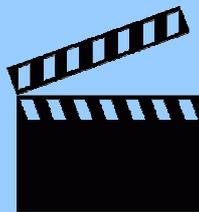


Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales en los Sectores Marroquinería y Servicios de Medios Audiovisuales en el Uruguay

*Noelia Pais Melogno
Martín Fretes Cambon*

Setiembre 2010



**Trabajo de Investigación Monográfica para la obtención del título de
Contador Público – Plan 1990
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – UDELAR
Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa**

TUTOR: Cr. Francisco De León

Análisis de las Ventajas Competitivas Nacionales en los Sectores Marroquinería y Servicios de Medios Audiovisuales en el Uruguay

AGRADECIMIENTOS

Deseamos agradecer a las personas, empresas e instituciones consultadas por el tiempo que nos dedicaron, y especialmente a nuestras familias que nos apoyaron durante toda la carrera universitaria y también en la realización del siguiente trabajo.

Por último, queremos expresar el más sincero agradecimiento a nuestro tutor, el Cr. Francisco De León, por los valiosos comentarios, recomendaciones, conocimientos, experiencia, y apoyo brindado que enriquecieron el estudio realizado.

ABSTRACT

El objetivo de este trabajo es analizar los sectores de Servicios de Medios Audiovisuales y Marroquinería en el Uruguay con el fin de establecer si están presentes los determinantes para lograr ventajas competitivas sustentables en dichos sectores, y cuales son. Se estudian aspectos relacionados al mercado que abarcan (condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y auxiliares, estructura, estrategia y rivalidad de las empresas), así como también las interacciones entre los determinantes, cómo se refuerzan unos a otros, el sistema que conforman, agrupamiento de sectores competitivos, concentración geográfica y la pérdida de ventaja competitiva nacional.

Para realizar este análisis nos basamos en los estudios de Michael Porter que se encuentran plasmados en el libro “La ventaja competitiva de las Naciones”, en estudios realizados por organismos públicos y privados así como también en las entrevistas efectuadas a empresas de los dos sectores.

En el referido contexto de desarrollo y crecimiento de los dos sectores, se plantean las estrategias seguidas para lograr ventajas competitivas sustentables, para mejorar su posicionamiento a nivel interno y externo.

Finalmente se establecen las conclusiones respecto a la posibilidad de que existan ventajas competitivas sustentables en los sectores de Marroquinería y Servicios de Medios Audiovisuales en el Uruguay.

INDICE

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN	1
1.1) Objetivos Generales.	2
1.2) Enfoque Metodológico.	3
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO: VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES	5
2.1) La Necesidad de un Nuevo Paradigma.	6
2.2) La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales.	8
2.2.1) Estrategia competitiva.	8
2.2.1.1) Análisis estructural del sector.	9
2.2.1.2) Posicionamiento dentro de los sectores.	10
2.2.2) Ventaja competitiva.	10
2.2.2.1) Fuentes de ventaja competitiva.	10
2.2.2.2) Cómo crear ventaja competitiva.	11
2.2.2.3) Mantenimiento de la ventaja.	12
2.2.3) Competencia internacional.	12
2.2.3.1) Ventaja competitiva mediante una estrategia mundial.	13
2.2.4) Clusters: Nueva forma de competir económicamente.	15
2.2.5) El papel de las circunstancias nacionales en el éxito competitivo.	16
2.3) Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.	16
2.3.1) Condiciones de los factores productivos.	17
2.3.2) Condiciones de la demanda.	19
2.3.2.1) Composición de la demanda interior.	19
2.3.2.2) Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.	22
2.3.2.3) Mecanismos de internacionalización de la demanda interior.	24
2.3.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.	25
2.3.3.1) Contar en el país con proveedores de calidad internacional.	25
2.3.3.2) Contar en el país con sectores conexos reconocidos internacionalmente.	25
2.3.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	26
2.3.4.1) Estrategia y estructura de las empresas domésticas.	26
2.3.4.2) Rivalidad doméstica.	29
2.3.5) El papel de la casualidad.	31
2.3.6) El papel del gobierno.	32
2.4) La dinámica de la ventaja competitiva nacional.	33
2.4.1) Relaciones entre los determinantes.	33
2.4.2) Los determinantes como un sistema.	37
2.4.3) Agrupamiento de sectores competitivos.	39
2.4.4) El papel de la concentración geográfica.	41
2.4.5) Génesis y evolución de un sector competitivo.	42
2.4.6) Pérdida de la ventaja competitiva nacional.	43
2.5) La ventaja competitiva nacional en el sector servicios.	44
2.5.1) Creciente importancia de los servicios en las distintas economías nacionales.	44
2.5.2) Necesidad de servicios.	45
2.5.3) La competencia internacional en los servicios.	46
2.5.4) La ventaja competitiva nacional en servicios.	48
2.6) Sector de servicios en el Uruguay.	51
2.6.1) La importancia de las exportaciones de servicios.	51
2.6.2) Importancia del sector de servicios en Uruguay.	56
CAPÍTULO 3 - ANTECEDENTES DEL SECTOR: SERVICIOS DE MEDIOS AUDIOVISUALES.	57
3.1) Características de la industria audiovisual.	58

