto se deduce que el ajuste en la estrategia o ajuste estratégico, es primordial para el logro de la ventaja competitiva y en segundo lugar para que esa ventaja perdure en el tiempo.

El ajuste estratégico hace pues que al competidor se le haga más difícil imitar o copiar una serie de actividades que a su vez están entrelazadas.

Habiendo mencionado el ajuste estratégico diremos entonces que la estrategia competitiva es la responsable del ajuste entre las actividades de la empresa.

Volviendo al concepto de posición estratégica, se recomienda la profundización en la posición, o sea hacer que las actividades de una empresa sean más distintivas, fortalecer los ajustes y comunicar a los clientes la estrategia competitiva para que la valoren adecuadamente.

Para concluir diremos que la estrategia competitiva depende de la gerencia, o sea depende de los líderes empresariales que deben definir y comunicar la posición particular de una compañía, hacer elecciones tratando de lograr el ajuste acertado entre las distintas actividades de la empresa. Estas actividades como ya vimos, se encuentran en la cadena de valor, por lo que la estrategia competitiva implica la gestión y coordinación de los eslabones de dicha cadena. En el caso del cluster, la estrategia competitiva se traduce en la gestión de los componentes del sistema de valor. Por lo tanto para desarrollar una estrategia competitiva es necesario tener constancia, disciplina y comunicación clara.

### **b) Estrategias competitivas genéricas**

La mejor estrategia para una firma dada es una combinación única que refleja sus circunstancias particulares así como sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, a un nivel macro podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas internamente consistentes para crear una posición defendible a largo plazo.

Las tres estrategias competitivas genéricas son:

### 1-Liderazgo en reducción costos

### 2-Diferenciación

### 3-Segmentación

Es importante aclarar que una empresa puede seguir dos estrategias competitivas a la vez.

#### 1-Liderazgo en reducción costos

Esta estrategia fue común en los años setenta debido al popular concepto de la curva de experiencia, la misma se trata de reducir costos mediante un conjunto de políticas que apuntan en esa dirección. Se debe prestar por parte de los directores y supervisores de la empresa una gran atención sobre el control de los costos.

Lograr un liderazgo en reducción de costos a menudo implica contar con ciertas ventajas, como tener una porción significativa del mercado, o tener acceso favorable a insumos.

#### 2-Diferenciación

La diferenciación implica que el producto o servicio ofrecido por la empresa es percibido como algo único. Hay diferentes formas de lograr diferenciación, entre ellas imagen de diseño o marca, tecnología, atención al cliente, características especiales, u otras dimensiones. Es importante destacar que enfocarse en una estrategia de diferenciación no implica ignorar costos, sino que estos últimos no son su estrategia principal.

La diferenciación provee resguardo contra la competencia ya que genera lealtad en los clientes que resulta en una menor elasticidad precio de la demanda. Esta lealtad a su vez genera una posición defendible contra los productos sustitutos.

#### 3-Segmentación

Esta estrategia competitiva implica enfocarse en un grupo particular de compradores o mercado geográfico. Al igual que en el caso de la diferenciación, la segmentación puede adoptar diversas formas. Mientras las dos estrategias anteriores abarcan toda la industria, la segmentación trata de cubrir un segmento en particular en su totalidad, y cada política funcional está pensada sin perder esto de vista. Se basa en la premisa de que la firma puede proveer ese segmento en particular de mejor manera que sus

competidores que tienen una estrategia más abarcativa. Como resultado, la firma logra una mejor diferenciación al satisfacer mejor las necesidades de un segmento en particular, o menores costos al enfocarse sólo en un segmento, o una combinación de ambos.

Esta estrategia necesariamente implica un trade-off entre retorno y volumen de ventas. Al igual que lo que sucede con la diferenciación, podría implicar un trade-off con liderazgo en costos.

### Estancado en el medio

Cuando una compañía no puede desarrollar plenamente una de las tres estrategias competitivas descritas anteriormente, corre el riesgo de quedar estancada en el medio y consecuentemente en una posición estratégica extremadamente pobre. Una compañía en estas condiciones tiene un bajo retorno casi garantizado. Una firma en esta posición debe tomar una decisión estratégica basada en sus capacidades.

A menudo las empresas que quedan estancadas en el medio son las firmas de tamaño medio. Esto implica una curva con forma de U en cuanto a la relación entre retorno y proporción de mercado. Esta curva sin embargo no es válida para todos los sectores. En el sector de commodities por ejemplo, no hay claras oportunidades de segmentación o diferenciación; en otros sectores, el costo puede tener poca importancia debido a las características de los compradores y del producto.

### Riesgos de las estrategias competitiva genéricas

Fundamentalmente hay dos riesgos al perseguir las estrategias competitivas genéricas: primero, el riesgo lógico de fallar en la implementación de la estrategia; y segundo, que el valor de la ventaja provisto por la estrategia perseguida se erosione con la evolución del sector o la industria. Es importante explicitar estos riesgos de manera de poder tener mejor información y así estar mejor preparado para tomar la decisión estratégica correcta.

### La estrategia competitiva como respuesta a las fuerzas competitivas

Ya hemos definido estrategia competitiva en el apartado anterior, por lo tanto estamos en condiciones de afirmar que la misma tiene el objetivo de aumentar la capacidad competitiva de una empresa.

Existen varios determinantes de la naturaleza y del grado de competencia que enfrenta una empresa, dado su objetivo de obtener el mayor rendimiento sobre la inversión. A estos determinantes Porter lo llama las cinco fuerzas competitivas: amenaza de entrada, intensidad de la rivalidad entre los competidores

existentes, presión de los productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas darán forma al desarrollo de la estrategia competitiva particular a seguir por parte de la empresa.

Para la empresa es muy importante tener un conocimiento claro del estado de las cinco fuerzas competitivas ya que eso se traduce en el grado de entendimiento que la misma tiene sobre el entorno en el cual compete. Por lo tanto diremos que las cinco fuerzas delimitan el escenario en el cual se mueve la empresa.

La magnitud colectiva de estas fuerzas es lo que determina en última instancia el rendimiento potencial de la industria. El rendimiento es el retorno del capital invertido en el largo plazo.

En última instancia la meta de la estrategia competitiva es posicionar a la empresa de forma que se pueda defender de mejor manera ante estas fuerzas competitivas o pueda incluso usar esas fuerzas a su favor. La clave es develar las fuentes detrás de cada fuerza competitiva, revelando así las fortalezas y debilidades de la firma. Una estrategia competitiva que sea efectiva tiene que implicar acciones ofensivas o defensivas de manera de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas que analizaremos en profundidad a continuación.

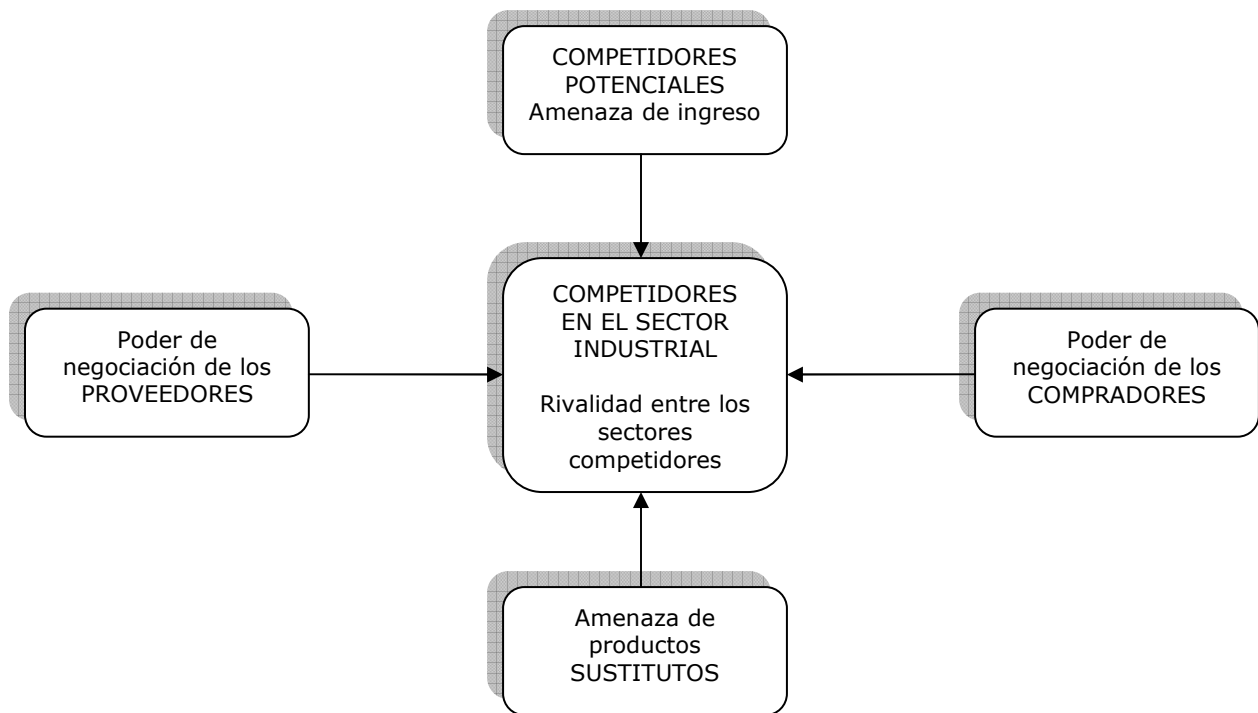
Los conceptos de estrategia competitiva se pueden aplicar a las empresas en forma individual, así como a un conjunto de empresas o sector.

### **2.2.3.ii) Las Cinco Fuerzas Competitivas: Determinantes estructurales de la intensidad competitiva**

Definiremos una industria como un grupo de firmas que producen bienes que son sustitutos cercanos.

Las cinco fuerzas competitivas (barreras a la entrada, potenciales productos sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los suministradores y rivalidad entre los competidores existentes) reflejan que la competencia en una industria va mucho más allá de los jugadores ya establecidos. Cada firma tiene fortalezas y debilidades que son únicas al momento de lidiar con la estructura de la industria, la cual cambia gradualmente con el tiempo. Estudiar la misma debe ser el punto de partida para el análisis estratégico (Porter, 1980).

Figura 5 – Las cinco fuerzas competitivas básicas



Fuente: M.Porter (1999)<sup>13</sup>

### a) Amenaza de entrada

Nuevos competidores traen nueva capacidad, el deseo de ganar parte del mercado y a menudo recursos sustanciales.

#### Barreras a la entrada

Hay cinco fuentes importantes de barreras a la entrada:

1-Economías de escala: los nuevos competidores que desean entrar al mercado enfrentan a empresas ya establecidas, que al haber logrado economías de escala tienen ventajas en los costos de producción, investigación, marketing, etc. Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período.

<sup>13</sup> *Porter, Michael (1999). "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, página 24.*

2-Diferenciación por producto: refiere al hecho en el cual firmas establecidas tienen clientela leal y son identificadas como una marca. Esto surge por varias razones como ser publicidad, atención al cliente, diferencias en el producto ofrecido, o simplemente por ser pioneros en el mercado. La diferenciación genera una barrera a la entrada forzando a los nuevos entrantes a invertir fuertemente para sobreponerse a las lealtades de los clientes.

3-Requerimientos de capital: la necesidad de invertir grandes cantidades de recursos financieros para poder competir genera una importante barrera a la entrada, particularmente si el capital es usado para inversiones riesgosas como investigación y desarrollo o publicidad sin retorno.

4-Costos cambiantes: una barrera a la entrada es creada por la presencia de costos vinculados a cambios de proveedor, esto significa los costos que tiene que asumir el comprador al cambiar de un proveedor al otro. Si los costos de cambio de proveedor son elevados, entonces los nuevos proveedores tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie al actual estos costos pueden ser reentrenamiento del empleado, nuevo equipo auxiliar, rediseño del producto, entre otros.

5- Acceso a canales de distribución: el acceso exclusivo a canales de distribución puede funcionar como una poderosa barrera a la entrada contra potenciales competidores.

#### Ventajas en costos independientes de la escala que funcionan como barreras

-Tecnología del propietario del producto

-Acceso favorable a insumos

-Locaciones favorables

-Subsidios del gobierno

-Curva de experiencia

#### Experiencia y escala como barrera a la entrada

Aunque a menudo coinciden, las economías de escala y la experiencia tienen propiedades muy diferentes como barreras a la entrada. La presencia de economías de escala siempre genera ventaja en costos para la compañía grande (o que pueda compartir actividades) con respecto a la firma chica.

La experiencia es más etérea como barrera a la entrada que la escala porque la mera presencia de una curva de experiencia no asegura una barrera a la entrada. Resulta crucial que la experiencia pueda ser apropiada y no disponible para los competidores o potenciales entrantes. Si el costo declina con la experiencia y la experiencia puede ser adueñada por la firma, entonces el efecto lleva a una barrera a la entrada. Con frecuencia la experiencia no puede ser apropiada, y aún cuando se puede, la misma puede ser acumulada más rápidamente por la segunda o tercera firma en el mercado que lo que fue para la pionera dado que los seguidores pueden observar ciertos aspectos de las operaciones llevadas a cabo por el pionero. Hay que considerar además, que perseguir curvas de experiencia de costos declinantes puede requerir inversiones de capital sustanciales y/o pérdidas iniciales importantes.

Existen otros límites de la experiencia como por ejemplo, que la barrera puede verse anulada por innovaciones en procesos o productos que lleven a una nueva tecnología, y de esta manera generar una nueva curva de experiencia.

#### Políticas gubernamentales

El gobierno puede limitar o incluso impedir la entrada en la industria a ciertas compañías mediante controles como licencias o acceso a insumos. Existen restricciones más sutiles como por ejemplo controles de estándares de polución.

#### Barreras a la entrada y a la salida

Aunque las barreras a la entrada y a la salida son diferentes, en conjunto son importantes para el análisis de la industria. A menudo están relacionadas como lo muestra la figura 6.

**Figura 6 – Barreras y Rentabilidad**

		<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	
		<b>BAJAS</b>	<b>ALTAS</b>
<b>BARRERAS DE INGRESO</b>	<b>BAJAS</b>	Rendimientos bajos, estables.	Rendimientos bajos, riesgosos.
	<b>ALTAS</b>	Rendimientos elevados, estables.	Rendimientos elevados, riesgosos.

Fuente: M.Porter (1999)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> **Porter, Michael (1999).** “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, página 42.

### **b) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad existe porque uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Las firmas son mutuamente dependientes y de esta forma los movimientos de una tienen efectos notorios sobre sus competidores, e incitan a contrarrestar ese movimiento. Este patrón de acción y reacción no siempre deja al pionero o a la industria en una mejor posición.

Empíricamente se puede apreciar que la competencia en precio es sumamente inestable y nociva para la industria considerada como un todo desde el punto de vista del retorno. Por otro lado, las batallas publicitarias pueden expandir la demanda o mejorar el nivel de diferenciación del producto para beneficio de todas las firmas en la industria.

La intensidad de la rivalidad es el resultado de la interacción de ciertos factores estructurales como ser: competidores numerosos y balanceados, crecimiento industrial lento, altos costos fijos o de stock, falta de diferenciación o costos de cambio de proveedor, competidores diversos, altas apuestas estratégicas o altas barreras a la salida. Los factores que determinan la intensidad de la competencia pueden cambiar.

### **c) La presión de los productos sustitutos**

Los productos sustitutos limitan el retorno potencial de una industria poniéndole un techo a los precios, incluso en los períodos de crecimiento y boom. La posición que se toma en cuanto a los productos sustitutos puede ser objeto de acciones colectivas por parte de las empresas en una industria.

Los productos sustitutos que más merecen atención son los que están sujetos a la moda, o los que son producidos por industrias que obtienen importantes beneficios.

### **d) Poder de negociación de los compradores**

Los compradores compiten en la industria forzando los precios a la baja, reclamando mayor calidad o servicio, y poniendo a los competidores uno contra otro, todo a expensas de los beneficios de las empresas.

Una compañía puede elegir sus compradores o el segmento al que apunta su venta para así asegurarse que el grupo que le compra no tenga mucho poder.



### **e) Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder sobre los participantes en una industria amenazando con alzar los precios o reducir la calidad de los productos. Las condiciones en las que los proveedores son poderosos resultan un espejo de las condiciones en las que los compradores son poderosos.

### **f) Otros factores**

#### **El gobierno como una fuerza competitiva**

El gobierno no solo afecta la industria de manera indirecta a través de las ya mencionadas barreras a la entrada o salida y las regulaciones. También tiene influencia de manera directa a través de políticas, compras o incluso como proveedor.

Ergo, un análisis estructural no está completo si no contempla la política presente y futura del gobierno en todos sus niveles. Es útil ver cómo el gobierno afecta la competencia a través de las cinco fuerzas competitivas.

#### **El análisis estructural y la definición del negocio**

El tema de la correcta delimitación del negocio de una compañía está sujeto a debate ya que existe miedo de no darle importancia a posibles fuentes de competitividad que en el futuro puedan amenazar a la industria.

El análisis estructural, al enfocarse en la competencia más allá de los competidores visibles, debería reducir este debate respecto de trazar las fronteras del negocio. Una delimitación de este tipo es esencialmente una opción de dónde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre firmas existentes y potenciales entrantes, entre firmas existentes y proveedores y compradores. Delimitar esto no significa que la compañía tenga que competir en todos los frentes de la industria.

#### **2.2.4) Diamante de Porter**

La nación de origen desempeña un papel importante en el proceso por el cual las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva. Para poder explicar esto que dista de ser sencillo, partiremos de una serie de premisas (Porter, 1990).

Primero, la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventaja competitiva difieren de unos sectores a otros, e incluso entre los segmentos de un sector. Debemos determinar la influencia de la nación en segmentos de sectores específicos en lugar de hacerlo en sectores genéricos. De esta manera se pueden analizar las fuentes de ventaja competitiva más específicas y no contar con unas pocas fuentes de cobertura generalizada como pueden ser las economías de escala o los costos de mano de obra barata.

Segundo, los competidores mundiales frecuentemente llevan a cabo algunas actividades de la cadena de valor fuera de su país de origen.

Tercero, las empresas consiguen y mantienen la ventaja competitiva en la competencia internacional mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento.

La naturaleza de la competencia económica no es el equilibrio sino un perpetuo estado de cambio. La mejora y la innovación en un sector son procesos que nunca finalizan, y distan de ser un acontecimiento único y válido para siempre. Debemos explicar porqué una nación brinda un entorno en el que las empresas mejoran e innovan y siguen haciéndolo más de prisa y con mejores orientaciones que sus rivales internacionales. La conducta necesaria para crear y mantener la ventaja competitiva es un acto antinatural para muchas compañías ya que la misma implica cambios, exige que la empresa explote las tendencias del sector. Para mantener su posición la empresa puede tener que destruir antiguas ventajas para crear otras nuevas, de orden superior. La complacencia es mucho más natural, incluso porque la vieja estrategia llega a enraizarse en las pautas de funcionamiento de la organización.

Finalmente, cada cambio estructural significativo entraña el potencial de anular las ventajas competitivas de los líderes precedentes y el potencial de crear una nueva oportunidad para mejorar la posición competitiva por medio de una reacción temprana.

Es importante resaltar que este enfoque está pensado desde la ventaja de las naciones, pero es trasladable a un sector nacional que esté integrado a la economía global.

### **a) Vértices del Diamante de Porter**

¿Por qué alcanza una nación éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación o sector nacional que conforman el entorno en el que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva.

#### **1-Condición de los factores:**

Se traducen en la posición en lo concerniente a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

#### **2-Condición de la demanda:**

Refieren a la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

#### **3-Sectores afines y de apoyo:**

Tienen que ver con la presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

#### **4-Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:**

Las condiciones vigentes en los sectores nacionales respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

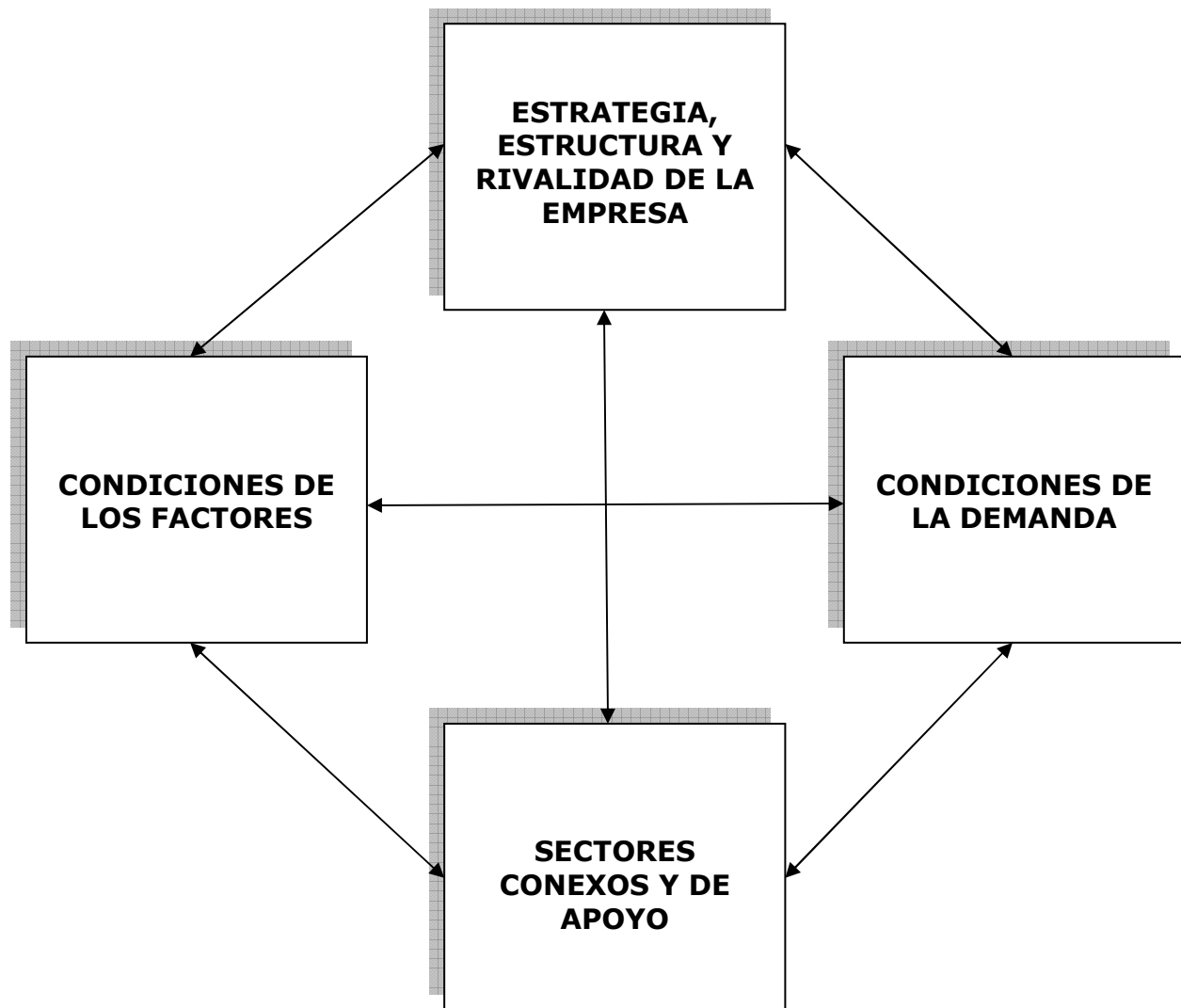
Estos determinantes crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación, entre ellos las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir en innovar.

En general las naciones tienen éxito en unos sectores en particular porque su entorno doméstico es el más dinámico y estimulante, este incita e impulsa a las empresas a modernizar y ampliar el ámbito de sus ventajas con el transcurso del tiempo.

El diamante es un sistema autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las condiciones favorables de la demanda, por ejemplo no conducirán a ventaja competitiva alguna a menos que el estado de rivalidad sea suficiente para hacer que las empresas reaccionen a él. Las ventajas de un determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros.

La ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas poco avanzadas. Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente.

Figura 7 – Diamante de Competitividad



Fuente: M.Porter (1991)<sup>15</sup>

La interacción de las ventajas en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o de imitar por parte de los rivales extranjeros.

<sup>15</sup> Porter, Michael (1991). "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina, página 111.

Hay otras dos variables que pueden influir de forma muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar la teoría. Estas son la casualidad y el gobierno. Los acontecimientos casuales suceden fuera del control de las empresas. El gobierno puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional. Este papel se ve con total claridad al examinar la forma en que las políticas influyen en cada uno de los determinantes.

La unidad básica de estudio para comprender la ventaja nacional es el sector. Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores conectados por medio de relaciones verticales y horizontales. La economía de una nación contiene una mezcla de agrupamientos, cuya composición y fuentes de ventaja (o desventaja) competitiva refleja el estado del desarrollo de la economía.

### **1-Condición de los factores**

Determinadas desventajas en los factores, al influir en la estrategia y la innovación, contribuyen frecuentemente al éxito competitivo continuado.

#### Dotación de factores

Los factores pueden agruparse en diversas categorías genéricas:

-Recursos humanos.

-Recursos físicos.

-Recursos de conocimiento.

-Recursos de capital.

-Infraestructura.

La ventaja competitiva que se deriva de los factores, depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo. A decir verdad, virtualmente todas las naciones tienen algunos conjuntos atractivos de factores que nunca se han desplegado en los sectores apropiados o que se han desplegado deficientemente. Serán necesarios otros determinantes del diamante para explicar dónde se traduce en éxito internacional la ventaja de factores, porque esto determina la forma en que se despliegan los factores.

### Jerarquías entre factores

Hay dos distinciones particularmente importantes. La primera es entre factores básicos y avanzados. Los básicos se heredan de forma pasiva, o su creación requiere una inversión privada o social relativamente modesta. Cada vez más este tipo de factores carecen de importancia en cuanto a la ventaja competitiva nacional, o la ventaja que aportan a las empresas es insostenible. Los factores avanzados, son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior tales como productos diferenciados y tecnologías de elaboración propia. Son más escasos porque su desarrollo exige cuantiosas y sostenidas inversiones de capital, tanto humano como monetario. Son parte integral de la capacidad de las empresas para innovar, y debe estar estrechamente vinculado con la estrategia general de las mismas.

La segunda distinción importante entre los factores de producción es su especificidad. Los factores generalizados pueden utilizarse en una amplia gama de sectores. Los especializados comprenden factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno sólo de éstos.

Los factores avanzados también tienden a ser más especializados, aunque no en todos los casos. Los factores especializados ofrecen unas bases más decisivas y sustentables para la ventaja competitiva que los factores generalizados. Suelen ser necesarios en las actividades empresariales más complejas o peculiares, lo que hace que formen parte integral de la innovación. Para mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas de un sector nacional frecuentemente deben anular o suplantar las actuales ventajas derivadas de los factores básicos, aunque todavía persistan.

Hay un carácter dinámico importante en la ventaja derivada de los factores. El patrón de lo que constituye un factor avanzado está constantemente subiendo, a medida que mejoran el estado de conocimiento, el estado de la ciencia y el estado de la práctica.

Una bolsa de factores es una base despreciable en lo que refiere a mantener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, a menos que se perfeccione y especialice constantemente.

### Creación de factores

Otra distinción importante reside en si el sector nacional ha heredado los factores, o si por el contrario, los ha creado. Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva sustentable y de orden superior, que son los más avanzados y especializados, se crean.

Es necesario que el sector privado desempeñe un papel en la creación de factores a fin de conseguir ventajas derivadas de los mismos. Nadie mejor que las empresas para saber cuáles factores avanzados y especializados son más necesarios para competir en sus respectivos sectores. Las inversiones públicas generalmente se concentran en factores más básicos y generalizados.

### Desventajas en la creación de factores

La carencia de factores básicos, como las condiciones climatológicas adversas por ejemplo, crean presiones para innovar. En contraste con esto, la abundancia de factores básicos induce a las empresas a caer en la autocomplacencia y las disuade de aplicar tecnologías avanzadas.

Las desventajas contribuyen de la mejor forma a la ventaja competitiva, cuando emiten las señales adecuadas respecto a las circunstancias que habrán de afrontar las empresas. El papel positivo que las desventajas han desempeñado a la hora de estimular la innovación depende, no obstante, de los otros determinantes de la ventaja competitiva.

## **2-Condicionales de la demanda**

Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos:

La composición de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades del comprador), la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior, y los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

### Composición de la demanda interior

La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Los sectores nacionales consiguen ventaja competitiva cuando la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros. El mercado interior tiene normalmente una influencia desproporcionada sobre la capacidad de una empresa para percibir e interpretar las necesidades del comprador por una serie de razones. La primera es, simplemente, la atención. La atención a las necesidades próximas es más sensible y comprenderlas es menos costoso.

Hay tres características de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

-Estructura segmentada de la demanda, o distribución de la demanda para unas variedades en particular.

En la mayoría de los sectores la demanda está segmentada. Una implicancia de la importancia de la estructura segmentaria, es que las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero una participación pequeña en la demanda de otros sitios, incluso aunque el tamaño absoluto del segmento sea mayor en otras naciones.

-Compradores entendidos y exigentes:

Las empresas de un sector nacional consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigentes del mundo para el producto o servicio en cuestión. El papel de los compradores entendidos y exigentes también pueden desempeñarlo los canales de distribución así como los usuarios finales.

-Necesidades precursoras de los compradores:

Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse.

Las condiciones de los factores desempeñan en algunos casos un papel determinante del momento en que se produce la demanda. La normativa vigente que se anticipa a la de otros países también puede favorecer a la ventaja competitiva.

#### Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

El gran tamaño de la demanda interior puede conducir a ventajas en aquellos sectores donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje, al animar a las empresas de la nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnología y en mejoras de la productividad. La cuestión es saber qué sectores darán los primeros pasos en aprovechar esas economías de escala, lo que depende de la composición de la demanda interior.

Sin embargo, la gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca en sectores que también gocen de demanda en otras naciones.



El gran tamaño del mercado interior es ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo. Otros determinantes como por ejemplo la intensidad de la rivalidad doméstica son decisivos para determinar si un mercado interior grande puede ser un punto fuerte o débil.

-Número de compradores independientes:

La presencia de un buen número de compradores independientes en una nación crea un mejor entorno para la innovación que cuando uno o dos clientes dominan el mercado interior para un producto o servicio.

-Tasa de crecimiento de la demanda interior:

La tasa de crecimiento de la demanda interior puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto. La tasa de inversión en un sector es una función que depende de la velocidad con la que esté creciendo el mercado interior tanto o más que su tamaño. El rápido crecimiento interior induce a las empresas de un sector nacional a adoptar nuevas tecnologías más rápido, sin temor de que hagan superfluas las inversiones existentes. También induce a construir instalaciones grandes y eficaces con la plena confianza de que se utilicen provechosamente.

-Temprana demanda interior:

Dando por sentado que sea precursora de las necesidades de los compradores de otras naciones, la temprana demanda interior de un producto o servicio en sector nacional ayuda a las empresas locales, a emprender antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para asentarse firmemente en el sector. De este modo les sacan ventaja en la construcción de instalaciones de gran capacidad y en el acopio de experiencias.

-Temprana saturación:

La temprana o abrupta saturación es tan significativa como la temprana penetración al mercado interior. La temprana penetración ayuda a las empresas locales a arraigarse y prestigiarse. La temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando. Un mercado interior saturado crea intensas presiones para bajar los precios, introducir nuevas características, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer otros incentivos para que los compradores se animen a cambiar los productos antiguos por versiones más modernas. La saturación aumenta la rivalidad local, obliga a recortar los costos y a una reestructuración

de las empresas más débiles. El resultado final suele ser la desaparición de unas cuantas empresas locales junto con la supervivencia de las restantes, fortalecidas y más innovadoras.

Otra consecuencia son los vigorosos esfuerzos por parte de las empresas de sector nacional para penetrar en los mercados extranjeros, con objeto de mantener el crecimiento e incluso hacer una plena utilización de su capacidad. Al igual que la pronta penetración, la saturación de la demanda interior es una ventaja sólo en el caso de que la composición de la demanda interior induzca a las empresas de un sector nacional a la fabricación de productos que se deseen en el extranjero, y a dotarlos de características igualmente deseables.

#### Internacionalización de la demanda interior

La composición de la demanda interior constituye generalmente un aspecto importante de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esa ventaja al afectar el comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones.

Compradores locales móviles o multinacionales: Si los compradores existentes en la nación para un producto o servicio son móviles o compañías multinacionales, esto crea una ventaja para las empresas de la nación porque los compradores domésticos también son compradores extranjeros.

Influencias sobre las necesidades extranjeras: Otra forma en que las condiciones de la demanda interior pueden generar ventas en el extranjero es cuando las necesidades y deseos de los compradores domésticos se transmiten o inculcan a los compradores foráneos.

#### La interacción de las condiciones de la demanda

Las diversas condiciones de la demanda interior pueden reforzarse entre sí y alcanzar su máximo significado en diferentes etapas de la evolución de un sector.

El efecto que las condiciones de la demanda ejercen sobre la ventaja competitiva depende también de otras partes del diamante. El diamante es un sistema en el que no pueden contemplarse por separado el papel de cualquiera de sus determinantes.

### **3-Sectores conexos y auxiliares**

El tercer determinante de la ventaja nacional en un sector es la presencia de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos. La ventaja competitiva en los sectores

proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y que tienen una gran importancia para la innovación o internacionalización. Los de semiconductores, software y contratación de valores por ejemplo, son sectores que producen un impacto importante sobre varios de los otros sectores. La presencia en una nación de sectores conexos no es menos significativa.

#### Ventaja competitiva en sectores proveedores

La presencia de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventajas competitivas de diferentes maneras. No obstante, el mero acceso o disponibilidad de maquinaria o insumos no es el beneficio más significativo que puede extraerse de un sector proveedor ubicado en el propio mercado interior y que, al mismo tiempo, esté alcanzando un gran éxito internacional. Más significativa que el acceso a maquinaria u otros insumos, es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en lo concerniente a una coordinación continuada. A pesar de todo esto, el beneficio más importante de los proveedores establecidos en el propio país tal vez se encuentre en el proceso de innovación y perfeccionamiento. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada.

Contar con un sector proveedor afianzado en el propio país y competitivo es preferible, a tener que depender de proveedores extranjeros, por muy cualificados que estén. La proximidad del personal directivo y técnico, junto con la similitud cultural, tienden a favorecer un libre y franco flujo de información, reduciendo los costos transaccionales. Es cuando los proveedores son competitivos a escala mundial cuando la empresa saca mayor provecho, entre otras razones porque son fuentes valiosas de información y revelaciones.

No se necesita contar con ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventaja competitiva en un sector. Esto es relevante sólo para los insumos que tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos o procesos.

#### La ventaja competitiva en sectores conexos

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos con los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios (tales como ordenadores y software de

aplicaciones). Compartir actividades es algo que puede acontecer en el desarrollo de tecnologías y en la fabricación, distribución, comercialización o servicio de productos.

La presencia de un sector conexo internacionalmente acreditado brinda muchas oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos, de forma muy semejante al caso de los proveedores afincados en la propia nación. La proximidad y la similitud cultural facilitan en gran manera tal intercambio, lo que no suele suceder con las empresas extranjeras. La presencia de un sector conexo incrementa las probabilidades de que se detecten nuevas oportunidades en el sector. Las compañías domésticas de sectores conexos incluso comparten actividades de manera formal a través de alianzas.

El éxito internacional de un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios. La intensidad de este efecto varía de unos a otros sectores, en proporción aproximada a la amplitud de interdependencia técnica entre los productos afectados. Este efecto tiende a ser más intenso en la etapa temprana del ciclo vital de los sectores afectados.

Cabe resaltar que los beneficios de contar simultáneamente con proveedores y sectores conexos afincados en el propio país, dependen del resto del diamante.

#### **4-Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

El cuarto determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias, y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva de un determinado sector. Las pautas de la rivalidad interior también desempeñan un papel importante en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

##### Estrategia y estructura de las empresas domésticas

Las circunstancias nacionales afectan mucho a la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir. Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, el contexto nacional crea unas tendencias suficientemente fuertes para ser inmediatamente apreciables a los ojos de cualquier observador.

No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en los cuales las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.

Se dan importantes diferencias nacionales en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación y orientación de los líderes, el estilo de grupo versus el jerárquico, la fortaleza de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con los clientes, la capacidad de coordinar unas y otras funciones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y la dirección. Estas diferencias en los métodos de dirección y las técnicas de organización crean ventajas y desventajas a la hora de competir. Las relaciones entre trabajadores y dirección son particularmente significativas en muchos sectores porque resultan extremadamente decisivas para la capacidad de las empresas en lo que a mejorar e innovar respecta.

Muchos aspectos de una nación, demasiado numerosos para generalizar, influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas. Algunos de los aspectos más importantes son las actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individualista o de grupo, y las normas profesionales. Éstas, a su vez, derivan del sistema educativo, de la historia social y religiosa, de las estructuras familiares y de muchas otras condiciones nacionales frecuentemente intangibles, pero singulares.

La capacidad de las empresas para competir internacionalmente como dijimos, depende de la presión del mercado interior, o de la composición de la demanda, aunque hay otros factores que entran en juego como las actitudes de la dirección. Varios aspectos del entorno nacional afectan las perspectivas internacionales de las empresas. Una de ellas es por ejemplo la actitud hacia el viaje, o las aptitudes lingüísticas y hacia el aprendizaje de nuevos idiomas. Incluso la postura política de una nación también desempeña un papel sustancial en el fomento de la mundialización de determinados sectores.

### Rivalidad doméstica

Hay una asociación entre una enérgica rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la ventaja competitiva en un sector. En la competencia mundial, las empresas triunfadoras compiten vigorosamente en sus mercados de origen y se presionan unas a otras para mejorar e innovar. Al vender a escala mundial obtienen escala adicional. La escala del sector nacional en su totalidad es tan importante como la de las empresas por separado.

En una economía cerrada el monopolio es rentable, pero en la competencia internacional los monopolios saldrán perdiendo ante empresas de entornos más competitivos.

La presión activa de los rivales estimula la innovación tanto por temor a quedar rezagados, como por ponerse a la cabeza.

En lo que refiere a rivalidad doméstica, no es necesario que se limite a cuestiones de precios; de hecho, otras formas de rivalidad, como la tecnológica, bien pueden llevar a una ventaja nacional más sustentable. El éxito de un rival doméstico indica al otro que el progreso es posible. Los rivales domésticos compiten por más que por la participación en el mercado, compiten por los mejores empleados, los avances técnicos e incluso por el derecho a alardear. Los rivales internacionales se ven de manera más analítica.

La presencia de rivales domésticos anula los tipos de ventaja que se derivan sencillamente de estar en la nación, tales como los costos de los factores, el acceso al mercado interior o una preferencia dentro de él, un parque local de proveedores y elevados costos de importación que han de soportar las empresas extranjeras. Esto obliga a las empresas de una nación a buscar fuentes de ventaja competitiva de orden superior y definitivamente más sustentables.

El proceso de rivalidad doméstica también crea ventajas que van más allá de cualquier empresa en particular. Las empresas se imitan acelerando el ritmo general de la innovación, lo que también aumenta el fondo de conocimientos y calificaciones. Las ideas se difunden más deprisa dentro de una nación. La concentración geográfica de las empresas de un mismo sector potencia esto.

La rivalidad doméstica no sólo crea ventajas sino que ayuda a evitar algunas desventajas. La rivalidad doméstica oficia como una defensa contra formas de intervención gubernamental que sofoque las innovaciones o entorpezcan la competencia. De esta forma se canaliza el apoyo oficial hacia formas más constructivas que beneficiarán a todo el sector, como puede ser el caso de la apertura de mercados extranjeros y las inversiones en la creación de factores especializados.

Los beneficios de la rivalidad doméstica todavía son mayores si se tiene en cuenta cómo puede afectar a otros vértices del diamante.

Un mercado interior completamente abierto junto con estrategias mundiales puede subsanar la carencia de rivales domésticos en una nación pequeña.

### Formación de nuevas empresas

La intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores. La formación de nuevas empresas también es vital para la mejora de la ventaja competitiva, porque nutre el proceso de innovación en un sector.

La formación de nuevas empresas es parte integrante de la forma en que un determinante refuerza a los otros.