3.1.1) Naturaleza y características económicas de la industria audiovisual.....	58
3.1.2) Principales ramas de la producción audiovisual.....	59
3.1.2.1) Cine.....	60
3.1.2.2) Televisión.....	60
3.1.2.3) Publicidad.....	61
3.1.2.4) Animación y Videojuegos.....	63
3.2) La industria audiovisual en Uruguay.....	67
3.2.1) Cine.....	68
3.2.2) Televisión.....	69
3.2.3) Publicidad.....	71
3.2.4) Animación y Videojuegos.....	74
3.2.5) Servicios conexos y auxiliares a la producción audiovisual.....	78
3.2.6) Servicios de apoyo.....	78
3.2.7) Uruguay como locación internacional.....	78
3.3) La formación de las capacidades audiovisuales.....	79
3.3.1) Formación de las capacidades para el sector Publicidad.....	80
3.3.1.1) Universidad Católica del Uruguay.....	80
3.3.1.2) Universidad ORT.....	82
3.3.1.3) Universidad De Montevideo.....	84
3.3.1.4) Universidad de la República.....	85
3.3.1.5) Círculo informático.....	86
3.3.1.6) Universidad del Trabajo del Uruguay.....	87
3.3.1.7) Escuela de Cine Dodecá.....	87
3.3.1.8) Escuela de Fotografía – TRIS.....	87
3.3.2) La formación de las capacidades para la producción de animaciones y videojuegos.....	87
3.3.2.1) Universidad ORT.....	88
3.3.2.2) Animation Campus.....	89
3.3.2.3) Instituto Bios.....	91
3.3.2.5) Universidad de la República.....	92
3.3.2.6) AnimationGym.....	93
3.4) Impactos en la economía y el empleo.....	93
3.4.1) Valor Bruto de Producción.....	93
3.4.2) Impactos encadenados de la producción audiovisual.....	94
3.4.3) Empleo en la industria audiovisual.....	94
3.4.4) Actores.....	94
3.5) Instituciones de apoyo.....	95
3.5.1) APROVE. Asociación de empresas proveedoras de servicios e insumos para la industria audiovisual.....	95
3.5.2) ASOPROD – Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay.....	95
3.5.3) AUDAP – Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad.....	96
3.5.4) CADU- Cámara Audiovisual del Uruguay.....	96
3.5.5) Círculo Uruguayo de la Publicidad.....	96
3.5.6) CUTI - Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información.....	97
3.5.7) Programa Ibermedia.....	97
3.5.8) AACU - Asociación de Asistentes de Cámara del Uruguay.....	97
3.5.9) Incubadora Ingenio.....	97
3.5.10) Proanima.....	98
3.5.11) La Sociedad Uruguaya de Actores (SUA).....	98
3.6) Marco Regulatorio.....	100
CAPÍTULO 4 - SECTOR: MARROQUINERÍA.....	104
4.1) Características del sector Marroquinería.....	105
4.2) La Marroquinería en el Uruguay.....	106
4.2.1) Antecedentes.....	106
4.2.2) Conglomerado del Calzado y Marroquinería.....	108
4.2.3) Comercio Internacional.....	111
4.3) Segmentos de Marroquinería en Uruguay.....	112
4.4) Caracterización del sector Marroquinería en Uruguay.....	113
4.4.1) Características de las empresas de Marroquinería.....	113
4.4.2) Cadena de valor del sector Marroquinería.....	114