Cada uno de los otros determinantes tiene que desempeñar su papel en la determinación de aquellos sectores en los que aparecerán nuevas empresas. Las condiciones de los factores, en forma de una dotación de empleados calificados y especialmente formados, son un requisito previo para la fundación de nuevas empresas. Lo mismo sucede con el capital de riesgo, especialmente en sectores donde las necesidades de capital no se puedan satisfacer con los ahorros personales y los fondos generados internamente. Las condiciones favorables de la demanda atraen a nuevos participantes. La motivación de las personas también es importante. El prestigio y las prioridades nacionales pueden influir en el atractivo que determinados sectores tengan para las personas más descollantes. La existencia en la nación de instituciones de las que normalmente emergen las nuevas empresas en un sector en particular también es importante. Finalmente, la naturaleza de los compradores, proveedores y sectores conexos es igualmente importante porque son fuentes de personal e ideas para la formación de nuevas empresas.

Otro mecanismo para la formación de compañías es la diversificación interna por parte de empresas ya establecidas.

Las metas de la compañía afectan mucho a la pujanza del desarrollo interno de una nación, pero también son el reflejo de otras características institucionales.

Los sectores donde se produce el desarrollo interno es función del diamante en su conjunto.

## **5- Otros aspectos**

### **El papel de la casualidad**

Los acontecimientos casuales tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y frecuentemente están fuera del control y de la capacidad de influencia tanto del gobierno como de las empresas. Algunos ejemplos son de particular importancia por su influencia en la ventaja competitiva:

- Actos de pura invención
- Importantes discontinuidades tecnológicas
- Discontinuidades en los costos de los insumos
- Cambios en los sectores financieros mundiales o en los tipos de cambio.
- Alzas insospechadas de la demanda mundial o regional
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros
- Guerras

Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician cambios en la posición competitiva. Pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidados, y crear el potencial para que las empresas de una otra nación puedan ocupar sus puestos, y así conseguir una ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. Los atributos nacionales son importantes respecto a que nación explota los acontecimientos casuales.

#### Invencción, talante emprendedor y casualidad

La invención y el talante emprendedor son relevantes para la ventaja nacional, y no son aleatorios; por lo que asignar un papel a la casualidad no implica necesariamente que el éxito de un sector sea completamente imprevisible. Qué empresa o qué persona va a hacer la innovación, es menos previsible que la nación o naciones en las que probablemente sucederá.

El diamante tiene una considerable influencia en lo que concierne a la capacidad de convertir un invento o una idea brillante en un sector internacionalmente competitivo. Una nación puede tener el invento y que empresas de otras naciones se apropien de él.

#### El papel de Gobierno

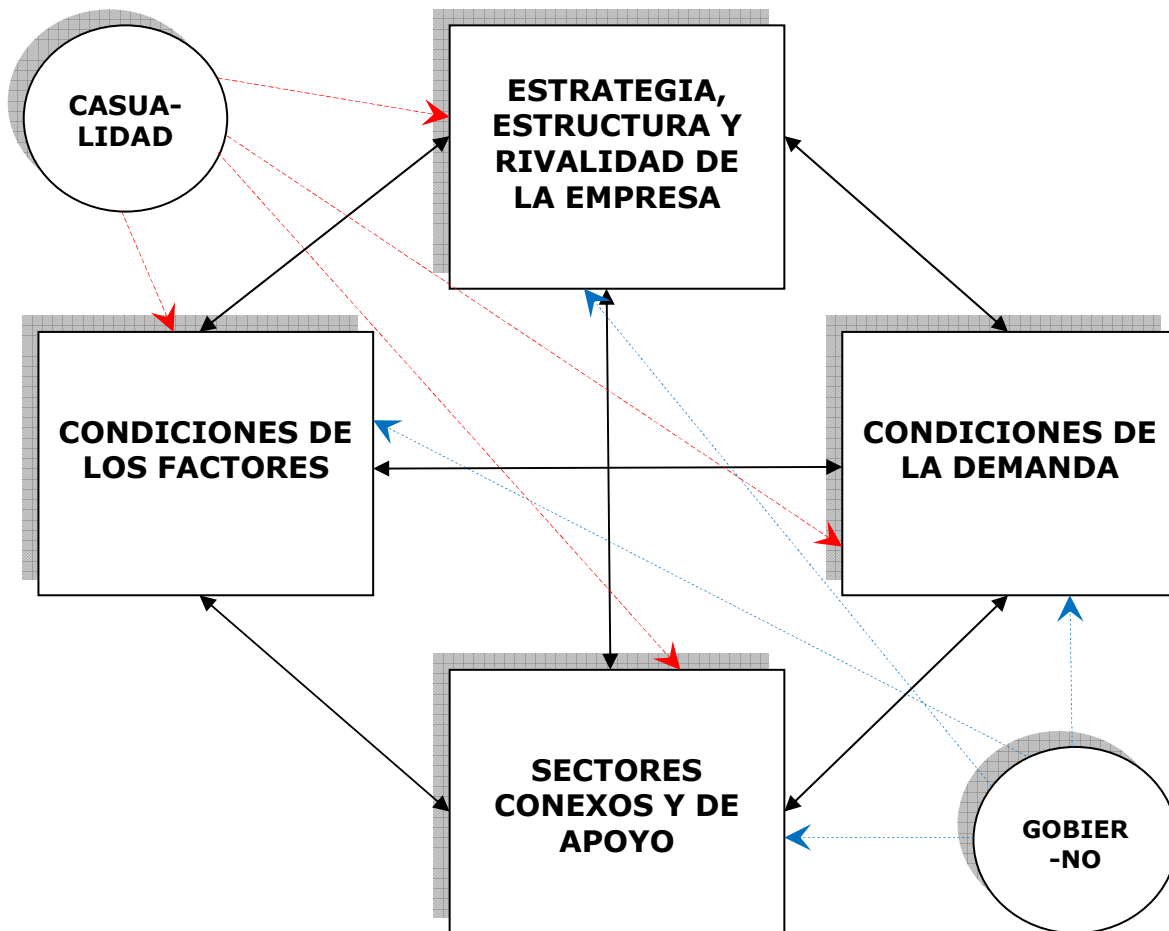
Es tentador hacer del gobierno el quinto determinante, sin embargo el papel real de gobierno es influir en los cuatro determinantes.



Las ayudas gubernamentales que liberan a empresas de las presiones que las harían mejorar y perfeccionarse son contraproducentes.

El papel de gobierno es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito se dan en aquellos sectores donde están presentes los determinantes fundamentales de la ventaja nacional. El Gobierno rebaja o eleva las probabilidades de conseguir la ventaja y viceversa, pero carece de capacidad de crearla por sí mismo.

**Figura 8 – El Sistema Completo**



Fuente: M.Porter (1991)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Porter, Michael (1991). "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina, página 182.

## **b) El Diamante como Sistema**

### **1-Una panorámica de los determinantes**

Los determinantes miden la magnitud en que el entorno nacional es campo fértil para competir en un sector. Anteriormente hemos descripto las cinco fuerzas competitivas que llevan a las empresas a crear y mantener ventaja competitiva. El diamante, que refleja muchos y diversos elementos de una nación, mide lo bien que la nación crea estas fuerzas y las transmite a sus empresas, así como la presencia de los instrumentos necesarios para la ventaja competitiva. Los determinantes que definen el entorno nacional son mutuamente dependientes porque el efecto de uno depende frecuentemente del estado de los otros. Todos estos aspectos, que suelen clasificarse como culturales, no pueden dissociarse de los económicos.

Los factores culturales son importantes porque moldean el entorno al que han de enfrentarse las empresas; trabajan inmersas en los determinantes, no aisladas de ellos. Tales influencias tan importantes para la ventaja competitiva, cambian lentamente y son difíciles de emular por parte de intrusos. La historia y los valores sociopolíticos crean persistentes diferencias entre países, las que desempeñan un papel significativo en la ventaja competitiva de muchos sectores.

Cabe resaltar una vez más que el diamante es un sistema interactivo en el que las partes se refuerzan unas a otras permanentemente.

### **2-La dinámica de la ventaja nacional**

Hay dos elementos que tienen un poder especialmente considerable para transformar el diamante en un sistema: la rivalidad doméstica y la concentración geográfica.

### **3-Relaciones entre los determinantes**

Cada determinante puede afectar a los otros aunque algunas interacciones son más importantes que otras.

#### **Pautas de la creación de factores**

Las inversiones en factores no especializados tales como la infraestructura de transportes y el sistema de enseñanza secundaria, se hacen virtualmente en todas las naciones, normalmente como resultado de la política pública. Lo que varía es la tasa de inversión, su nivel deseado de actuación y lo bien que se administren las instituciones involucradas en la creación de factores. Las inversiones nacionales sostenidas en factores generalizados son esenciales, por lo tanto, para el progreso económico nacional. Lo

que es importante para la ventaja competitiva son los mecanismos excepcionalmente eficaces para la creación y perfeccionamiento de los factores que sean avanzados y especializados, como por ejemplo un instituto de investigación centrado en la tecnología de los materiales compuestos. Las inversiones de factores avanzados y especializados distan mucho de estar uniformemente repartidas en las economías nacionales.

La rivalidad doméstica acaso ejerza la influencia más fuerte de las que inciden sobre la creación de factores. Una competencia tenaz estimula el rápido desarrollo de recursos humanos especializados, de tecnologías conexas, de conocimientos específicos del mercado y de infraestructura especializada. Los efectos derivados de esto se ven más pronunciados si los rivales están ubicados en su totalidad en una ciudad o región.

La rivalidad doméstica no solo resalta la importancia y el potencial del sector y hace que los particulares y las instituciones sean conscientes de su existencia, sino que también reduce el riesgo de las inversiones en la creación de instalaciones y técnicas especializadas. La presencia de varios rivales domésticos puede elevar también el apoyo y el consenso político para destinar las inversiones gubernamentales hacia la creación de factores especializados.

Estas influencias son importantes pero de ningún modo automáticas. Las firmas locales deben ser conscientes de perfeccionar constantemente la dotación de factores y trabajar activamente para estimular las inversiones en ellos. La pujante rivalidad doméstica desempeña un papel de especial importancia en el fomento de tal perspectiva, como igualmente lo hace la presión ejercida por los compradores.

La dotación de factores y el ritmo al que estos se crean también se ven moldeados por la presencia de sectores conexos y de apoyo. La presencia de un agrupamiento de sectores que se nutren con insumos, técnicas e infraestructuras comunes también estimula a los entes oficiales, a las instituciones educativas, a las empresas y a los particulares, o en la propia creación de tales factores. Se amplía la infraestructura especializada y se generan derramamientos que mejoran la calidad de los factores y aumentan la oferta.

Otra influencia sobre los tipos de factores que se vayan a crear, es la ejercida por las condiciones de la demanda. Cuando un producto genera un nivel desproporcionado de demanda, o cuando ésta es desacostumbradamente exigente o refinada, tiende a canalizar las inversiones privadas y públicas hacia la creación de factores conexos. Surgen factores de producción avanzados y especializados para ayudar a satisfacer las apremiantes necesidades locales.

### Influencias sobre la composición y tamaño de la demanda

Tal vez la influencia más importante vuelva a ser la rivalidad doméstica. Un grupo de rivales locales invierte en marketing, impulsados por una atención y un compromiso intenso con el mercado interior. Los productos se presentan antes en el mercado interior aumentando la gama de productos disponibles. La propia presencia de rivales competitivos locales potencia la notoriedad del sector. Se estimula la demanda primaria en el mercado interior. Y no sólo se incrementa la demanda interior, sino que la saturación se produce antes y da lugar a esfuerzos agresivos en pos de la internacionalización.

La intensa rivalidad doméstica no sólo estimula sino que, crea demanda interior por medio del marketing y de la innovación.

La dinámica rivalidad doméstica también mejora la demanda interior. La presencia de rivales agresivos locales contribuye a la formación de los compradores locales, los hace más entendidos y exigentes porque llegan a acostumbrarse a recibir una desmedida atención.

La enérgica rivalidad doméstica también puede mejorar la demanda extranjera. Un grupo de rivales domésticos crea una imagen nacional del sector. Los compradores extranjeros toman nota e incluyen a esa nación en su lista de fuentes potenciales de aprovisionamiento. El riesgo que podrán intuir al aprovisionarse en dicha nación se ve reducido por la disponibilidad de varios proveedores.

La presencia de sectores conexos y de apoyo que hayan alcanzado el éxito también puede mejorar la demanda internacional para los productos de un sector, por ejemplo mediante la transferencia del prestigio.

La internacionalización de la demanda interior también se ve influenciada por las condiciones de los factores, sobre todo por los mecanismos refinados para la creación de factores vinculados a un sector en particular lo que atraerá a empresas y estudiantes extranjeros que observarán y aprenderán.

### El desarrollo de los sectores conexos y de apoyo

Las condiciones de los factores en un sector, sobre todo los mecanismos de creación de factores, también pueden influir en el desarrollo de sectores conexos y de apoyo. Las calificaciones, el conocimiento y la tecnología creados por un sector producirán el efecto de derrame que habrá de beneficiarlos. La amplitud y especialización de los sectores de apoyo mejoran con el tamaño y crecimiento de la demanda interior de un producto.

Una vez más, la influencia más decisiva sobre el desarrollo de sectores conexos y de apoyo es la existencia de rivales domésticos agresivos. Un grupo de empresas domésticas que hayan alcanzado éxitos internacionales y que vendan a escala mundial, canaliza la demanda hacia el sector proveedor doméstico. Provoca también el desarrollo de los sectores proveedores y los empuja a perseguir el éxito constantemente. Bajo la presión que no cesa como resultado de la agresiva competencia entre sus clientes, los proveedores han de innovar y mejorar o correrán el peligro de verse sustituidos por quienes lo hagan. Cabe resaltar también que un grupo de rivales domésticos es mucho mejor que la presencia de una empresa dominante a efectos de estimular y perfeccionar los sectores de apoyo establecidos, porque reduce el riesgo de venderle al sector y el poder de negociación de cualquier comprador en particular, lo que fomenta nuevas incorporaciones y especialización.

#### Influencias sobre la rivalidad doméstica

Las condiciones de la demanda potencian la rivalidad cuando los compradores domésticos exigentes buscan múltiples fuentes de aprovisionamiento y fomentan la incorporación de nuevos competidores. Los compradores extremadamente entendidos pueden muy bien incorporarse ellos mismos al sector de la nación en que estén ubicados. Las derivaciones fundadas por antiguos empleados de usuarios entendidos dan origen a muchos de los mismos efectos.

La nueva incorporación a un sector también se ve propiciada, directa o indirectamente, por unas fuertes posiciones nacionales en sectores conexos o de apoyo. La incorporación de empresas arraigadas en sectores subsiguientes de la cadena hacia el consumo, o de sectores conexos, que frecuentemente se produce junto con la aparición de nuevas empresas, produce una estructura del sector doméstico que puede ser especialmente conductiva para la inversión y la innovación. Los proveedores, sobre todo aquellos que han conseguido éxitos internacionales, se incorporan frecuentemente a los sectores usuarios. Estas nuevas empresas traen consigo técnicas y recursos de sus actividades esenciales que pueden dar una nueva forma a la competencia en el sector, al tiempo que crean nuevos cimientos para la ventaja competitiva.

#### La rivalidad doméstica y el diamante nacional

La rivalidad doméstica produce el conocido derrame que beneficia a la nación, a través de diversas formas que resumimos a continuación:

-Estimulando la aparición de nuevos rivales mediante derivaciones

- Creando y atrayendo factores
- Mejorando y ampliando la demanda interior
- Estimulando y perfeccionando a los sectores conexos y de apoyo
- Canalizando la política gubernamental hacia enfoques más eficaces

Los efectos más generalizados de la rivalidad doméstica están estrechamente relacionados con una antigua y frecuentemente relegada noción de las ciencias económicas conocida como economías externas. Éstas se producen fuera de la economía en cuestión, pero dentro del grupo de empresas ubicadas en una localidad o nación. Las economías externas se producen en los tratamientos clásicos debido a derrames de tecnologías y a los beneficios de la especialización que se producen en un gran sector. Las mismas no solo benefician al sector nacional sino que frecuentemente se propagan a los sectores conexos dentro de la nación y su efecto se ve potenciado por la proximidad geográfica. Muchos de los beneficios más importantes no atraviesan fácilmente las fronteras nacionales y son difíciles de aprovechar por parte de las empresas extranjeras aunque tengan una filial local.

#### **4-Los determinantes de un sistema**

Las naciones alcanzan el éxito en la competencia internacional cuando cuentan con ventajas en el diamante. Dado que los requisitos para alcanzar el éxito varían de unos a otros sectores, y debido a que la dotación de recursos es limitada, las naciones pueden disfrutar del dominio total en un sector y fracasar miserablemente en otro. Las naciones también pueden prosperar en un segmento sectorial y carecer de ventaja competitiva en otro.

En los sectores nacionales de más éxito no suele ser fácil saber por dónde empezar para explicar la ventaja competitiva: la interacción y autorreforzamiento de los determinantes son tan complejos que pueden disipar causa y efecto. Igualmente, el sistema está en constante movimiento.

#### **Sustentabilidad**

La ventaja se mantiene cuando sus fuentes se amplían y mejoran. Algunos determinantes ofrecen una base para la ventaja más sustentable que otros. La actual dotación de factores, por ejemplo, es menos importante que la presencia de instituciones especializadas para la creación de los mismos. En sentido más amplio, las condiciones que facilitan ventajas dinámicas (una innovación más rápida, las ventajas de

ser el primero en hacer algo, las presiones para mejorar) son más importantes que aquellas que confieren ventajas estáticas (tales como costos de los factores y un gran mercado interior). De aquí se deduce claramente que la composición de la demanda frecuentemente es más importante que el propio tamaño de ella, mientras que la intensidad de la rivalidad doméstica es más importante que el hecho de que la empresa tenga perspectivas de internacionalización.

#### El papel de la concentración geográfica

La concentración geográfica de las empresas en sectores que han alcanzado el éxito internacional se produce frecuentemente debido a la influencia de cada uno de los determinantes del diamante y a su mutuo reforzamiento, que se ven potenciados por la estrecha proximidad geográfica dentro de una nación. Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomentará la eficacia y la especialización. Sin embargo, más importante es la influencia de la concentración geográfica en la mejora e innovación.

La proximidad aumenta la concentración de la información y de este modo la probabilidad de que se advierta y se actúe en consonancia con ella, también aumenta la rapidez del flujo de información dentro del sector nacional y el ritmo al que se propagan las innovaciones. Al mismo tiempo, tiende a limitar la propagación de la información hacia el exterior, porque la comunicación toma formas (tales como los contactos personales) que no facilitan fugas. La proximidad conduce a una temprana exposición a los desequilibrios, necesidades o limitaciones dentro del agrupamiento que haya que solventar o explotar. Consecuentemente, la proximidad eleva a la condición de auténtico sistema a las influencias del diamante, que de otro modo actuarían por separado.

La concentración geográfica lleva consigo a algunos riesgos de largo plazo, especialmente si la mayoría de los compradores, proveedores y rivales no operan a escala internacional.

#### **5-Génesis y evolución de un sector competitivo**

Aunque la ventaja nacional sostenida en un sector es un reflejo de un diamante que funciona bien, todo el sistema no suele estar operativo desde el principio. Una ventaja en un solo determinante suele aportar frecuentemente el ímpetu inicial para la formación de un sector en una nación, habitualmente en torno a una sola empresa. La casualidad suele desempeñar a veces un papel nada despreciable. Una vez iniciado, se pone en movimiento un proceso que atrae a los competidores, da más significación a otros determinantes y hace que se acumulen las ventajas, dando por supuesta la existencia de potencial para ello.

En la práctica, la formación de un sector local normalmente se desencadena por uno de entre los determinantes. Una ventaja inicial en los factores de producción aporta frecuentemente la semilla de un sector internacionalmente competitivo o de un sector predecesor en el agrupamiento. La disponibilidad local de factores, sobre todo de factores naturales, es lo que suele atraer la atención hacia un sector.

La capacidad de cualquier fuente para dar como fruto un sector competitivo en una nación irá, en función de que ya existan ventajas en otros determinantes, o de que al menos puedan crearse. Para ir más allá de este período inicial de formación del sector, casi siempre hace falta la presencia de rivalidad doméstica. Las derivaciones y/o incorporaciones a partir de sectores conexos vertical u horizontalmente, transforman un sector naciente en uno con potencial internacional.

Para mantener la ventaja, las bases de la nación en el sector deben ampliarse y acumularse, sobre todo cuando la ventaja inicial se produce en los factores básicos de producción. Ya hemos descrito de qué forma se refuerzan entre sí los determinantes y como se amplían las ventajas en ellos. La inexistencia de un determinante importante, especialmente la ausencia de rivalidad competitiva o la carencia de personal especializado o de conocimientos técnicos, normalmente entorpecerá el proceso de perfeccionamiento de la ventaja competitiva. El sector, en principio prometedor, no materializará todo su potencial.