4.4.3) Evolución creciente del Sector Marroquinería.	117
4.5) Cambios importantes en el sector.	119
4.6) Análisis FODA del sector Marroquinería.....	124
4.7) Marco Regulatorio.	127
CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DEL SECTOR: SERVICIOS DE MEDIOS AUDIOVISUALES.....	130
5.1) Generalidades del Sector Audiovisual en Uruguay.	131
5.2) Análisis del subsector publicitario en Uruguay.	133
5.2.1) Condiciones de los factores productivos.....	133
5.2.2) Condiciones de la demanda interna.....	144
5.2.3) Proveedores y servicios conexos competitivos internacionalmente.....	146
5.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	152
5.2.5) El papel de la casualidad.	155
5.2.6) El Papel del Gobierno.	155
5.3) Análisis del subsector Animación y Videojuegos en Uruguay.	156
5.3.1) Condiciones de los factores productivos.....	157
5.3.2) Condiciones de la demanda interna.....	162
5.3.3) Sectores proveedores y conexos competitivos internacionalmente.	166
5.3.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	167
5.3.5) El papel de la casualidad.	169
5.3.6) El papel del Gobierno.	169
CAPITULO 6 - ANÁLISIS DEL SECTOR MARROQUINERÍA.....	171
6.1) Generalidades del Sector de Marroquinería.	172
6.2) Análisis del Sector Marroquinería.....	178
6.2.1) Condiciones de los factores productivos.....	178
6.2.2) Condiciones de la demanda interna.....	185
6.2.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.	187
6.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	190
6.2.5) El papel de la casualidad.	192
6.2.6) El papel del Gobierno.	193
CAPITULO 7 – Conclusiones.....	194
7.1) Conclusiones del Sector Audiovisual.....	195
7.1.1) Conclusiones segmento publicidad.....	195
7.1.1.1) Condiciones de los factores productivos.....	195
7.1.1.2) Condiciones de la demanda.	196
7.1.1.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.	198
7.1.1.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	200
7.1.1.5) Papel del gobierno.	201
7.1.2) Conclusiones segmento Animación y Videojuegos.	201
7.1.2.1) Condiciones de los factores productivos.....	201
7.1.2.2) Condiciones de la demanda.	203
7.1.2.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.	205
7.1.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	205
7.1.2.5) Papel del Gobierno.....	206
7.2) Conclusiones del Sector Marroquinería.....	207
7.2.1) Condiciones de los factores productivos.....	207
7.2.2) Condiciones de la demanda.....	208
7.2.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.	210
7.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas uruguayas.	210
7.2.5) Políticas del Gobierno.	211
7.3) Comparación del Sector Marroquinería con el subsector Animación y Videojuegos.....	212
ANEXOS.....	215
Anexo 1. Sector Marroquinería. Entrevista al Dr. Adolfo Achugar miembro del Grupo gestor del Conglomerado del Calzado y la Marroquinería.....	215
Anexo 2: Entrevistas a empresas del Sector Marroquinería.....	220

Anexo 3: Sector Servicios de Medios Audiovisuales. Entrevista a Rodrigo Márquez Gerente del Cluster Audiovisual del Uruguay.....	237
Anexo 4: Entrevistas a empresas del sector audiovisual.....	243
Anexo 5: Nomenclatura Común del Mercosur utilizada para la obtención de los productos del Sector Marroquinería.....	271
BIBLIOGRAFÍA	274

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

- 1.1) Objetivos Generales.**
- 1.2) Enfoque Metodológico.**

1.1) Objetivos Generales.

El presente trabajo pretende estudiar si están presentes los determinantes que conducen a ventajas competitivas sustentables en los sectores Marroquinería y Servicios de Medios Audiovisuales en el Uruguay. En este último caso nos enfocaremos en los segmentos 1) publicidad y 2) animación y videojuegos.

Para la elección de los mismos nos basamos en distintas variables.

Marroquinería es un sector que en la década de 1970 era muy importante en nuestro país, existían varios talleres grandes, contaba con apoyo por parte del gobierno y existían planes de financiación por terceros. Esto hacía que el sector fuera muy competitivo y las exportaciones fueran muy significativas; pero con el paso de los años esto cambió y la situación se revirtió. Se cerraron varias casas y talleres; las que sobrevivieron redujeron el número de locales, las exportaciones se vieron bastante reducidas -en algunas empresas llegaron a ser nulas- la competencia aumentó como consecuencia del ingreso al mercado de nuevos competidores y nuevos canales de distribución. A su vez, el sector se vio perjudicado por la invasión de los productos sustitutos, fabricados con sintéticos, que a pesar de no ser de calidad comparable a la que ofrece el cuero, sus costos son menores lo que provoca que sean más competitivos.

Por otro lado, nuestra elección del sector audiovisual tuvo su origen en la magnitud de las exportaciones que el mismo reporta, en su gran impacto, beneficiando a toda la economía; y en la inversión extranjera directa.

En el caso de la selección del sector Marroquinería no utilizamos los mismos parámetros que Porter utilizó para la elección de los sectores objeto de su investigación. Para la misma eligió aquellos que fueran competitivos internacionalmente y ello lo medía a través del monto de las exportaciones que reportaban y de la inversión extranjera directa.

Los servicios de medios audiovisuales comprenden el cine, la televisión, publicidad y animación y videojuegos. Nuestro trabajo se centrará en sólo dos de ellos, 1) Publicidad y 2) Animación y Videojuegos; en particular estudiaremos cual ha sido su desarrollo en el Uruguay, qué importancia tienen para nuestro país y si son subsectores competitivos internacionalmente.

El sector de marroquinería comprende la fabricación de bolsos y carteras, agendas, cintos, portafolios, guantes, billeteras, artículos de viaje, adornos, materas. Estos artículos pueden ser confeccionados en base a cuero o sintéticos. Nuestro análisis se enfocará en la marroquinería confeccionada exclusivamente con cuero. Además, nos centraremos en los dos grandes segmentos que conforman este sector, ellos son:

- 1) Vestir - Moda y
- 2) Regalos empresariales y/o corporativos.

Por ser los artículos de cuero y los servicios de medios audiovisuales sectores complejos que comprenden una amplia variedad de actividades y etapas, nos enfocaremos en el producto terminado y en el servicio prestado respectivamente. En el caso de audiovisuales, nuestro estudio abarcará sólo a las productoras.

El objetivo primordial es analizar ambos sectores en Uruguay, y llegar a conclusiones sobre la posible existencia de condiciones esenciales para poder obtener una ventaja competitiva sustentable en el sector. Es decir, analizar el desarrollo de los determinantes de la ventaja competitiva y la relación entre los mismos, tanto para el sector de marroquinería, como para el de servicios de medios audiovisuales.

1.2) Enfoque Metodológico.

Este trabajo monográfico está basado en un nuevo paradigma de la Ventaja Competitiva Nacional que fue desarrollado por Michael E. Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” de 1990.

Pretendemos aplicar los resultados hallados por Porter en su investigación, sobre los determinantes de las ventajas competitivas nacionales sustentables, a los sectores marroquinería y servicios de medios audiovisuales en Uruguay, de modo de establecer en que situación se encuentran dichos sectores en nuestro país e intentar crear un manual que permita conocer qué puede hacer Uruguay para mejorar en dichos sectores.

Así mismo analizaremos la pertinencia de la presencia de estos determinantes a la hora de establecer si un sector es competitivo internacionalmente. En nuestro trabajo analizaremos los sectores de la misma forma que hizo Porter con los que eligió. Pero también expondremos nuestra opinión respecto a si la investigación que data de la década de los 80 es aplicable a dos sectores en el siglo XXI.

Los determinantes son los atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas de determinados sectores. Ellos son:

1. Condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa.
2. Condiciones de la demanda interna de los productos del sector.
3. Existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos.
4. Las condiciones en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas o “estrategia, estructura y rivalidad de la empresa”.

Los determinantes interactúan entre si, conforman un sistema que permite lograr que una ventaja competitiva sea inimitable y permita lograr un éxito sostenido. Ellos se refuerzan mutuamente.

Adicionalmente analizaremos los agrupamientos de sectores competitivos, la pérdida de la ventaja competitiva nacional y el papel del gobierno y su influencia en los cuatro determinantes en cada uno de los sectores seleccionados.