La base para que una nación consiga ventaja competitiva en un sector puede desplazarse alrededor del diamante a medida que evoluciona el sector, variando y frecuentemente acumulándose.



## **PARTE II) MODELO DE ANALISIS**

Tomando como referencia de nuestro marco teórico las diferentes categorías enunciadas por Porter, tanto en lo que refiere a estrategia competitiva como a diamante de competitividad; y considerando las particularidades del sector publicitario explicitadas en el primer capítulo, elaboramos nuestro propio modelo de análisis. Estas categorías guardan relación con la teoría de clusters enunciada por Porter y se encuentran enmarcadas dentro del Programa de Competitividad y Conglomerados del sector audiovisual.

### **2.3) Estrategia Competitiva**

En lo que refiere a estrategia competitiva tomaremos las tres estrategias competitivas genéricas, que como explicitamos anteriormente, responden a las cinco fuerzas competitivas a las que se enfrentan las empresas, y delimitan el rendimiento potencial de la industria. Recordamos estas tres estrategias competitivas a continuación:

1-Liderazgo en reducción costos

2-Diferenciación

3-Segmentación

Para lograr una posición estratégica, los líderes de la empresa deben elegir entre diferentes disyuntivas como ya lo explicamos anteriormente. La estrategia competitiva que tenga como objetivo lograr y profundizar esta posición, es una combinación única e irrepetible que refleja las circunstancias particulares de cada empresa. A modo general, las tres estrategias competitivas genéricas elegidas son consistentes para poder lograr una posición estratégica que garantice que la competitividad sea sostenible en el largo plazo.

### **2.4) Diamante de Competitividad**

En lo que respecta al diamante de competitividad de Porter, elegimos categorías que son intrínsecas a los vértices de dicho diamante. Las mismas son:

### **2.4.1) Condiciones de los factores**

#### **-Recursos humanos:**

Por simplicidad, esta categoría une los conceptos de recursos humanos y recursos de conocimiento ya explicados en nuestro marco teórico de acuerdo a la teoría de Porter. Los recursos humanos son importantes debido a la ya mencionada necesidad de flexibilidad del sector, los períodos de zafra existentes y la gran incidencia del factor humano en esta tipología de industria.

#### **-Recursos físicos:**

Las locaciones son un aspecto fundamental en este tipo de industria ya que mediante las producciones audiovisuales, se trata de recrear diferentes lugares en distintos momentos del tiempo. Es por esto que poseer variedad en las locaciones, ya sea en su dimensión natural o arquitectónica, representa un atractivo importante.

#### **-Recursos de capital:**

Esta categoría es tomada en cuenta dado que las inversiones en capital en esta industria son relativamente grandes, sobre todo en lo que tiene que ver con los sectores proveedores, que deben estar al día en lo concerniente a tecnología. A su vez, el capital de riesgo que se precisa en el sector, no es cubierto satisfactoriamente por la oferta financiera local. Por estas razones encontramos que las formas de financiamiento son una categoría relevante.

#### **-Infraestructura país:**

Es relevante dado que es fundamental tanto para el fácil y rápido acceso a las diferentes locaciones, para la velocidad de los trámites necesarios, para la seguridad que ofrece la nación, así como para las vías de comunicación.

Estas categorías seleccionadas bajo el vértice de condiciones de los factores serán analizadas luego de acuerdo a los criterios de jerarquía y creación de factores explicitados en el marco teórico.

### **2.4.2) Condiciones de la demanda**

#### **-Composición de la demanda:**

Aunque en nuestro marco teórico hemos hecho referencia a la composición de la demanda interior descrita por Porter; considerando las características del sector en cuestión, ampliaremos esta categoría incluyendo también a la demanda exterior. Es importante resaltar que en nuestro estudio de competitividad la demanda exterior es un factor clave, más aun teniendo en cuenta el tamaño del mercado interno y la internacionalización del sector.

#### **-Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda:**

Análogamente a lo sucedido con la categoría anterior, tomaremos en cuenta para el análisis la demanda global (interna y externa).

#### **-Internacionalización de la demanda:**

Esta categoría es fundamental ya que estamos realizando un estudio de competitividad y el tamaño del mercado interno es pequeño, por lo que la internacionalización de la demanda y las modalidades de acceso a la misma toman crucial importancia. Esta categoría está vinculada con una de las propiedades de las barreras a la entrada como lo es el acceso a canales de distribución. Esta barrera a la entrada debe ser eludida por las productoras nacionales a la hora de penetrar mercados externos.

### **2.4.3) Sectores proveedores y conexos.**

Como ya fue mencionado en nuestro marco teórico, la ventaja competitiva en los sectores conexos y proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas del sector. Esto es relevante cuando los insumos provistos tienen un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos o procesos.

#### **-Ventaja competitiva en los sectores proveedores:**

Por las características del sector y teniendo en cuenta que nuestro análisis se enmarca en la teoría de clusters, los sectores proveedores son un eslabón muy importante en la cadena de valor. Recordemos que en un sistema de valor la coordinación entre las cadenas de valor de los proveedores, de los canales y de los compradores influye en los costos y/o capacidad de diferenciación de las empresas que conforman dicho sistema.

También hay que considerar que los insumos en esta industria deben estar tecnológicamente actualizados, y esto requiere cuantiosas inversiones de capital, lo que deriva en la tercerización de los proveedores de insumos. Además esta categoría está estrechamente vinculada a la fuerza competitiva “poder de negociación de los proveedores”, analizada previamente en nuestro marco teórico.

-Ventaja competitiva en los sectores conexos:

En esta industria en particular se comparten muchos recursos con sectores conexos como el cine o el software. Más allá de esto, al ser una industria cultural la imagen es de crucial importancia, por lo que el buen desempeño de los sectores conexos, como por ejemplo el cine, servirían para mejorar la imagen país del sector audiovisual. Aquí nuevamente consideramos importante recordar que la correcta coordinación entre las cadenas de valor de los integrantes del sistema de valor es fundamental para la competitividad de cada una de las partes, así como del conjunto.

**2.4.4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

-Estrategia y estructura de las empresas domésticas:

La forma en la cual las empresas se gestionan y estructuran es esencial para el éxito competitivo de cualquier sector. En particular, la flexibilidad que deben mostrar las industrias audiovisuales, es fundamental para poder adecuarse a un entorno (reflejado a través de las cinco fuerzas competitivas) cambiante y demandante, en el que los tiempos son acotados. La estructura y la estrategia de las empresas se ven afectadas por la mencionada sazonalidad que muestra la demanda sobre el sector.

-Rivalidad doméstica:

Hemos visto en los capítulos anteriores que la rivalidad doméstica es un motor importante en lo que refiere a su influencia sobre los otros determinantes, así como sobre la mejora constante y la innovación. El sector audiovisual es un sector dinámico en el que los cambios en los procesos y la innovación son constantes. Es por esto que consideramos particularmente importante el papel jugado por la rivalidad doméstica, ya que los rivales tratarán de estar a la vanguardia con el objetivo de ganar mayores porciones de mercado.

-Formación de nuevas empresas:

Es una categoría fundamental ya que está directamente relacionada con la amenaza de entrada descrita dentro de las cinco fuerzas competitivas a las que están sujetos todos los sectores.

Considerando de nuestro marco teórico las propiedades de las barreras a la entrada y la información recabada por medio de entrevistas podemos encontrar las siguientes subcategorías:

-Diferenciación por producto, que oficia como barrera a la entrada para los nuevos entrantes. Esto sucede ya que las empresas establecidas que persiguieron la diferenciación como estrategia, ya han generado cierta lealtad de parte de su clientela.

-Curva de la experiencia, que oficia como barrera para los nuevos entrantes, básicamente en lo referido al know-how ya generado.

**2.4.5) Otros factores: El papel de la casualidad y el gobierno**

El papel de la casualidad

-Discontinuidades en los costos de los insumos, como por ejemplo las generadas por la existencia de shocks internacionales de oferta o crisis internacional.

-Variaciones no previstas de la demanda mundial o regional.

El papel de Gobierno

El gobierno tiene la particularidad de incidir sobre los cuatro vértices del diamante. Este aspecto cobra mayor relevancia considerando que nuestro estudio se enmarca en un proceso de clusterización con el apoyo de un programa estatal, que tiene como objetivo incidir directa o indirectamente sobre la capacidad generadora de ventaja competitiva de las empresas del sector (PACC). El gobierno puede influir por ejemplo en la estructura impositiva.

## **2.5) Características vinculadas al desarrollo exitoso de los clusters.**

### **2.5.1) Factores críticos de éxito**

#### **-Presencia de redes y asociaciones:**

Son importantes ya que aportan capital social. Al basarse en el relacionamiento e interacción de los agentes, son fundamentales para la generación de externalidades.

#### **-Existencia de una fuerte base de habilidades:**

La calidad de la mano de obra es fundamental para la conformación de un cluster exitoso. En la industria audiovisual la mano de obra es particularmente importante como ya lo hemos mencionado, ya que la labor contiene una cuota significativa de know-how, habilidad y creatividad.

#### **-Fuerte base de innovación, con soporte de investigación y desarrollo.**

La evidencia muestra que los clusters exitosos en esencia son innovadores. La innovación desarrolla mejores productos a la vez que inyecta dinamismo al cluster. Específicamente en el sector audiovisual hay un gran campo para la innovación, ya sea en lo que tiene que ver con tecnología, y sobre todo en la parte creativa del proceso de producción.

### **2.5.2) Factores que contribuyen al éxito**

#### **-Espíritu emprendedor:**

El espíritu emprendedor es fundamental para poder concretar negocios con nuevos clientes, o para adaptarse a las necesidades de clientes antiguos. En el caso particular del cluster audiovisual uruguayo, este espíritu es fundamental para poder salir a la conquista de mercados externos, más aún si se considera que el cluster se encuentra en las primeras etapas de gestación.

#### **-Infraestructura física:**

Poseer una buena infraestructura física permite reducir los costos, tanto de transporte como de comunicación. La infraestructura es un aspecto crucial para esta industria ya que se necesita un buen acceso a las diferentes locaciones, así como la posibilidad de comunicarse velozmente cuando se está trabajando a distancia.

-Acceso a financiamiento:

Un buen acceso a financiamiento es importante ya que permite solventar el crecimiento y afrontar grandes proyectos. Recordemos que no hay una oferta específica en la plaza financiera nacional que cubra satisfactoriamente las necesidades que hay en el sector para capital de riesgo. Este aspecto cobra mayor relevancia en el caso de los proveedores, ya que el costo de los equipos es considerable.

-Presencia de grandes empresas:

Son importantes de varios modos, básicamente sirven como modelos a seguir por las pequeñas empresas. Son fuentes de tecnología, de acceso a mercados y de conocimiento para el resto de los integrantes del cluster. En el caso específico del audiovisual las empresas grandes son las que logran acceder a los mercados internacionales, y traen experiencia de trabajar para esos mercados. Este know-how luego puede derramarse a través del cluster.

**2.5.3) Factores complementarios de éxito**

-Actividades de soporte a los negocios:

Aunque como ya adelantamos en el marco teórico su efecto es indirecto, estas actividades son importantes para este sector. Por las características del mismo, el marketing por ejemplo es fundamental, así como los servicios de gestión empresarial. Esto es confirmado por las entrevistas.

-Entorno favorable.

En esta categoría juntaremos dos conceptos a los que nos hemos referido en nuestro marco teórico como: un contexto favorable y un entorno favorable de política. Un entorno favorable es importante para cualquier tipo de desarrollo empresarial. En este caso en particular dado que inversores extranjeros suelen financiar filmaciones en nuestro país, se torna especialmente relevante.

## **PARTE III) METODOLOGÍA**

Nuestra base metodológica consiste en aplicar un análisis de tipo FODA a los vértices del Diamante de Porter, cuyas categorías principales para nuestro estudio fueron ya identificadas en nuestro modelo de análisis. Este tipo de análisis es el que mejor se ajusta a nuestro estudio por varias razones que enumeraremos a continuación.

En primera instancia debemos mencionar que si se examina nuestro marco teórico, y especialmente las categorías de nuestro modelo de análisis, se deduce que se refieren a aspectos cualitativos en la mayoría de los casos. Aunque algunas categorías pueden ser analizadas con datos, los mismos son escasos para el sector en Uruguay, y no permitirían concluir. Esto nos lleva a la segunda razón por la que el análisis FODA se ajusta a nuestro estudio. Ya que no hay datos estadísticos con la desagregación necesaria para poder ser utilizados en nuestro análisis, es necesario recoger información primaria a través de entrevistas con referentes del sector. Las entrevistas, al devolver información de tipo cualitativo hacen nuevamente del FODA el tipo de análisis más adecuado para nuestro estudio.

De acuerdo a lo antedicho conviene entonces aclarar en que consiste lo que se conoce como análisis FODA.

### **2.6) Metodología Análisis FODA**

La metodología FODA es una herramienta muy difundida para la evaluación de proyectos o situaciones, dado que permite, con poca información, hacer un primer diagnóstico de las posibilidades de un emprendimiento en función de las características intrínsecas del mismo y la realidad del entorno en el cual se va a desarrollar. Esta metodología hace un análisis cualitativo de la situación, más no cuantitativo.

Contiene un análisis de la situación actual (análisis estático), y un análisis proyectivo (análisis dinámico), ya que no sólo trata de inventariar lo existente, sino lo que podría ocurrir en el futuro. Dado este carácter dinámico del medio ambiente, el estratega debe realizar análisis FODA en diferentes puntos del tiempo.

En nuestro caso particular aplicamos esta metodología para estudiar la situación competitiva de una empresa o sector nacional dentro de su mercado, y de sus características internas a efectos de poder determinar sus:

-Fortalezas



-Oportunidades

-Debilidades

-Amenazas

Esta herramienta fue creada a principio de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia. Nuestro objetivo final del análisis FODA es poder determinar cuales son las ventajas competitivas que tiene la empresa o sector nacional que se está analizando, y cuál debe ser la estrategia genérica en función de sus características propias y del mercado en que se mueve.

El proceso de planificación estratégica, se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es correctamente capitalizado.

#### El Medio Ambiente externo (Oportunidades y Amenazas)

Los elementos a analizar en dicho análisis corresponden a las Oportunidades y Amenazas que la empresa o sector nacional tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación, y/o gobierno.

Tantos las Amenazas como las Oportunidades pueden referirse a los siguientes aspectos:

-Factores económicos, sociales o políticos.

-Factores de productos o tecnológicos

-Factores demográficos

-Mercados y competencia

Es de vital trascendencia revisar las oportunidades ya que en función de la seriedad del análisis, se tendrá una visión clara de lo que el exterior puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias que permita aprovecharlo en un cien por ciento.

### El Medio Ambiente interno (Fortalezas y Debilidades)

Las Fortalezas y Debilidades corresponden al ámbito interno de la organización o sector nacional, y dentro del proceso de planificación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son las fortalezas con las que cuenta, y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la organización o sector nacional, deben ser cubiertas con recursos propios. Aunque las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para cada caso, normalmente se analizan los siguientes puntos:

-Administración y organización

-Operaciones

-Finanzas

-Factores específicos de la empresa o sector nacional

Las Fortalezas se definen como la parte positiva, es decir aquellos productos o servicios de los que se tiene control directo y que reflejan una ventaja frente a los demás.

Las Debilidades reflejan el caso contrario ya que su principal característica, es afectar de forma negativa y directa el desempeño de la empresa o sector nacional. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza solo se puede reducir mediante acciones preventivas. De ese modo podemos concluir que las debilidades pueden ser contrarrestadas con acciones de corto plazo, a efectos de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Es importante determinar en forma clara cuál es la interrelación existente entre cada uno de los factores FODA, y en consecuencia implementar acciones estratégicas para que se corrijan las debilidades y/o se amortigüen las amenazas.

### Interacción entre los Factores FODA

El modelo conceptual provee un marco de trabajo que permite identificar relaciones. Esto puede resultar algo complejo cuando los factores involucrados son muchos.

Se aconseja tener especial cuidado al determinar el grado de correlación de las relaciones. Estas relaciones pueden tener diferente ponderación en términos de su potencial una vez evaluadas las mismas.

El análisis FODA es una herramienta que permite reconocer a simple vista estrategias prometedoras, en donde se utilicen las fortalezas del cluster para el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el escenario en el cual se encuentra.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para el cluster.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades) determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que el cluster deberá asumir hacia el futuro deseable.

#### Limitaciones del análisis FODA

El análisis tiene limitaciones en cuanto a su subjetividad y carácter cualitativo, que restringen el establecimiento de conclusiones definitivas muy fuertes.

### **2.7) Relevamiento de Datos**

Dado que la información cuantitativa que hay disponible en este momento no nos permite concluir nuestro trabajo, hemos tenido que generar información primaria a través de entrevistas.

De acuerdo al trabajo monográfico realizado por Silva et al (2008), la entrevista consiste en “un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae información de una persona que se halla contenida en la biografía de ese interlocutor. Se entiende aquí biografía como el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado”. La subjetividad directa que implica una entrevista “es su principal característica y, a la vez, su principal limitación” (Alonso, L., 1998).

A partir del trabajo de Alba, M. (2005), enumeramos las ventajas y desventajas asociadas al uso de la técnica de entrevistas que consideramos relevante para este trabajo.

Ventajas:

- Permite el uso de preguntas variadas para ajustar el contexto.
- Permite indagar más profundamente sobre nuevos problemas cuando estos surgen.
- Bueno para estudios exploratorios vía cuestionarios abiertos.
- Frecuentemente conducen a sugerencias constructivas específicas.
- El nivel de cuestionarios puede ser variado para ajustar el contexto.
- Son útiles para identificar posibles áreas para análisis más detallados.
- Son muy directas y fáciles de dirigir.
- Es más rápido que las técnicas observacionales.
- Si los entrevistados son seleccionados adecuadamente, pueden producir resultados de muy alta calidad sobre las actitudes y opiniones de una población.

Desventajas:

- Los datos obtenidos son subjetivos.
- Los evaluadores pueden sesgar la entrevista.
- La reconstrucción del usuario puede ser equivocada.
- Dependiendo del grado de la estructura, codificar los resultados puede ser problemático.
- La personalidad y el estilo de la entrevista puede afectar la respuesta (los demandados generalmente buscan agradar al entrevistador).
- El entrevistador puede necesitar adquirir conocimiento del dominio para conocer qué preguntas hacer.
- Hay un rasgo de sesgo considerable debido al entendimiento por los usuarios de las preguntas.
- Tiene dos aspectos críticos: la selección del lugar para la entrevista y cómo conducirla.

La técnica de entrevistas semi-estructuradas consiste en hablar con el entrevistado sobre un tema o una serie de temas específicos basándose en una guía de entrevistas, pero las preguntas se van adaptando a las circunstancias del momento. Los temas de los cuales se quiere investigar se van preguntando uno tras otro, adecuándolo de forma natural al hilo y ritmo de la conversación. El entrevistador además de realizar el cuestionario, puede intervenir en momentos en que necesite profundizar sobre algún aspecto de interés.

La pauta para las entrevistas semi-estructuradas, así como la lista de entrevistados están disponibles en el anexo 4.

## **CAPÍTULO 3) ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PUBLICITARIO EN EL MARCO DEL CLUSTER AUDIOVISUAL**

### **PARTE I) ANALISIS DE LOS DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PUBLICITARIO EN EL MARCO DEL CLUSTER AUDIOVISUAL**

A continuación efectuaremos el análisis de las categorías previamente seleccionadas de acuerdo a lo explicitado en nuestro modelo de análisis:

#### **3.1) Estrategia Competitiva**

La estrategia imperante en el sector es la de liderazgo en costos, aunque siempre manteniendo un producto de calidad acorde al estándar internacional. Esta estrategia ha presentado una ventaja ya que ha facilitado negocios con empresas extranjeras. Esas experiencias han a su vez ayudado al aprendizaje por parte de los trabajadores del sector.

Esta estrategia funciona para el caso de los servicios de producción y para la producción integral.

En el caso de la producción integral podemos además notar la presencia de la estrategia diferenciadora, en la cual tiene gran relevancia el rol de los directores ya que su valor agregado es la parte creativa; por lo que es un producto con una importante base en la diferenciación.

En cuanto a la segmentación, no existe una especificidad definida por lo que no se puede identificar una estrategia de segmentación.