Para analizar los determinantes en el sector de servicios de medios audiovisuales primero dividimos al mismo en los segmentos que lo componen.

Si bien definiéremos cuatro segmentos: 1) Publicidad; 2) Animaciones y videojuegos; 3) Televisión y 4) Cine; nos enfocaremos sólo en dos de ellos: 1) Publicidad y 2) Animación y Videojuegos

Por otra parte, en el caso del sector Marroquinería, si bien definimos dos segmentos: 1) Vestir-moda y 2) Regalos empresariales y/o corporativos, estudiaremos al sector en general, no estudiaremos cada segmento por separado.

A partir de ahí analizaremos, en ambos, la presencia y el nivel de desarrollo de los cuatro determinantes definidos por Porter; nos basaremos principalmente en el trabajo de campo realizado.

Para conocer cuales son las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, proveedores y servicios conexos y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en cada uno de los segmentos de ambos sectores, realizamos entrevistas a empresas referentes de los mismos, y efectuamos un relevamiento de los datos aportados por los entrevistados.

Un gran desafío para nuestra investigación fue obtener datos exactos. Si bien tomamos como referencia información proporcionada por el INE, el Banco Central del Uruguay, la Dirección Nacional de Aduanas, en algunos casos no estaba actualizada, lo cual nos llevó a realizar más trabajo de campo para obtener datos más específicos y actuales.

El sector que contaba con menos información es marroquinería. El trabajo más reciente e importante es “Plan de Refuerzo de la Competitividad - Calzado y Marroquinería”, realizado por el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas-de DI.PRO.DE, en febrero de 2007.

En cambio, el sector de servicios de medios audiovisuales cuenta con una mayor cantidad de trabajos anteriores. Para iniciar la investigación tomamos como referencia el libro “La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes”, de Luís Stolovich, Graciela Lescano, Rita Pessano, Paula Delgado con la colaboración de Silvya Barreiro y Valeria Stolovich. Ampliamos los datos con los trabajos realizados por DIPRODE y que consultamos en la página Web de dicho organismo. Sin embargo, no cuenta con datos estadísticos actualizados y exactos.

El Cluster Audiovisual del Uruguay, que es una agrupación de empresas que se dedican a prestar servicios de medios audiovisuales, fue de gran ayuda para llegar a los actores más destacados de esta actividad.

Por último contrastamos los datos aportados por los entrevistados con la teoría de Porter y la información que obtuvimos de investigaciones anteriores. Luego procedimos a efectuar nuestra propia crítica.

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO: VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

2.1) La Necesidad de un Nuevo Paradigma.

2.2) La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales.

2.3) Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.

2.4) La dinámica de la ventaja competitiva nacional.

2.5) La ventaja competitiva nacional en el sector servicios.

2.6) Sector de servicios en el Uruguay.

En el presente capítulo expondremos la teoría de Michael E. Porter, los resultados de los hallazgos de su investigación, y que se encuentran en el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1991).

2.1) La Necesidad de un Nuevo Paradigma.

La pregunta principal es:

¿Porqué algunas naciones son competitivas y otras no?

Las respuestas a esta pregunta no han escaseado, el problema es que son contradictorias.

El término “Competitiva” parece no estar muy claro.

Algunos ven la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, movido por variables como tipo de cambio, tasa de interés, y déficit público.

Otros creen que la competitividad depende de poseer recursos naturales en cantidades significativas.

Más recientemente, se ha argumentado, por parte de muchos, que la política gubernamental ejerce la más fuerte de las influencias sobre la competitividad.

Claramente, ninguna de estas explicaciones de la competitividad nacional es plenamente satisfactoria.

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende de la productividad con que se empleen los recursos de una nación.

Ninguna nación puede ser competitiva en todo y exportadora neta de todo. El conjunto de recursos humanos y materiales de una nación son limitados. El ideal es que estos recursos se apliquen a los usos más productivos que sean posibles.

Tratar de explicar la “Competitividad” a nivel nacional es responder a una pregunta improcedente. Lo que debemos comprender son los determinantes de la productividad y la tasa de crecimiento de la productividad.

No debemos centrarnos en la economía como un todo, sino en sectores y segmentos de sectores específicos.