#### **3.2) Análisis de los factores de competitividad**

Analizaremos a continuación las categorías que consideramos relevantes, las cuales constituyen el mapeo de competitividad del sector publicitario:

### **3.2.1) Factores de producción: recursos humanos, recursos naturales, infraestructura país y recursos de capital**

#### Recursos humanos:

Aunque para ciertos puestos muy específicos ocasionalmente no se encuentran trabajadores con las capacidades técnicas deseadas, a nivel general los recursos humanos del sector están bien capacitados. Particularmente se resaltan la creatividad y el profesionalismo mostrado por los mismos.

El sector presenta una flexibilidad que permite un rápido acoplamiento para satisfacer las necesidades impuestas por la demanda, al tiempo que disminuye o evita rigideces en los costos. En general, se contratan los técnicos bajo una modalidad free-lance, lo que brinda flexibilidad que es una de las ventajas competitivas de las productoras uruguayas.

La zafra de producción para los mercados externos se alcanza entre los meses de diciembre a marzo. Esta estacionalidad hace que en muchos casos se trabaje en la frontera de la capacidad productiva, mientras que cuando la actividad es baja existe capacidad ociosa. En períodos de zafra alta los recursos humanos calificados no son suficientes para satisfacer la demanda. Esta variabilidad en la demanda en muchos casos es fundamento económico para la flexibilidad de la estructura de las productoras publicitarias.

Encontramos también varias fisonomías de individuos, lo cual representa una ventaja para el sector a la hora de realizar los casting. Es decir, que este amplio casting gracias a la diversidad étnica de la región, permite generar modelos que pueden ser representativos de varios lugares del mundo.

Otra ventaja sumamente relevante que presenta el sector en lo que a competitividad refiere, es que el costo de los recursos humanos es relativamente menor a los encontrados en los países de Europa y Estados Unidos.

La capacitación técnica se ha dado en muchos casos gracias a la experiencia de haber trabajado junto con técnicos del exterior. Dadas las opciones educativas sucede que las personas interesadas en tareas técnicas específicas deban realizar carreras largas para efectuar un trabajo que quizás no lo requiera.

A nivel educativo es importante destacar la creciente participación del sector privado que responde al hecho de que el propio sistema educativo se debe alinear a la velocidad de los cambios tecnológicos. Debemos mencionar la creación de programas técnicos y la fundación de instituciones de enseñanza

privada como lo es “animation campus”. Esta fundación se dedica a la formación de recursos humanos en lo que respecta a animación.

La otra cara de la moneda representa la formación específica en gestión y negocios audiovisuales prácticamente inexistentes en nuestro país.

#### Recursos naturales y físicos:

Existen variadas locaciones que se encuentran a cortas distancias, las mismas son de fácil acceso. La similitud con otras zonas del mundo, la diversidad arquitectónica y cultural, las cortas distancias entre diversos escenarios naturales (playas, campos, dunas, etc.) son algunas de las principales ventajas en este aspecto. No obstante, en relación a la región, se tienen ciertas desventajas: no hay acantilados, nieve o desiertos naturales. Esto se ve en parte contrarrestado por la proximidad de las distintas locaciones en Uruguay, comparado a las grandes distancias de los países vecinos.

#### Recursos de capital:

Cuando la producción es para el exterior, el capital requerido es aportado tanto por la productora, como por la agencia externa. El problema es el capital de giro necesario para iniciar la producción previo al cobro de dicho capital.

No existe financiamiento específico para este tipo de proyectos en nuestro país. Por el lado del gobierno existen ciertas iniciativas que han ayudado a aliviar la carga impositiva, como por ejemplo la exención del IVA para las producciones destinadas al exterior.

#### Infraestructura país:

La seguridad ofrecida por el país es una de las principales fortalezas en lo que respecta a esta categoría. A su vez, las vías de comunicación permiten el fácil acceso a las distintas locaciones, mayoritariamente por vía terrestre. A esta fortaleza, se le contrapone un difícil acceso aéreo para clientes provenientes del exterior.

En lo que respecta a los trámites necesarios para filmar en nuestro país, la oficina de locaciones ha mostrado ser eficiente posibilitando que los mismos se realicen de forma ágil. La reciente creación de la Film Commission & Promotion Office tiene como objetivo continuar en este camino.

Como debilidad debemos mencionar el bajo nivel de calidad de los estudios de filmación y la carencia de laboratorios de revelado en el país. Esta tecnología es dominada por operadores chilenos, aunque en Uruguay se recurre principalmente a los laboratorios de Buenos Aires para efectuar estos trabajos. Este último aspecto es considerado crítico para las productoras del cluster por varias razones: enlentece el proceso de producción y resta capacidad de respuesta, dificulta a los directores la tarea de revisión al final del día y encarece costos. Esto se ve agravado porque no existe una normativa que facilite el ingreso de las películas a Argentina para su posterior reingreso a Uruguay (problemas de aduana), generando dependencia con los laboratorios regionales y creando una imagen de que en Uruguay se carece de infraestructura suficiente.

Otra debilidad es la limitación del ancho de banda de subida. El problema radica en que Uruguay no tiene conexión por fibra óptica, la cual permite transferir datos a mayor velocidad. Esto resulta crítico a lo hora de trabajar con mercados distantes.

### **3.2.2) Condiciones de la demanda**

#### Composición de la demanda:

Existen diversas composiciones según el tipo de empresas. En general las grandes empresas tienen una gran proporción de su producción dirigida al mercado exterior, de todas formas no descartan la producción para el mercado interno. Las empresas de menor tamaño se dedican principalmente al mercado interno, cubriendo los costos con dicho mercado y generando el excedente a través de las producciones dirigidas hacia el exterior.

#### Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda:

El tamaño del mercado interno es reducido, por eso la necesidad de varias empresas de exportar más allá de que la producción para el exterior sea más rentable. La demanda externa podría considerarse “infinita”. El ya descrito efecto de derrame de demanda proveniente de Argentina, significó un marcado crecimiento de la misma que fue redireccionada hacia nuestro país. Debemos resaltar en oposición a este aspecto, que muchas empresas de pequeño y mediano porte especialmente, ven como una amenaza el auge de los competidores situados en Europa del Este y en Sudáfrica.



### Internacionalización de la demanda:

Una característica de la demanda externa en este tipo de industria, es que la misma tiene el carácter de potencial para la mayoría de las empresas del sector, ya que esta permanece latente hasta que las propias empresas productoras puedan acceder a la misma. Por su parte la Film Commission & Promotion Office apunta claramente a convertir la demanda potencial en real. Las redes de contactos y los socios comerciales en el exterior son esenciales para acceder a la demanda externa, por lo que los productores ejecutivos deben viajar constantemente al exterior en busca de estos potenciales clientes. Otra forma de acceder a la misma es mediante la presencia de numerosas empresas uruguayas instaladas en varios países de Latinoamérica. La cercanía cultural con los mercados objetivo es fundamental en este aspecto.

No podemos dejar de mencionar que más allá de este análisis efectuado para las categorías concernientes a las condiciones de la demanda, el producto ofrecido por nuestro país es demandado principalmente por la buena relación calidad-precio.

### **3.2.3) Sectores proveedores y conexos**

#### Ventaja competitiva en los sectores proveedores:

El análisis de la cadena de valor denota que la velocidad de respuesta y la capacidad de adaptación son fortalezas y dan la pauta del profesionalismo mostrado por otros eslabones de la cadena como son los proveedores.

Dentro de los proveedores, se destaca Musitelli quién cuenta con el más amplio stock de equipamiento en plaza, que incluye desde cámaras de última tecnología hasta generadores de energía. Esto representa una fortaleza ya que permite acceder a insumos de alta calidad en comparación con estándares internacionales. En períodos de zafra esta fortaleza se ve menoscabada ya que no existe una amplia disponibilidad de insumos para los requerimientos de las productoras.

Por otro lado, el carácter casi monopólico que presenta el mercado, conlleva a un sobreprecio del alquiler de los insumos, lo que eleva los costos de producción.

#### Ventaja competitiva en los sectores conexos:

Se evidencia un aspecto positivo en el éxito logrado por ciertos largometrajes como por ejemplo Whisky, lo que ayuda a fortalecer la imagen país del sector audiovisual en su conjunto. Esto hace que se vea a

Uruguay como un posible destino para la realización de producciones audiovisuales. Concomitantemente debemos mencionar que al compartir recursos, el éxito en los sectores conexos genera externalidades positivas para el sector publicitario en particular.

### **3.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

#### Estrategia y estructura de las empresas domésticas:

La estrategia y estructura de las empresas es flexible lo que permite una mejor capacidad de adaptación a los vaivenes de la demanda. La flexibilidad referida es mayormente para los recursos humanos como ya lo mencionamos en su momento, por lo que cabe recordar que la modalidad de contratación free-lance es un rasgo característico del sector. Otro rasgo característico es que muchos dueños de empresas son los propios productores ejecutivos. Un análisis de la cadena de valor arroja como resultado que la velocidad de respuesta y la capacidad de adaptación son fortalezas.

La estrategia común a todas las empresas del sector para acceder a mercados externos es establecer una buena relación calidad-precio. El producto debe ser siempre de primera calidad, este requisito es privativo. Luego de poder obtener un producto de primera calidad, empiezan a jugar los costos.

Si pensamos en todas las empresas compitiendo en bloque en el marco del cluster, podemos mencionar como debilidad que no muestran interés en encarar una plataforma común para acceder a los mercados externos. Esta característica, aunque no condiciona el desempeño de las productoras grandes, sí lo hace para las productoras pequeñas y medianas limitando la posibilidad de acceder a mercados externos.

#### Rivalidad doméstica:

La mayoría de los entrevistados han manifestado la percepción de que existe una gran rivalidad doméstica, llevando en ocasiones a guerra de precios. El mercado interno es de tamaño reducido lo que también se refleja en una ardua competencia interna. Ya habíamos mencionado como característica del sector la modalidad de contratación free-lance para tener una buena velocidad de respuesta ante cambios en la demanda y períodos de zafra. Esta característica, sumada al tamaño del mercado, hace que la competencia sea tanto por clientes como por recursos; de esta manera en períodos de zafra la competencia es grande dado que los recursos calificados no abundan en el sector.

Esta fuerte rivalidad por clientes del mercado interno, afecta mayormente a las empresas de pequeño y mediano porte que dependen del mismo para subsistir, en oposición a lo que acontece con las empresas grandes, las que exportan gran parte de su producción. En cuanto a la competencia por recursos, también

afecta más a las empresas pequeñas, ya que tienen menos presupuesto para negociar las contrataciones de los recursos más calificados.

La gran masa crítica de empresas y la competencia doméstica ayuda a que se compita con estándares más altos hacia el exterior. Esto se hace notar especialmente al ver que empresas de gran porte siguen trabajando para el mercado local con el objetivo de mejorar la calidad de su reel, que se compone de piezas de producción integral en las que la creatividad es el gran valor agregado. Estas piezas, luego se transforman en la “carta de presentación” de las productoras en sus viajes al extranjero cuando tratan de atraer clientes externos.

#### Formación de nuevas empresas:

La rivalidad doméstica depende en gran medida de la formación de nuevas empresas. Para poder ingresar en el sector hay que poder sortear las barreras a la entrada. A nuestro entender hay básicamente dos barreras a la entrada que son el know-how o la experiencia, y la red de contactos o clientela leal con las que pueda contar una empresa. Es por esta característica que la formación de nuevas empresas en el sector se da en una gran mayoría de casos, mediante una desvinculación de algunos miembros de empresas ya existentes, que forman una nueva empresa subsiguientemente. Es por esto también que vemos que en muchas de las empresas del sector, los propietarios son los propios productores ejecutivos que al momento de formar su nueva empresa, ya poseían una red de contactos y un aprendizaje incorporado gracias a haber trabajado previamente en otra empresa del rubro. Estas derivaciones ocurren mayoritariamente en épocas de crisis.

Otra barrera a la entrada para la formación de nuevas empresas, sobre todo para el caso de producciones integrales, podría ser el capital de giro.

### **3.2.5) Otros factores: El papel de la casualidad y el gobierno**

#### El papel de la casualidad

En lo concerniente a la casualidad recordaremos que el “boom” de la producción audiovisual publicitaria en Uruguay se dio como consecuencia de un efecto derrame de demanda sobre la ya saturada oferta argentina. No olvidemos que en esta época también se da una crisis financiera regional que implica un cambio drástico en las políticas macroeconómicas. El Banco Central del Uruguay debe abandonar un régimen de tipo de cambio flotante acotado por bandas cambiarias movibles, pasando a la flotación pura debido a la estrepitosa pérdida de reservas provocada por la corrida bancaria. Esto llevó a una

devaluación del tipo de cambio que modificó de manera drástica los términos del intercambio con el resto del mundo. Esto hizo que mejorara la competitividad de todos los sectores exportadores del país, incluyendo al audiovisual publicitario. A pesar de que los salarios y los insumos del sector se valúan mayoritariamente en dólares americanos, la devaluación afecta de manera indirecta a través del poder de compra de la moneda extranjera. Este fenómeno no se dio sólo en nuestro país, sino también en el resto de la región.

### El papel del gobierno

En lo que refiere a nuestro enfoque, el papel del gobierno es el de influir en los vértices del diamante, por lo que a continuación haremos un análisis de la forma en que incide sobre los mismos.

-En lo que tiene que ver con los factores de producción, el gobierno puede influir en las categorías: recursos humanos, infraestructura país y recursos de capital.

Para los recursos humanos podemos decir que no existe de parte del Estado una oferta de educación específica para el sector audiovisual publicitario, ni para la formación específica en gestión y negocios audiovisuales, aspectos que tampoco son contemplados desde lo privado.

Los recursos de capital como dijimos pueden ser un problema en lo que tiene que ver con el capital de giro para iniciar una producción. La oferta privada no contempla un financiamiento para un tipo de inversión con el nivel de riesgo que presentan las producciones audiovisuales. Cabe mencionar que desde el punto de vista impositivo se eximió de IVA a las producciones audiovisuales dirigidas al exterior, aliviando de esta manera la carga sobre el sector.

La categoría infraestructura país es la que depende en su totalidad de la labor gubernamental. Tanto por el tema de la seguridad que presenta el país para inversores extranjeros, como para la oficina de locaciones, para mantener en buen estado las rutas de acceso a los distintos puntos del país, la agilidad de las tramitaciones necesarias para poder filmar en el país, etc. Para citar un ejemplo, mencionaremos el problema del envío de las latas de negativos a la Argentina para su posterior revelado. Es importante destacar que el trabajo de revelado debe hacerse exclusivamente fuera del país ya que no existen en Uruguay laboratorios especializados. Este último aspecto es considerado crítico para las productoras del cluster por varias razones que ya fueron mencionadas al analizar la infraestructura país propiamente dicha.

-Para las condiciones de la demanda, podemos decir primeramente que el gobierno puede o bien ser demandante directo, o bien unir esfuerzos con el sector privado para poder acceder a la demanda externa. En lo que tiene que ver con internacionalización de la demanda por ejemplo, vemos que la creación de la Film Commission & Promotion Office es una excelente iniciativa en este sentido ya que sus objetivos son generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas, potenciar a las empresas y generar una imagen internacional de Uruguay en el universo audiovisual mundial.

De más está decir que todos los aspectos macroeconómicos como el tipo de cambio, los impuestos, los trámites, los acuerdos entre países y los regímenes aduaneros, tienen gran incidencia en este sentido.

También el gobierno ha sido una pieza clave en la generación de una conciencia de cluster, de una imagen país, que obviamente ha venido de la mano del impulso dado al proceso de clusterización a través del PACC. Esta “conciencia de cluster” generada desde el lado del gobierno ha ayudado para la generación de sinergias entre el sector audiovisual publicitario, los sectores proveedores y conexos, mediante la creación de ciertos ámbitos de discusión que incluyen a varios representantes de los distintos eslabones de la cadena de valor, como por ejemplo la mesa del cluster, la cámara de TICs, etc.

- En lo que respecta a estrategia y estructura empresarial, el gobierno influye en las mismas desde las distintas instituciones que inciden en la agilidad y la eficiencia de los trámites requeridos para poder desarrollar la actividad.

Para la formación de nuevas empresas como ya fue mencionado el gobierno podría ampliar las limitadas posibilidades de financiamiento, por ejemplo brindando créditos blandos a través del Banco de la República Oriental del Uruguay.

### **3.3) Análisis de las características vinculadas al desarrollo exitoso de clusters.**

#### **3.3.1) Factores críticos de éxito**

-Presencia de redes y asociaciones:

La formación de redes es uno de los objetivos primordiales que persigue el cluster, y aunque se han hecho avances, todavía queda mucho camino por recorrer en este sentido, sobre todo en lo que tiene que ver con las redes informales que luego sirven para la generación de externalidades, y el derrame de conocimiento e información que mitigan los efectos nocivos de la información asimétrica. Esto se traduce en

innovaciones y en una mejora de la eficiencia en el funcionamiento de la cadena de valor, aspectos importantes para la mejora de la competitividad.

-Existencia de una fuerte base de habilidades:

Existe hoy por hoy una fuerte base de habilidades que fue adquirida a través de las experiencias laborales llevadas a cabo conjuntamente con profesionales provenientes del exterior. Esto se dio ya sea porque se hicieron producciones en nuestro país, o porque los técnicos locales fueron contratados para realizar producciones en el exterior.

-Fuerte base de innovación, con soporte de investigación y desarrollo:

La innovación se da mayormente en procesos o en técnicas de producción, sobre todo en lo que tiene que ver con la parte creativa de la tarea audiovisual.

A través de la Agencia Nacional de Investigación e innovación (ANII) y de distintas incubadoras de empresas como por ejemplo Ingenio (LATU), se dan ámbitos propicios para investigar y/o innovar. De todas formas ninguna de las opciones existentes se dedica a la investigación y/o innovación para el sector audiovisual específicamente hablando. Conviene destacar que en nuestro país no se dan fuertes inversiones en investigación y desarrollo que permitan generar cambios radicales. Estas inversiones se realizan en los países de primer mundo, invirtiendo generalmente en tecnología de punta.

### **3.3.2) Factores que contribuyen al éxito**

-Espíritu emprendedor:

Se percibe un gran espíritu emprendedor y un gran dinamismo dentro del cluster, principalmente inducido por las grandes empresas que deben competir de acuerdo a los más altos estándares internacionales. Este espíritu emprendedor también se traduce en la agresiva búsqueda de mercados externos para la colocación de sus productos.

-Infraestructura física:

Ya hemos mencionado al hablar de los factores de producción que la infraestructura física es una de las fortalezas del cluster y contribuye al éxito del mismo. De todas maneras también presenta debilidades importantes como el ancho de banda y la carencia de laboratorios de revelado. El análisis es análogo al realizado para la misma categoría en el vértice factores de producción.

-Acceso a financiamiento:

No hay financiamiento específico para actividades que presenten este tipo de riesgo, por lo que este punto presenta una debilidad para el sector.

-Presencia de grandes empresas:

Existen grandes empresas como Metrópolis, Salado Media, Paris-Texas, que a su vez fueron pioneras dentro del sector. Hoy por hoy se han sumado otras como Oriental Films. Representan el referente competitivo, son impulsores y guías del sector, poseyendo el know-how y los contactos para acceder a mercados externos.

**3.3.3) Factores complementarios de éxito**

-Actividades de soporte a los negocios:

No existen prácticamente actividades de soporte a los negocios audiovisuales publicitarios ni en el ámbito público, ni en el privado, como por ejemplo instituciones especializadas en la elaboración de planes de Marketing y plataformas de negocios. Ya mencionamos como fundamental la falta de capacitación a nivel de gestión empresarial y ejecutiva específica para el sector. Ya que uno de los objetivos del cluster es aumentar la competitividad, las actividades de soporte que ayuden a cerrar negocios con el exterior, revisten una importancia crucial.

-Entorno favorable:

Existe espíritu emprendedor y una ardua competencia doméstica, lo que genera un contexto favorable al dinamismo del cluster. El entorno político también es favorable ya que hay estabilidad.

**3.4) Otras consideraciones del cluster audiovisual**

Tomando ahora el cluster audiovisual en su totalidad, ya no sólo el sector publicitario, sino el resto de los sub-sectores como el Cine, la TV, la Animación y los Video Juegos; pasaremos a analizar ciertas características del diamante de competitividad, que no están incluidas en el análisis anterior.

Para las condiciones de los factores debemos considerar a la revolución digital<sup>17</sup>. La revolución digital actúa como una amenaza para el cluster ya que implica un cambio importante en la metodología de trabajo. Se requieren considerables inversiones iniciales de capital para lograr el acoplamiento tecnológico necesario, aunque los costos de producción se reducirían una vez implementada la digitalización. Es importante volver a destacar que hoy en día el trabajo de revelado debe hacerse exclusivamente fuera del país con las implicancias negativas que fueron señaladas al respecto. La inversión que implica acoplarse a la revolución digital reduciría la dependencia de los laboratorios de revelado y aceleraría el intercambio de datos por lo que podría verse también como una oportunidad.

Para las condiciones de la demanda, específicamente la demanda interna, diremos que en la sociedad uruguaya existe un relativo desconocimiento sobre la producción de servicios y contenidos nacionales.

En lo que tiene que ver con los sectores conexos y proveedores, diremos que no se visualiza claramente la llamada relación intra-subsectores dada prácticamente la inexistencia de complementación de proyectos entre empresas, y entre proveedores.

Finalmente, en lo concerniente a estrategia, estructura y rivalidad empresarial, el cluster se caracteriza por ser altamente atomizado y también por la casi inexistencia de redes horizontales. Existen redes verticales de integración, que para mantener los costos fijos bajos, se concretan a menudo por la vía de la tercerización y subcontratación.

---

<sup>17</sup> *La revolución digital es un proceso mediante el cual cambia la producción análoga, que implica la grabación en cintas, para pasar a la grabación de contenidos en formato digital, por lo que el mismo producto se puede reducir al lenguaje binario.*



## **PARTE II) ANALISIS FODA SEGÚN DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD**

### **3.5) Condiciones de los factores de producción<sup>18</sup>**

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas capacidades técnicas, creatividad y profesionalismo, flexibilidad (modalidad de contratación), fisonomía de la gente (amplio rango cultural y racial), costo de los recursos humanos. Capacidades acorde a los niveles internacionales. Creciente participación del sector privado a nivel educativo.</li> <li>- Variedad de las locaciones que se encuentran próximas entre sí y de fácil acceso. Diversidad arquitectónica y cultural. Diversidad de escenarios naturales.</li> <li>- Exención de IVA para las producciones destinadas al exterior.</li> <li>- Buen nivel de seguridad, vías de comunicación que permiten fácil acceso. Agilidad de trámites necesarios para filmar (oficina locaciones, Film Commission &amp; Promotion Office).</li> <li>- Presencia de asociaciones y una fuerte base de habilidades.</li> <li>- Espíritu emprendedor, infraestructura física y presencia de grandes empresas.</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran proporción de los trabajadores en negro.</li> <li>- No existen acantilados, ni nieve, ni desiertos naturales. Difícil acceso aéreo para los clientes del exterior.</li> <li>- Escasez de cursos técnicos para tareas específicas. Formación casi inexistente en gestión y negocios audiovisuales.</li> <li>- Bajo nivel de calidad de los estudios de filmación. Carencia de laboratorios de revelado. Reducido ancho de banda de salida.</li> <li>- Los fondos prestados siguen siendo insuficientes para cubrir todas las necesidades de capital del sector y no existe un acceso a opciones de financiamiento específicas para las necesidades del sector.</li> <li>- Problemas referentes a gestión de aduanas (revelado)</li> </ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El advenimiento de la revolución digital puede presentar una oportunidad para el sector tanto por el problema de los laboratorios de revelado, por el hecho de poder estar a la vanguardia tecnológicamente hablando, y para abaratar costos.</li> <li>- Reconocimiento a nivel internacional de la producción audiovisual nacional y de referentes del sector. Por ejemplo reconocimiento de la labor de ciertos directores en lo referente a producciones integrales.</li> <li>- Mayor disponibilidad de fuentes de financiamiento por parte de fondos internacionales.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lo que a tecnología respecta, la amenaza principal es quedar rezagados, tanto por equipos como por capacitación en el manejo de la nueva tecnología. La convergencia digital es la amenaza concreta en este sentido.</li> <li>- Mejores circunstancias relativas en lo referente a condiciones de los factores (recursos humanos, infraestructura, seguridad, etc.) presentadas por Europa del Este o Sudáfrica, llevando a un auge de estos competidores.</li> </ul>

<sup>18</sup> *Recursos humanos, recursos físicos, recursos de capital e infraestructura*

### **3.6) Condiciones de la demanda**

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactos y socios comerciales ya creados. Gran capacidad de los productores ejecutivos de las empresas más grandes.</li> <li>La presencia de filiales uruguayas en varios países de Latinoamérica. Creación de la Film Commission &amp; Promotion Office.</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado interno reducido.</li> </ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño del mercado externo podría considerarse “infinito” en relación al mercado interno, por lo que hay un gran potencial para explotar el mismo, ya sea agrandándolo y/o diversificándolo; en condiciones estáticas, o ante un aumento de la demanda de productos audiovisuales a nivel mundial.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auge de los competidores situados en Europa del Este y Sudáfrica.</li> <li>- Existe una amenaza intrínseca ya que el tipo de cambio podría variar en el futuro llevando a una situación no tan favorable.</li> <li>- Se puede ver afectada la relación calidad-precio que goza el sector publicitario con respecto a los competidores externos, así como el monto de gasto que las empresas destinan a la publicidad, escenario que podría darse en un contexto de crisis internacional. Si lo vemos desde una perspectiva de largo plazo, la amenaza significaría no contar con la capacidad de adaptación ante estas coyunturas negativas.</li> </ul>

### **3.7) Sectores Proveedores y Conexos**

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidad de respuesta y capacidad de adaptación. Gran profesionalismo. En el caso de las empresas proveedoras de insumos existe cierto stock de recursos al día con la tecnología como por ejemplo cámaras o luces.</li> <li>- Éxito logrado por ciertos largometrajes que fortalecen la imagen país. Externalidades positivas al compartir recursos.</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo nivel de calidad de los estudios de filmación. Carencia de laboratorios de revelado.</li> <li>- En períodos de zafra la disponibilidad de insumos no es suficiente.</li> <li>- Carácter casi monopólico de proveedores (efecto al alza de precios).</li> </ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir para propiciar el advenimiento de la revolución digital a la nación puede presentar una</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lo que a tecnología respecta, la amenaza principal es que los proveedores queden rezagados</li> </ul>

<p>oportunidad dado el problema de los laboratorios de revelado (mitiga la dependencia con respecto a los mismos), además existe la oportunidad de estar a la vanguardia tecnológicamente hablando y a su vez se abaratarían costos.</p>	<p>en lo referente a equipos en tanto que los recursos humanos queden rezagados en lo que respecta a capacitación en el manejo de la nueva tecnología. No invertir en pos de la convergencia digital es la amenaza concreta en este sentido.</p>
--	--

### **3.8) Estrategia, Estructura y Rivalidad**

<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran flexibilidad (estructura flexible, modalidad de contratación free-lance) y adaptación ante oscilaciones de la demanda. Buena velocidad de respuesta. Buena relación calidad-precio.</li> <li>- La rivalidad ayuda a la creación de productos que enriquecen los reels de las empresas a la hora de exportar.</li> <li>- El Gobierno ha comenzado a generar una conciencia de cluster y una imagen país. También ha ayudado a generar ámbitos de diálogo.</li> <li>- Presencia de asociaciones, espíritu emprendedor y buen contexto para el desarrollo del cluster así como un entorno de política favorable.</li> </ul>	<p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe interés en encarar un proyecto común para acceder a mercados externos.</li> <li>- Competencia por recursos sin cooperación ya que no se visualizan claramente mecanismos de cooperación formales o informales que propicien la creación y consolidación de redes entre agentes.</li> <li>- No existe fuerte base de innovación con soporte en investigación y desarrollo.</li> </ul>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <p>- La reciente implementación de la ley de cine es una muestra de que existe voluntad política hacia el mejoramiento del marco regulatorio. Dado que el PACC busca la evolución del cluster, y apoya la cooperación entre los sectores público y privado, se deduce que las instituciones públicas tendrán en cuenta las necesidades de los privados, las cuales podrán ser atendidas mediante modificaciones del marco regulatorio, entre otros aspectos. Esto presenta una oportunidad ya que permite una adecuación permanente de las normas vigentes, a las cambiantes exigencias del mercado.</p>	<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auge de los competidores situados en Europa del Este y Sudáfrica que puede llevar a modificaciones en la estrategia y estructura de las empresas.</li> <li>- Las crisis internacionales son un hecho coyuntural que presentan una amenaza en la medida que se vea afectada la relación calidad-precio que goza el sector publicitario con respecto a los competidores externos.</li> </ul>

### **3.9) Cruce de categorías del FODA**

Primeramente analizaremos las **potencialidades del cluster**, que surgen de la combinación de las oportunidades con las fortalezas.

-Para explotar el mercado externo latente, así como para satisfacer una creciente demanda de productos audiovisuales, el cluster puede apoyarse en varias de sus fortalezas. A saber, los contactos y socios comerciales ya creados y plasmados en el exterior, pueden considerarse una gran ventaja a la hora de intensificar el proceso de explotación del mercado externo. El gobierno, al haber generado conciencia de pertenencia al cluster, y habiendo potenciando de esta manera la imagen país, ejerce un rol importante en este sentido. El éxito de los sectores conexos, por ejemplo el reconocimiento de los largometrajes, son una ventana excepcional para promocionar las publicidades audiovisuales uruguayas. La gran capacidad de adaptación y velocidad de respuesta que muestran tanto las empresas publicitarias, como los sectores proveedores, también juegan un rol fundamental a la hora de concretar negocios con ese “mercado potencial”, sin perjuicio de afectar la excelente relación calidad-precio con la que ya cuentan los productos audiovisuales uruguayos. La fuerte rivalidad doméstica, acaso si ejerza la influencia más importante a la hora de explotar el mercado externo. Mediante la misma, las empresas crean productos, mejoran, innovan, y se muestran más a los ojos del mundo.

El éxito de una estrategia de explotación de mercado externo, también dependerá del espíritu emprendedor de nuestros empresarios, así como de la presencia de redes y asociaciones entre las empresas del cluster. Las grandes empresas y un entorno de política favorable no son menos importantes.

-Para poder estar en consonancia con la revolución digital, los factores de producción juegan un papel fundamental. Esto puede deberse a las posibilidades de financiamiento para adquirir la nueva tecnología, para usar la misma a través de técnicos especializados, o para poder hacer usufructo de la misma a través de las vías de comunicación digital (ancho de banda). Creemos que el gobierno puede jugar un papel importante ya que tiene una gran capacidad de incidencia sobre varios de estos factores de producción, ya sea ayudando a financiar la compra de nuevos insumos, así como aumentando el ancho de banda disponible. Para este caso particular, también los sectores proveedores juegan un papel importantísimo por la lógica de este negocio, en la cual las productoras sólo poseen los insumos físicos mínimamente necesarios. La rivalidad doméstica ejerce una influencia no despreciable, ya que mediante la misma las empresas se esfuerzan por destacarse, e innovar. Una posible forma de ponerse a la vanguardia es siendo pioneros en la adopción de nuevas tecnologías.

- El reconocimiento ya logrado por las producciones audiovisuales uruguayas y por los referentes del sector, que en el caso publicitario se da principalmente para los servicios completos de producción<sup>19</sup> (también llamado producciones integrales) son fortalezas que pueden potenciarse de diversas maneras. Sin duda los recursos humanos y de conocimiento juegan un importante papel en este sentido. Al ser esta una industria cultural y al poseer un gran contenido creativo que forma parte de la misma, los recursos humanos son la fortaleza fundamental. Para poder dar a conocer estos productos y profesionales referentes, los contactos y socios comerciales, así como el reconocimiento alcanzado desde los sectores conexos juegan un papel esencial. La rivalidad doméstica nuevamente es primordial porque gracias a la misma es que los directores, creativos y empresarios del cluster, ensayan sus técnicas de producción, y buscan nuevas formas de llegar al usuario final. El gobierno también participa de este plano, ya que genera ámbitos de conjunción de esfuerzos para la exposición de los productos audiovisuales, como por ejemplo muestras en stands de ferias internacionales, o el papel que puede jugar la Film Commission & Promotion Office.

-La voluntad política es claramente dependiente del gobierno. La iniciativa de formalizar el proceso de clusterización, da la pauta de que existe interés de parte del sector público en apoyar al sector audiovisual. Si sumamos a esto el ámbito de diálogo entre los diferentes actores del cluster, podemos visualizar un plan hacia una mejora del marco regulatorio. La rivalidad doméstica encamina la voluntad política hacia acciones que fortalezcan el ámbito institucional del cluster, generando presiones hacia el sector público, sobre todo considerando el mayor peso relativo que ha ganado el sector en los últimos años.

-La mayor disponibilidad de fondos internacionales puede asociarse o potenciarse con todas las fortalezas. Ya sean los recursos de conocimiento, la estabilidad política, la infraestructura, los contactos, la presencia de grandes empresas, el profesionalismo de los sectores proveedores, el éxito de los sectores conexos, la seguridad, incluso factores críticos de éxito de un cluster como la presencia de redes y asociaciones, son todos factores que mitigan el riesgo de financiar determinada producción.

Analizaremos ahora los **riesgos** asociados al cluster que surgen del cruzamiento de las amenazas con las fortalezas.

-La amenaza de los competidores de otras regiones como por ejemplo Europa del Este o Sudáfrica, debe ser contrarrestada con todas las fortalezas como por ejemplo las buenas y cercanas locaciones, la seguridad, los recursos humanos, buena relación calidad-precio, etc. Al igual que para atraer

---

<sup>19</sup> Para mayor referencia ver numeral 1.2.2) Actores, lógica del negocio y cadena de valor.

financiamiento de fondos internacionales, la seguridad brindada por la nación, la infraestructura, la calidad de los recursos humanos, la estabilidad política, la presencia de grandes empresas con experiencia, la rivalidad doméstica, el profesionalismo y la disponibilidad de los sectores proveedores, son señales que brinda el país que atraen inversiones hacia la región. Todo esto sin perjudicar la buena relación calidad-precio, y por supuesto sin desprestigiar el papel jugado por las diferentes locaciones.

-La estrategia implica liderazgo en costos, por lo que vemos como una amenaza una posible apreciación del tipo de cambio. El mismo es una variable no controlable por el cluster audiovisual, por lo que consideramos importante modificar paulatinamente la estrategia competitiva imperante, apuntando hacia una estrategia de diferenciación y/o segmentación, basadas mayoritariamente en fortalezas como la seguridad, las locaciones diversas y cercanas y la calidad de nuestros productos; sin perjuicio de mantener la buena relación calidad-precio.

-La amenaza de la revolución digital debe ser contrarrestada principalmente mediante la correcta capacitación de nuestros recursos humanos, así como de la actualización tecnológica de los insumos de los sectores proveedores. Cambios en la infraestructura, concretamente el aumento del ancho de banda, deben ser llevados a cabo también. Consideramos estos cambios posibles, en caso de aumentar el grado de cooperación dentro del sector privado, y entre el sector privado y el público.

-Es evidente que todas las fortalezas existentes en el sector publicitario son importantes a la hora de enfrentar una situación de crisis internacional que afecte la demanda, pero sin duda algunas tienen un peso relativo mayor que otras, como por ejemplo, los contactos y socios comerciales ya consolidados en el exterior, la gran capacidad de los productores ejecutivos de las empresas más grandes, los recursos humanos, la relación calidad-precio y la creatividad de los directores de arte. La estructura flexible que ha sabido generar el sector para adecuarse a los cambios sazonales de la demanda internacional, es también una fortaleza que ayuda a ajustarse a las diferentes coyunturas en los niveles de actividad mundial. En definitiva, esta amenaza se logra atenuar manteniendo la buena relación calidad-precio con respecto a competidores externos. Recordamos a su vez aquí que las crisis son algo coyuntural y que el panorama de largo plazo del sector es bueno.

Cruzaremos a continuación las oportunidades y las debilidades, de aquí surgirán los **desafíos** del cluster audiovisual.

-Conquistar potenciales mercados externos puede verse como un desafío, ya que existen varias debilidades a mitigar, principalmente la falta de interés en encarar una estrategia común entre los actores

del cluster. Se suma a esto, la inexistencia en la formación de gestión y negocios audiovisuales, que podrían ayudar a concretar negocios. Ciertas fallas en infraestructura como el complicado acceso aéreo, la falta de estudios de filmación de calidad, la carencia de laboratorios de revelado o el pequeño ancho de banda, se suman a ciertas carencias en los recursos naturales y físicos como la falta de acantilados, desiertos naturales, o nieve. La escasez de recursos en períodos de zafra, ya sea recursos físicos de los sectores proveedores, o recursos humanos (ya que las empresas domésticas compiten arduamente por los mismos) nos alejan de la oportunidad de alcanzar mayores grados de penetración en mercados externos.

-El estar a la vanguardia en lo que a revolución digital respecta, puede verse amenazado por la falta de recursos de capital que no contemple las necesidades de inversión requerida para actualizarse tecnológicamente.

-De no poseer constante capacitación de los recursos humanos para estar al día con las necesidades del sector, se ve amenazada la oportunidad de obtener mayor reconocimiento por parte de las producciones nacionales así como de los referentes locales. La creación de producciones de primera calidad que puedan luego ser reconocidas a nivel mundial se ve amenazada por poseer ciertas carencias en infraestructura como la falta de laboratorios de revelado o la baja calidad de los estudios de filmación. Si la imagen país se ve afectada por alguna mala producción, todo el resto del sector se verá atentado.

-La voluntad política se puede ver amenazada por el no afianzamiento de redes entre los actores privados del cluster. Si bien existen ámbitos de diálogo, la continuación de los mismos, la cooperación entre los agentes privados, y la generación de propuestas concretas, son aspectos fundamentales para ayudar a que exista una buena voluntad política de adecuación del marco regulatorio.

-El sector privado mediante ámbitos de diálogo y cooperación podría acordar una estrategia país que establezca un estándar de calidad por debajo del cual no se debería producir. Ya hemos mencionado que ciertas producciones de mala calidad han afectado negativamente la imagen del cluster en conjunto.

Finalmente analizaremos las **limitaciones** que surgen del cruce entre las debilidades y amenazas, las cuales colocan una seria advertencia.

-Para contrarrestar la amenaza de los competidores situados en Sudáfrica y Europa del Este, y dado que para poder competir a nivel internacional el producto ofrecido debe ser de primera calidad, las debilidades que muestran los factores de producción deben ser mitigadas en la medida de lo posible. Para citar algunas de las más importantes, las debilidades en cuanto a infraestructura, la falta de recursos de capital adecuados y ciertas carencias en la existencia de diferentes tipos de escenarios naturales. La falta de una

estrategia común para acceder a mercados externos por parte de las empresas del sector, también influye negativamente y potencia la posibilidad de auge de los competidores externos. El hecho de que no exista por parte del gobierno ni del sector privado una oferta específica de educación técnica y en gestión de negocios, ni tampoco financiamiento para el sector, son aspectos que contribuyen a que se vea potenciada la amenaza de perder terreno contra los principales competidores extranjeros. Desde el punto de vista de los factores de éxito del cluster, observamos como una debilidad importante la escasa existencia de base de innovación con soporte en investigación y desarrollo.

-La casi inexistencia de procesos de investigación y desarrollo que podría llevar a una sólida ventaja competitiva en calidad y en productos innovadores, deja debilitado al sector ante la posibilidad de una apreciación cambiaria.

-La amenaza de la convergencia digital puede verse potenciada considerando el reducido ancho de banda de salida, la carencia de recursos técnicos para tareas específicas y la falta de financiamiento dirigido hacia el sector. El carácter monopólico que presenta la estructura de los proveedores puede afectar negativamente, elevando demasiado los precios de la nueva tecnología.

-Ciertas debilidades como por ejemplo el reducido mercado interno, pueden jugar de manera negativa llegado el momento de sobrellevar una crisis internacional. La no existencia de un interés en encarar un proyecto común para acceder a mercados externos, potencia el hecho de no poder afrontar con éxito las posibles mermas en la demanda proveniente del exterior.



## **CAPÍTULO 4) CONCLUSIONES**

### **4.1) Conclusiones**

Retomando nuestro marco teórico y el análisis de competitividad del sector audiovisual, concluiremos acerca de los factores que explican la competitividad del sector publicitario en el marco del cluster audiovisual del Uruguay, según el análisis del capítulo anterior. Del diamante de competitividad, podremos determinar cuales son los factores sobre los que podemos actuar directamente, y las categorías clave que nos permiten delimitar una estrategia competitiva para el cluster en su conjunto. Las recomendaciones implícitas en esta estrategia competitiva, permitirían desde nuestro punto de vista, que el cluster alcance un mayor nivel de competitividad.

Teniendo en cuenta que cada eslabón integrante de la cadena de valor puede afectar significativamente el funcionamiento de cada uno de los vértices del diamante, una estrategia competitiva que implique líneas de acción para esos eslabones, podrá de esta manera afectar el funcionamiento del diamante, y así incidir en su competitividad conjunta.

La estrategia competitiva imperante es de liderazgo en costos. Sin embargo, la misma no fue perseguida tras haber realizado un análisis de las cinco fuerzas competitivas, sino que surge como consecuencia de la casualidad; el alza del tipo de cambio permitió absorber el mencionado derrame de demanda de Argentina, por abaratamiento de costos.

Dentro de las condiciones de los factores encontramos muchas fortalezas importantes para el sector que responden a factores de producción no especializados, por ejemplo, locaciones, fisonomía de las personas o infraestructura básica. Recordemos que los recursos generalizados o no especializados generan ventajas competitivas estáticas, mientras que los recursos avanzados y especializados generan ventajas competitivas de carácter dinámico, que son potencialmente sustentables en el tiempo. Los recursos especializados serían en nuestro caso la fuerte base de habilidades que presentan los recursos humanos, ya sea en lo que tiene que ver con capacidad técnica o creatividad. Sin embargo vimos que existe como debilidad la carencia de cursos técnicos para tareas específicas, así como la falta de institutos de formación en gestión y negocios audiovisuales.

Consideramos por lo antedicho que para mejorar la competitividad el cluster debería apuntar a invertir en la mejora en lo que refiere a capacitación. Esta inversión puede ser pública, privada, o mixta. La

existencia de becas para capacitarse en el exterior con las últimas técnicas, o la confección de talleres en los que los creativos locales puedan intercambiar ideas para poder innovar procesos, son algunas de las posibles líneas de acción al respecto. Estas líneas de acción están a su vez en consonancia con las oportunidades y amenazas mencionadas para este vértice como lo es el advenimiento de la revolución digital.

La rivalidad doméstica existente, y la concentración geográfica en la capital metropolitana, son fortalezas importantes que tienen una gran incidencia sobre la creación de los factores de producción. La rivalidad doméstica estimula el desarrollo de los recursos humanos especializados, así como de tecnologías e infraestructuras especializadas, y esto se potencia si los rivales están geográficamente próximos. La proximidad geográfica también juega un papel importante en lo concerniente a los efectos positivos de la cooperación entre los actores del cluster. La demanda exigente juega un papel que va en la misma dirección.

La fuerte rivalidad doméstica juega un rol fundamental en lo que tiene que ver con el mejoramiento de las condiciones de la demanda, ya que mitiga el riesgo percibido por los posibles inversores extranjeros al mejorar la imagen país. Esto se logra ya que el ambiente competitivo eleva los estándares de calidad del país, y ofrece varias opciones al inversor extranjero a la hora de elegir productoras con las cuales trabajar. A pesar de que el mercado interno es reducido, la gran capacidad mostrada por los productores ejecutivos ayuda también al aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de las amenazas.

Recordando que la rivalidad doméstica conlleva a una mayor innovación y mejoramiento de productos con el objetivo de ganar mayores porciones de mercado, sería importante velar por que las reglas del juego sigan siendo siempre claras desde lo institucional, para que la rivalidad doméstica pueda seguir generando externalidades positivas.

Más allá de la rivalidad doméstica, también es recomendable propiciar ámbitos de cooperación entre los competidores, para así poder delinear acciones estratégicas que permitan seguir conquistando mercados externos, y mejorando las condiciones de la demanda; asociándose en pos de este objetivo, sin por ello dejar de competir internamente. Esto se conjuga perfectamente con las premisas de un proceso de clusterización.

Hoy por hoy el cluster es muy joven, y a través de nuestro estudio hemos observado que aún se encuentra en las primeras etapas de maduración. Los actores aún no ven los beneficios detrás de la cooperación, lo cual hace que prime la visión individualista. Es importante que los líderes del cluster transmitan los beneficios que conlleva la cooperación, para propiciar redes entre los actores que permitan los

intercambios de información, y generen las externalidades que hacen del diamante un sistema completo y autorreforzante. Como mencionamos anteriormente se han detectado redes verticales de integración, y aunque existen principios de redes horizontales, las mismas no se encuentran aun consolidadas; para consolidarse los competidores deben comprender los beneficios de la cooperación. Una buena solución para poder transmitir los beneficios de la cooperación según los entrevistados, sería la colaboración en proyectos concretos de los que se puedan extraer beneficios en el corto plazo. Por ejemplo, la resolución de alguna problemática común como puede ser el tema del traslado de las latas a la vecina orilla para el posterior revelado de las películas. Esto lograría que la cooperación brinde resultados visibles y tangibles en el corto plazo.

Lo antedicho nos lleva a reflexionar sobre otro tema que quizás también encuentre solución mediante una estrategia conjunta, nos referimos a la falta de un laboratorio de revelado en la plaza uruguaya. El hecho de analizar en conjunto la viabilidad técnica y económica de instalación de este laboratorio, podría llevar en el mediano plazo a que la idea se convierta en una realidad o que, por lo menos, se transforme en un objetivo del conjunto del cluster.

Por otro lado la revolución digital, que como ya sabemos representa tanto oportunidades como amenazas para el sector, podría verse como una segunda alternativa, ya que de invertir en ella, se mitigaría la dependencia con respecto a los laboratorios de revelado.

Para reforzar aún más el tema de la conciencia de cluster y el trabajo en conjunto, debemos mencionar que varios entrevistados han resaltado que el prestigio nacional se ha visto perjudicado por el mal accionar de algunas productoras lo cual entorpece el buen funcionamiento del cluster en conjunto, a través de la degradación de la imagen país. Es por esto que es muy importante la coordinación a través de ciertos acuerdos y estándares, ya que de respetarse los mismos, la imagen país se vería beneficiada. Esto se traduciría en una estrategia común de posicionamiento hacia el exterior.

En lo que respecta a los sectores conexos y de apoyo, podemos decir que las condiciones de los recursos humanos influyen en el desarrollo de dichos sectores, a través del derramamiento que se da por intermedio del conocimiento y la tecnología.

De todas formas, la influencia más decisiva vuelve a ser la rivalidad doméstica, que lleva a los sectores proveedores a innovar. Dicho esto, nuevamente la recomendación sería en pos de mejorar las condiciones de competencia de la nación, manteniendo reglas claras que permitan que las externalidades positivas se materialicen en innovaciones que beneficien al sector en su conjunto. Esto se traduce en una competencia limpia, sin existencia de monopolios fuertes.

Cabe mencionar en este momento que la competencia es sana para el cluster no sólo en lo que respecta a las productoras, sino también para los sectores proveedores. En este sentido aunque los proveedores nacionales están en consonancia con los estándares internacionales, el carácter oligopólico que presenta este mercado de proveedores puede entorpecer el funcionamiento efectivo del mismo. Este entorpecimiento se traduce en la rigidez al alza que presenta la oferta en períodos zafrales, acentuando la competencia por recursos; y fundamentalmente en el elevado precio de los insumos, que se traduce en mayores costos para las productoras, afectando la competitividad de las mismas. Otra vez vemos la importancia de la cooperación, en este caso entre proveedores y productoras, a la hora de encarar proyectos ambiciosos que requieran formas alternativas de pago a proveedores para el control de costos necesarios para la viabilidad del proyecto. La cooperación podría verse plasmada en una negociación mediante la cual los proveedores no elevan demasiado los precios en los períodos de alza en la zafra, ni las productoras reclaman rebajas en los períodos de zafra baja, es decir plasmar la cooperación a través de una visión conjunta de largo plazo con la cual se benefician ambos. El estado podría oficiar como facilitador de esas negociaciones.

En lo que tiene que ver con sectores conexos, la cooperación entre los actores es fundamental también, ya que los distintos subsectores del cluster audiovisual comparten actividades de la cadena de valor. Es por esta razón que un aspecto fundamental en el que deberían estar de acuerdo los distintos subsectores que componen el cluster audiovisual, es el cuidado de la imagen país. Es importante la interacción entre los distintos sectores conexos del cluster para que se materialice el derrame de conocimiento y la complementariedad entre las distintas actividades.

Haciendo referencia al cuarto y último vértice, más específicamente para rivalidad de las empresas, se tiene que, unos compradores exigentes que busquen múltiples fuentes de aprovisionamiento fomentan la incorporación de nuevos competidores al mercado, así como la innovación. Es por esto que destacamos y calificamos positivamente la estrategia agresiva que prima en las grandes empresas de ir a la conquista de mercados externos exigentes. Es importante la labor que está iniciando la Film Commission & Promotion Office en este sentido. La cooperación para la exposición conjunta en stands en ferias internacionales, es una buena acción para mostrarse ante compradores exigentes de talla internacional. Estas iniciativas son especialmente positivas para las pequeñas y medianas productoras, que de otra manera no podrían acceder a este tipo de eventos.

Vale la pena mencionar que la búsqueda de compradores exigentes no es lo común en la lógica empresarial, ya que lo natural para la mayoría de los empresarios es buscar la estabilidad y no el cambio, preocupados por proteger las ideas y técnicas viejas y no las nuevas.

En tal sentido, el reto a largo plazo para cualquier empresa es ponerse en una situación en que tenga más probabilidad de percibir las señales de mercado, y de esa forma esté en mejores condiciones de afrontar la competencia. Este reto recae en última instancia en el líder de la empresa. Los grandes líderes se ven influenciados por el ambiente en que trabajan. En sentido más amplio, la capacidad de cualquier empresa para innovar tiene mucho que ver con el entorno al que está expuesta, las fuentes de información de las que dispone y consulta, y de los retos que decide abordar. Las empresas del audiovisual uruguayo al estar trabajando en un marco de clusterización, se encuentran en una posición más ventajosa a la hora de innovar, con respecto a una empresa que trabaja aisladamente.

El papel de gobierno es el de influenciar en los actores que componen la cadena de valor del cluster, y así concretar las líneas de acción expuestas para cada uno de los vértices del diamante, apuntando de esta manera en la dirección correcta que lleve a la optimización del funcionamiento conjunto del cluster en su búsqueda de ser más competitivo.

Ya hemos mencionado en reiteradas ocasiones la importancia de la cooperación y del trabajo en conjunto, que si bien podría darse naturalmente no siempre es el caso. Es por esto que consideramos fundamental el papel del gobierno para poder propiciar la cooperación cuando esta no se da naturalmente. Aunque este es el motivo de la creación de varias instituciones, cámaras y organismos estatales, es evidente que hay que seguir avanzando en estos aspectos. Las reuniones de la cámara audiovisual no tienen la concurrencia deseada, es por esto que consideramos de crucial importancia, la correcta y efectiva comunicación de los beneficios que hay detrás de la cooperación entre los actores del cluster.

Es importante también que el gobierno se esfuerce por recabar mayor y mejor información estadística sobre el sector, para poder cuantificar correctamente el impacto que tiene el sector en la economía, el valor que agrega cada eslabón al conjunto de la cadena, y la evolución del sector en su conjunto.

Una vez más aquí resaltaremos la acción conjunta. Es importante que los privados comuniquen correctamente las necesidades concretas del sector, para que de esta manera el gobierno actúe en consecuencia.

Creemos importante que existan proyectos conjuntos entre el Estado y el sector privado, no solo desde el punto de vista técnico o estratégico, sino también desde el punto de vista económico. Encarar proyectos de inversión conjunta bajo los cuales se compartan los riesgos entre el sector privado y público, podría ser una buena manera de impulsar cierto financiamiento por parte del Estado en lo que tiene que ver con proyectos audiovisuales. Con esto nos referimos a que la interacción entre la institucionalidad y las empresas no se resuma solamente a requerir beneficios estatales por parte de las empresas, sino también a

generar un ámbito de compromiso y de cooperación en todo nivel entre ambas partes, en los que el sector privado actúe como una unidad.

Todas estas acciones específicas, están sujetas a un buen funcionamiento de lo institucional, en el marco regulatorio y en el plano macroeconómico.

Queremos resaltar la importancia de la competencia con cooperación y la concentración geográfica. Aunque las empresas se encuentran en su inmensidad en el área metropolitana, sería mejor aún si las mismas estuvieran situadas más próximas, en lo que podría ser un polo tecnológico. Esto reforzaría el derrame de información y potenciaría la formación de relaciones y redes entre empresas.

Para mejorar la rivalidad doméstica y el acceso de las pequeñas y medianas empresas a proyectos más ambiciosos, el estado puede influir de varias maneras. Puede actuar como demandante directo de productos audiovisuales nacionales, facilitando la creación de instrumentos financieros en el sector privado, apoyando fondos de garantías, y/o promoviendo incubadoras de empresas.

Existe consenso entre los entrevistados para la mayoría de las problemáticas de cluster abordadas en este trabajo, de todas maneras hay algunos aspectos que son importantes de considerar aunque no haya consenso sobre los mismos:

- En lo que tiene que ver con los factores de producción, se ve con cierto recelo el proceso de sindicalización iniciado por los técnicos contratados bajo la modalidad free-lance. Las tarifas propuestas por el sindicato son altas, rígidas a la baja, y no tienen un nivel de desagregación que refleje las condiciones del trabajador a contratar. Esto afecta los costos, la flexibilidad a la hora de negociar las tarifas, y la diferenciación de las capacidades del trabajador contratado. Sin embargo, si la apuesta es a calidad y alta calificación de recursos humanos debería propiciarse un mercado que brinde buena paga y cierta estabilidad.

- En relación al papel del gobierno, uno de los entrevistados manifestó su temor de que el proceso de clusterización y la mayor institucionalidad que hay en el sector, se traduzca en una mayor burocratización del mismo, restándole de esta manera flexibilidad y enlenteciendo los procesos de tramitación. Recordemos que la flexibilidad es una de las fortalezas del sector para poder adecuarse rápidamente a cambios en la demanda y aunque la mejora en la institucionalidad es un aspecto importante, hay que actuar con cautela y tener en claro cuando una posible mejora en lo institucional pasa a ser una traba burocrática.

- Más allá de las restricciones ya mencionadas para los técnicos especializados y los proveedores, un entrevistado mencionó la falta en concreto de coloristas capacitados. Esto refuerza que si bien los recursos humanos son una fortaleza, hay especialidades y capacitaciones que aún faltan.

A nivel general podemos concluir que es necesario continuar sistemáticamente con los esfuerzos relacionados a la promoción de la conciencia de cluster, a la idea de pertenencia a un conglomerado que actúa en la búsqueda de conquistar objetivos comunes a todos los agentes que lo forman. Se necesita en este sentido, no solamente promocionar el cluster en si, sino promocionar los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y las ideas más importantes que están detrás de la formación de un conglomerado que tiene como objetivo principal la búsqueda de una mejora en la competitividad de todo el sector publicitario.

Aunque hoy la estrategia competitiva es de liderazgo en costos, sería recomendable trabajar en pos de la estrategia competitiva basada en la diferenciación y/o la segmentación, que podría basarse en la riqueza de nuestros recursos humanos. Esto nos alejaría de los riesgos que son incontrolables por el sector publicitario.

#### **4.2) Líneas futuras de investigación**

En este apartado encontramos pertinente delinear nuevos caminos de investigación que quizás puedan plasmarse en el futuro con el objetivo de enriquecer aun más los conocimientos que existen hasta hoy en día con respecto a nuestro objetivo de estudio. Creemos que sería bueno continuar con nuevas investigaciones en este sector dado que es un sector nuevo, con gran potencial de crecimiento, que genera empleo calificado, y que tiene como factor clave la creatividad que es una fortaleza en nuestro país. En este sector en particular vemos una gran proporción de valor agregado en los productos terminados, lo cual responde al carácter creativo que subyace a dichos productos.

Otro aspecto no menor es el gran vínculo que este tipo de industria tiene con la tecnología, que es el campo en donde han surgido las innovaciones más importantes de los últimos años.

Cabe recordar que el sector de la publicidad actúa como “motor” del sector audiovisual en Uruguay gracias a su gran dinamismo y profesionalismo. Por lo tanto investigar y estudiar asuntos relacionados con este sector en particular podría tener implicancias hacia una generalidad sectorial e industrial mucho mayor.

Si bien hay muchos aspectos en los cuales se podría ahondar desde el punto de vista académico, las nuevas líneas de investigación que consideramos de mayor importancia son las siguientes:

-Generación de información estadística confiable que permita realizar estudios concluyentes sobre las diferentes cuestiones e interrogantes que atañen al sector. En este sentido cabe mencionar que sería importante tener cuantificado el aporte realizado por cada uno de los elementos que forman parte de la cadena de valor de este subsector, así como también generar información relevante para el resto del sector audiovisual.

-El otro aporte que vemos virtualmente importante es el vinculado a la realización de estudios sobre los beneficios que reportaría la generación y a su vez consolidación de redes. Las redes y asociaciones forman parte esencial del sistema nervioso de un sistema de valor, por lo tanto sería fundamental saber las potencialidades que pueden traer aparejadas en lo que tiene que ver por ejemplo con las externalidades generadas. En este sentido sería prudente analizar casos de experiencias exitosas a nivel internacional, y analizar el resultado de casos similares en nuestro país, para así poder estar en condiciones de realizar comparaciones y medir el grado de éxito o fracaso de los proyectos.

-Estudiar los incentivos de la cooperación vs los incentivos de no cooperar en el sector publicitario sería muy interesante, ya que en este tipo de industria la información y el know-how se cuidan con recelo, lo cual muchas veces puede llevar a cuestionar los beneficios reales de la cooperación. Recordemos además que detrás de la idea de cluster se encuentra la idea de cooperación, trabajo conjunto y por lo tanto el intercambio de información, lo cual hace necesario tener en claro las implicancias de la cooperación para así poder promover los beneficios de la misma para el cluster.

### **4.3) Reflexión final**

Habiendo concluido ya sobre las categorías más importantes de nuestro análisis, cabe en esta última instancia reflexionar acerca de nuestra pregunta inicial: ¿Qué factores explican la competitividad del sector publicitario dentro del cluster audiovisual del Uruguay?

Decididamente el cluster audiovisual en el Uruguay todavía no ha encontrado la senda de crecimiento ideal, ya que el proceso de clusterización todavía se encuentra en una etapa muy temprana en la cual no se logran plasmar todos los beneficios de la cooperación que se detallaron antes en este trabajo.



Sin duda hemos detectado los factores que determinan la competitividad en este sector, sin embargo, no podemos decir que la estrategia competitiva dominante de liderazgo en costos que persigue este cluster tan joven, se acerque a una estrategia que garantice una mejora sostenida de la competitividad. Es por esto que remarcamos una vez más la necesidad de realizar un cambio paulatino hacia una estrategia competitiva basada en la diversificación y/o segmentación.

Por otro lado, la generación del capital social necesario para el correcto funcionamiento de un conglomerado competitivo no ha llegado a un nivel crítico suficiente en este sector audiovisual. Con esto no queremos decir que la existencia de redes verticales y asociaciones no jueguen un papel fundamental en las bases competitivas del sector hoy en día. A nuestro entender, si los agentes tomados individualmente comprendiesen la importancia que reviste la competencia compatible con la cooperación y coordinación de actividades, esas redes verticales y asociaciones, así como los principios de redes horizontales detectadas, deberían consolidarse y funcionar de un modo mucho más eficiente y fluido. Esto mejoraría las bases competitivas del cluster.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**Cinve consultora (2006).** “La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya”, Estudio Realizado para la Asociación Uruguaya de agencias de publicidad (AUDAP).

**Cinve consultora (2007).** “La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya”, Estudio Realizado para la Asociación Uruguaya de agencias de publicidad (AUDAP).

**Cinve consultora (2008).** “La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya”, Estudio Realizado para la Asociación Uruguaya de agencias de publicidad (AUDAP).

**Comercio Exterior (2009).** Entrevista realizada a Andrés Ameglio, Gerente General de Salado Media, Revista, año IX, N° 75 Abril 2009 páginas 33 a 35.

**Comunidad Valenciana (2003).** “Libro Blanco del Sector Audiovisual Español” Editorial Ecija, España.

**Cortright, Joseph (2006).** “Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development”, A Discussion paper prepared for The Brookings Institution Metropolitan Policy Program, Impresa, Inc.

**Castellanos, F. et al (2006).** “Estudio de las condiciones para la conformación de un Cluster de Cine en Montevideo, Uruguay y sus características relevantes”, trabajo final del curso “Competitividad Empresarial y Clusters (CEC)” de UCUDAL.

**Generalitat Valenciana (2005).** “Retos de la Empresa Valenciana. Plan de Impulso al sector audiovisual”, Conselleria D’Empresa, Universitat I Ciencia.

**Instituto Politécnico Nacional, Secretaría técnica (2002).** “Metodología para el análisis FODA”, Dirección de Planeación y organización.

**Inversiones y Desarrollo de Centroamérica S.A. (1999).** “Diagnóstico del sector de la papa en Guatemala”.

**Jorysz, Carolina et. al (2008).** “Análisis de los flujos migratorios en Maldonado desde una perspectiva no tradicional de Desarrollo”, Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del título de Lic. en Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR.

**Jung, Andrés et. al (2006).** “Clusters en Uruguay: Un aporte para el análisis y la discusión de políticas”, Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), Fundación Konrad Adenauer.

**Luzardo, Daniel (2003).** “Recursos Tecnológicos de la Gerencia” Maestría en Gerencia Tecnológica, Estudios de Postgrados Virtuales, Universidad de Nueva Sparta.  
[www.une.edu.ve/~dluzardo/HERNAN%20Competitividad.htm](http://www.une.edu.ve/~dluzardo/HERNAN%20Competitividad.htm)

**Magnone, Martín (2003).** “Los cluster industriales: Un estudio aplicado al sector de tecnologías de información en Uruguay”, Memoria de grado para la obtención del título de licenciado en economía de la empresa, Universidad Católica del Uruguay.

**PACC (2007).** “Informe de Caracterización”, Instituto Nacional del Audiovisual y Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), Uruguay.

**PACC (2007).** “Informe de Diagnóstico”, Instituto Nacional del Audiovisual y Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), Uruguay.

**PACC (2008).** “Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC)”, Instituto Nacional del Audiovisual y Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE), Uruguay.

**Ponce Monteza, Carlos Ramón.** “Metodología para elaborar el mapa de competitividad de Porter”, Recursos S.A.C. Consultora Empresarial [www.recurssosa.com/documentos/6\\_1.htm](http://www.recurssosa.com/documentos/6_1.htm)

**Porter, Michael (1980).** “Competitive Strategy, technics for analyzing industries and competitors”, The Free Press, A división of Macmillan, Inc..

**Porter, Michael (1985).** “Competitive Advantage: creating an sustaining superior performance”, The Free Press, A división of Macmillan, Inc.

**Porter, Michael (1990).** “The Competitive Advantage of Nations,”, The Free Press, A división of Macmillan, Inc.

**Porter, Michael (1991).** “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina.

**Porter, Michael (1997).** “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review.

**Porter, Michael (1998).** “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior”. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

**Porter, Michael (1998).** “Clusters and the new economics of competition”, Harvard Business Review.

**Porter, Michael (1999).** “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

**Porter, Michael (2000).** “What is Strategy?”. Harvard Business Review.

**Rodriguez Miranda, Adrián (2006).** “Desarrollo Económico Territorial Endógeno (Teoría y aplicación al caso Uruguay)”, Instituto de Economía, Uruguay.

**Stolovich et al, (2003).** “La Industria Audiovisual Uruguaya: Realidad o Ficción”, Edición Ideas, Uruguay.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1) Variantes y tipología de distritos según Markusen (1994, 1996)**

#### Distrito industrial

Existen una variedad de definiciones acerca de la noción de distrito industrial, aunque no existe un consenso general sobre el alcance de dicho concepto.

El concepto de Distrito Industrial más utilizado es el descrito por Marshall (1896), cuya variante más moderna se denomina: Distrito Industrial Italiano. Estos distritos industriales, refieren a regiones geográficas de producción especializada, donde las empresas que coexisten son más bien pequeñas y pertenecen a una misma, o a distintas industrias que se encuentran relacionadas. La proximidad geográfica de estas firmas, hace que las mismas obtengan beneficios como ser: economías de escala al compartir los costos fijos de los recursos, acceso a un mercado de trabajo común que se puede considerar especializado, y además existen lo que se llama los derrames de conocimiento (spillover). También como ventaja podemos considerar el acceso que estas empresas tienen a proveedores especializados.

Una característica particular de estos distritos Marshallianos, es que tienen economías de escala pequeñas derivadas de la producción, lo cual frena el surgimiento de grandes empresas. Otra característica importante que tienen es su sentido comunitario, lo cual explica la existencia de una cultura local en la cual se dan relaciones de largo plazo, basadas en la confianza donde no se reconoce ningún tipo de liderazgo dominante.

Según Markusen (1996), el vínculo del propio distrito con las empresas de afuera es mínimo. Por lo cual las transacciones con el exterior, son meramente intercambios comerciales más que relaciones.

Markusen también destaca otra singularidad de los distritos que al igual que lo recién mencionado, no expresa el propio Marshall. La misma es que los integrantes del distrito consciente y premeditadamente cooperan entre sí con el objetivo de percibir los beneficios que brinda aglomerarse.

Según autores como Saxenian (1994) o Becattini (1990), los Distritos Marshallianos, evolucionaron hasta transformarse en lo que hoy se conoce como Distritos Industriales Italianos, los cuales existen hoy en diversas partes del mundo, como ser Europa o Estados Unidos.

Las diferencias entre estos distritos y los Marshallianos son: la cooperación de las empresas es premeditada, existe una gran cantidad de trabajadores aunados a la tarea de diseño de actividades innovadoras y la existencia de asociaciones de comercio para tratar temas colectivos.

Algunos autores de renombre en el tema han elaborado definiciones más amplias de distrito industrial que la expuesta por Marshall o su variante de Distrito Industrial Italiano; exponemos algunas a continuación:

Definición de Markusen y Park (1994) de distrito industrial (asociado al concepto de cluster):

*“Un distrito industrial es un área delimitada espacialmente de actividad económica orientada al comercio que posee una especialización económica distintiva, así sea relacionada a los recursos, manufactura o servicios.”*

Definición de Becattini (1990) de distrito industrial:

*“Es una entidad socio-territorial que está caracterizada por la presencia activa de una comunidad de gente y una población de firmas en un área determinada histórica y naturalmente.”*

Bajo la misma noción de distrito industrial, Markusen (1996) identifica otros tipos de distritos industriales existentes hoy en día, los cuales describiremos brevemente a continuación:

### Hub & Spoke

Estos distritos se caracterizan por la existencia de una empresa grande central (generalmente una multinacional) que funciona como ancla dentro del distrito. A su vez esta se encuentra rodeada por empresas más pequeñas especializadas. Cabe destacar que estas grandes firmas muchas veces son las responsables de la creación del distrito, dado que gracias a su dinamismo atraen proveedores y clientes hacia la zona.

Estos distritos Hub & Spoke pueden conformarse por: una única empresa grande con un elevado grado de integración vertical, o por varias empresas grandes de diversos sectores.

Generalmente los vínculos de las grandes empresas con las empresas locales son de tipo vertical mediante la confección de redes locales de proveedores de la firma principal.

Entre sus características principales Markusen (1996) destacó que la cooperación en el interior del distrito se da en su gran mayoría a través de las empresas clave, es decir las denominadas hubs o empresas

principales. Otra característica a destacar es que precisamente, las empresas principales son quienes mantienen relaciones con competidores, proveedores y clientes localizados fuera del distrito, y es a través de dichas relaciones que se puede acceder a las innovaciones que surgen fuera del distrito, lo cual lo beneficia brindándole dinamismo. Este vínculo a su vez puede representar un riesgo dado que la empresa principal, puede considerar que existen mejores beneficios y oportunidades fuera de su actual localización lo cual haría que la misma se desprendiera del distrito.

La cooperación e interacción inter-firma ocurre generalmente entre la empresa central y las pequeñas y medianas empresas que obran como proveedores locales, mientras que el relacionamiento entre firmas locales, se puede considerar más bien débil.

Se puede argumentar también que las empresas proveedoras locales, están en desventaja con respecto a la firma central, por lo tanto ésta última puede utilizar esa ventaja o poder para conseguir mejores condiciones de negociación. Esta estrategia de la firma central, juega en contra de los proveedores locales oponiéndolos entre sí, y no dejando espacio para la cooperación entre los mismos.

#### Distrito Plataforma Satelital

Son distritos integrados por una congregación de grandes firmas que a su vez son parte dependiente de empresas llamadas multi-plantas que se encuentran fuera del distrito. La primera implicancia que tiene esto, es que las decisiones de inversión son tomadas fuera del distrito industrial. Markusen argumenta que las economías de escala en este tipo de distrito van de moderadas a altas, el compromiso con los proveedores locales es casi inexistente, y prácticamente no existe la cooperación entre las grandes firmas dentro del propio distrito.

#### Distrito Estatal-anclados

Surgen cuando la actividad industrial está “anclada” a una región ya sea por una entidad pública, o por una organización sin fines de lucro como por ejemplo, una base militar, universidad u oficinas del gobierno.

En este caso la estructura del negocio del distrito está dominada por dichas entidades. Se puede decir que las relaciones económicas de este tipo de distritos están determinadas en un ámbito más bien político, por lo tanto el distrito estatal anclado es más difícil de teorizar o analizar. La tipología de estos distritos es muy similar a la tipología Hub & Spoke.



Según Markusen pueden existir en la realidad, distritos industriales que sean producto de una mezcla de los diferentes tipos presentados anteriormente, o también que estén en un proceso de transición del uno a otro.

## **ANEXO 2) Dimensiones del concepto de cluster según Navarro (2008)**

Es posible reconocer cuatro dimensiones del concepto:

### a) Límites espaciales o geográficos (nacional, regional o local)

Esta dimensión está en la base misma del concepto de cluster ya que la proximidad geográfica es indispensable para la transmisión de conocimiento y para el funcionamiento en red. Esto no quiere decir que hay que mirar los límites administrativos o políticos, sino que esta dimensión se basa en criterios económicos. Recordemos que en los clusters son fundamentales la cooperación y los vínculos entre los distintos actores que lo componen.

### b) Tipo de relación entre empresas o sectores (interdependencia o similitud)

En esta dimensión podemos a su vez separar en dos subdimensiones, la horizontal y la vertical.

Si las empresas tienen capacidades o requerimientos similares, la relación se plantea en términos de similitud y se habla de clusters horizontales.

Por otro lado las relaciones verticales se dan en el caso en que los integrantes del cluster se relacionan entre sí principalmente en términos de interdependencia. La idea que subyace a este tipo de relaciones es que los actores del cluster tienen capacidades y requerimientos diferentes y a su vez complementarios.

Podría considerarse una tercera dimensión lateral en la cual se encuentran sectores diferentes relacionados con tecnologías y/o capacidades compartidas, lo cual lleva a que exista la posibilidad de sinergias.

### c) Tipo de flujos (de productos o de conocimientos)

Los flujos de productos se refieren más bien a sectores o empresas que forman parte de una misma cadena de producción. Por su parte los flujos de tecnología o conocimiento, hacen referencia a sectores o empresas que cooperan entre sí mediante la difusión de innovaciones. De este último tipo de flujos hay menos trabajos ya que la disponibilidad de datos es menor.

d) Organizaciones e instituciones tomadas en consideración

Cabe distinguir aquí a los 5 grupos de actores principales que se pueden encontrar dentro de un cluster: empresas, gobierno, comunidad educativa y de investigación, instituciones financieras e instituciones de apoyo. Todos estos grupos de actores deben estar enfocados en mejorar la competitividad del cluster.

### **ANEXO 3) Otros aspectos sobre cadena de valor**

#### Delimitando la cadena de valor

Para hacer un correcto diagnóstico de la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la firma. Comenzando con la cadena de valor genérica, las actividades de valor son identificadas en la firma misma. El nivel apropiado de desagregación depende de las actividades mismas y de los propósitos para los cuales se analiza la cadena de valor.

Las actividades se deben separar según sus propiedades económicas, según su potencial impacto para la diferenciación o si representan una proporción de los costos significativa.

Luego se siguen haciendo desagregaciones de actividades o se pueden llegar a combinar las mismas según su importancia para generar la ventaja competitiva.

#### Vínculos dentro de la cadena de valor

Aunque las actividades de valor son aspectos importantes de la ventaja competitiva, no son una colección de aspectos independientes, sino un sistema interdependiente de actividades.

La ventaja competitiva surge tanto de las actividades mismas como de sus vínculos. Estos pueden generar ventaja competitiva de dos formas: optimización o coordinación. Los vínculos a menudo presentan trade-offs entre las actividades para alcanzar el mismo resultado global.

Estos vínculos surgen por una cierta cantidad de causas genéricas:

- La misma función puede ser desarrollada de diferentes formas.
- El costo o el rendimiento de las actividades directas es mejorado por mayores esfuerzos en actividades indirectas.
- Actividades realizadas dentro de la firma reducen la necesidad de demostrar, explicar o dar servicio a un producto en el mercado.
- Las funciones de asegurar estándares de calidad pueden ser realizadas de diferentes formas.

Para poder explotar los vínculos es necesaria información y coordinación. Manejar estos vínculos es una tarea organizacional más compleja que manejar las actividades mismas, y es generadora de una fuente de ventaja competitiva sustentable.

#### La cadena de valor y la estructura de la industria

La estructura de la industria moldea la cadena de valor de la firma y es a su vez un reflejo de la cadena de valor conjunta de sus competidores. La estructura determina las relaciones de negociación entre compradores y suministradores, lo que es reflejado en la configuración de la cadena de valor de la firma, así como en la forma con la cual se dividen las ganancias entre compradores, suministradores y socios de coalición.

#### Panorama competitivo y la cadena de valor

El panorama competitivo puede tener un efecto poderoso en la ventaja competitiva ya que moldea la configuración de la cadena de valor, el mismo tiene cuatro dimensiones que afectan a la cadena de valor:

-Dimensión de segmento, refiere a las variedades de productos y de compradores atendidos.

-Dimensión vertical, refiere a si las actividades se realizan dentro o fuera de la firma.

-Dimensión geográfica, refiere al rango de regiones, países, o grupos de países en los que compite la firma con una estrategia coordinada. Compartir o coordinar actividades puede llevar a mejorar la competitividad.

-Dimensión industrial, refiere al rango de industrias relacionadas con las que la firma compite con una estrategia coordinada. En este caso al igual que en el anterior, también pueden existir costos asociados a compartir o a coordinar que pueden superar los beneficios.

Un panorama largo permite a la firma explotar los beneficios de realizar más actividades internamente. También puede permitir la explotación de los vínculos que hay entre las cadenas de valor de los diferentes segmentos, áreas geográficas o industrias relacionadas.

La ventaja competitiva del panorama corto reside en las diferencias existentes entre las variedades de productos, compradores, o regiones geográficas en términos de la cadena de valor que más se ajusta a sus necesidades, o en diferencias en los recursos o habilidades de firmas independientes que les permite realizar las actividades más eficientemente.

Dado que hay múltiples formas de cubrir y de segmentar los mercados el panorama largo y el corto pueden ser combinados.

### Coaliciones y panorama

Una firma puede ver los beneficios de un panorama largo de manera interna, o puede realizar coaliciones con otras firmas independientes para alcanzar algunos o los mismos resultados. Las coaliciones son acuerdos de largo plazo entre firmas que van mas allá de de transacciones normales, pero no califican para ser una fusión. Hay dos tipos básicos de coaliciones, verticales y horizontales.

La relación entre panorama competitivo y la cadena de valor es la base para definir los límites de las unidades de negocio relevantes.

## **ANEXO 4) Pauta utilizada como guía en las entrevistas a los referentes del sector**

### **a) Factores de producción**

En lo que respecta a los recursos humanos:

- ¿Existe suficiente mano de obra para satisfacer la demanda?, ¿qué ocurre en períodos de zafra?
- ¿Es importante la competencia por la captación de recursos humanos?
- ¿Cree que se necesita mano de obra con mayor especialización?, ¿en qué áreas se necesita mayor capacitación?

### **b) Condiciones de la demanda**

- ¿De dónde provienen sus clientes?, ¿cómo se accede a ellos?, ¿qué nivel de calidad le exigen?
- ¿Encuentra al mercado interno saturado?, ¿es significativo el mismo?
- ¿Tiene demanda externa?, ¿qué estrategia de exportación tiene?, ¿qué elementos considera clave para la competitividad del sector frente a la competencia externa?
- Desde la instauración del PACC ha habido más conciencia de cluster (hipótesis), ¿usted considera que esto ha ayudado a la creación de sinergias entre los actores?, ¿esto se ha traducido en mayores/mejores exportaciones?

### **c) Industrias auxiliares y conexas al sector**

- ¿Considera que los sectores auxiliares están bien equipados?, ¿la calidad de los equipos es la requerida?, ¿existe disponibilidad suficiente?
- ¿Interrelacionan los sectores conexas y auxiliares con las productoras en el marco del cluster?, ¿participa en procesos de mejoras de productos o procesos con otros actores del cluster?, ¿se promueve la participación por parte del gobierno?
- ¿Con que sectores (cine, animación y software, etc) comparte o coordina actividades de la cadena de valor?
- ¿Se relaciona con otros actores del cluster para compartir esfuerzos para acceder a eventos (ferias, etc.), canales de distribución y marketing?

**d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

- Acerca del posicionamiento estratégico: ¿Qué estrategia competitiva tiene (liderazgo de costos, diferenciación o segmentación)?, ¿Por qué es elegida dicha estrategia?
- ¿Qué fortalezas considera claves a la hora de diseñar y elegir la estrategia competitiva a seguir?
- ¿Es rígida la estructura de su empresa?, ¿tiene una cadena de mando específica, un organigrama?
- Con respecto a la calidad, ¿se puede decir que esto no es tan importante ya que lo puede traer el que contrata el servicio?
- En cuanto a la rivalidad doméstica y formación de nuevas empresas: ¿considera que la rivalidad doméstica y la masa crítica de empresas existentes preparan mejor a la empresa para competir en el exterior?, ¿y en cuanto a la innovación?
- ¿Quiénes son sus principales competidores en el mercado interno?, ¿quiénes son sus principales competidores en el mercado internacional?

**e) Papel del gobierno**

- ¿Considera positivo el aporte del gobierno desde la instalación del cluster?, ¿en qué sentido?
- ¿Qué papel podría ser cubierto o apoyado por parte del gobierno de mejor manera?

**f) Preguntas genéricas**

- CLUSTER: ¿se siente parte de un cluster?, ¿qué beneficios concretos puede mencionar luego de la formalización del cluster?, ¿qué le gustaría ver como iniciativa del cluster en el futuro?
- CADENA DE VALOR: ¿qué eslabón considera crucial dentro del proceso productivo?, ¿qué mejoraría (laboratorio de revelado, etc)?
- COMPETITIVIDAD: ¿qué factores considera relevantes en lo que respecta a la competitividad del sector?, ¿cree que están presentes en el sector publicitario dichos factores?, ¿cómo mejoraría la competitividad del sector?, ¿considera que la competitividad es mejorable con la estrategia empresarial o existe un alto componente ajeno al control de las empresas?

Hemos entrevistado a los siguientes referentes del sector publicitario:

- **Diego Robino**, Productor Ejecutivo de *Oriental Films* (Productora)



- **Fernando Almeida**, Productor Ejecutivo de *Yema Producciones* (Productora)
- **Natalia Azzato**, Productora Ejecutiva de *Indias Fílmica* (Productora)
- **Daniel Jokas**, Productor Ejecutivo de *DiezCatorce* (Productora)
- **Pablo Figueroa**, Productor Ejecutivo de *La Jolla Films* (Productora)
- **Guillermo Carbonell**, Director de Arte de *Murdoc Films* (Productora)
- **José Luis Planel**, Director Ejecutivo de *Cuatro Ojos* (Agencia de Publicidad)
- **Rodolfo Musitelli**, Director Ejecutivo de *Musitelli* (Proveedor de Insumos del sector audiovisual)
- **Pedro Piñeyrúa**, Planificador Ejecutivo de *OMD* (Central de Medios)

Una mención aparte merece el Economista **José Alonso, gerente de la CADU** (Cámara Audiovisual del Uruguay) con quien nos hemos entrevistado en reiteradas oportunidades y hemos mantenido una comunicación fluida. José ha participado en la confección de la lista de entrevistados, así como también en la pauta de las entrevistas realizadas.