Por lo tanto, la tarea fundamental es explicar la razón de que empresas de una nación son capaces de competir con todo éxito contra rivales extranjeros en determinados segmentos y sectores.

Uno de los esfuerzos para explicar el éxito sectorial, es la teoría de la ventaja comparativa.¹ La ventaja comparativa absoluta tiene el siguiente significado:

“Una nación exporta un artículo si es el productor de más bajo costo del mundo.”

¹ Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

Luego se refinó esta noción reconociendo que las fuerzas de mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productiva.

En esta teoría el comercio se basa en las diferencias en la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones.

No obstante, existe un gran convencimiento de que la ventaja comparativa basada en los factores de producción no es suficiente para explicar las estructuras del comercio.

Esto se debe básicamente a:

- Competencia cambiante
 - Cambio tecnológico
 - Dotaciones comparables de factores
 - Mundialización
- Ventajas efímeras.

El cambio tecnológico se está produciendo por todas partes y de manera continuada.

Ahora no son sólo algunas naciones las que tienen la infraestructura básica, como telecomunicaciones, redes varias y puertos. Ha crecido el número de naciones con infraestructura básica.

Se ha internacionalizado la competencia, no sólo en materia de bienes, sino también de servicios.

El capital fluye internacionalmente hacia naciones con buena solvencia crediticia y en las que la financiación no esté restringida a los fondos que puedan captarse localmente. Las ventajas competitivas generalmente conseguidas son muy efímeras.

La ventaja competitiva que se basa en los costos de los factores es vulnerable a unos costos todavía más bajos de los mismos factores en algún otro lugar.

Hacia una nueva teoría de la Ventaja Competitiva Nacional.

La pregunta clave que ha de responderse es, por qué alcanzan las empresas con sede en determinadas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados.

La búsqueda se centra en las características decisivas de una nación, que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos, esto es, la ventaja competitiva de las naciones.

Definimos el éxito internacional de un sector de una nación, como tener ventaja competitiva respecto a los mejores competidores de cualquier parte del mundo.

Lo que se quiere investigar con este nuevo paradigma es la forma en que el "entorno" nacional o regional, o más pequeño, próximo a una empresa influye en su éxito en el transcurso del tiempo.

Las empresas no llegarán a alcanzar el éxito, a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la comprensión realista de su entorno y de la forma de mejorarlo.

Los Gobiernos nacionales deben encaminar, marcando la meta para el logro de la prosperidad económica. La verdadera misión de un gobierno no es estimular e impulsar mediante “ayudas”, para que las industrias se descansen, sino creando un ambiente lealmente competitivo.

La fuerte competencia es lo que permitirá, y provocará, una mejora continua y un esfuerzo permanente por parte de las empresas.

La prosperidad económica nacional no tiene por qué producirse a costa de otras naciones; y muchos países pueden disfrutar de ella en un mundo competitivo e innovador.

Las diferencias nacionales en carácter y principalmente en cultura, no se ven amenazadas por la competencia mundial, sino que son parte integrante del éxito en ella.

2.2) La ventaja competitiva de las empresas en sectores mundiales.

Las empresas crean y mantienen ventajas competitivas, enmarcadas en determinada nación.

Hoy en día las empresas no necesariamente tienen que estar enclaustradas en su país de origen.

Pueden competir con estrategias mundiales, es decir que las actividades tienen lugar en muchos países. Los principios estratégicos son los que definen qué atributos de una nación son pertinentes.²

2.2.1) Estrategia competitiva.

La unidad de análisis básica es el sector. El sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente.

Dos elementos son esenciales para la elección de una estrategia competitiva:

- ❖ Estructura del sector
- ❖ Posicionamiento dentro del sector

Los sectores difieren notablemente, principalmente en la competencia, y también en la posibilidad de obtener una rentabilidad sostenida en el tiempo.

El posicionamiento dentro del sector está determinando la rentabilidad de la empresa con independencia de la rentabilidad media del sector.

² Ibidem.

2.2.1.1) Análisis estructural del sector.

La estrategia competitiva debe ser fruto de la estructura del sector y de cómo está va cambiando.

La naturaleza de la competencia, sea está internacional o local, se compone de cinco fuerzas competitivas. Las llamadas fuerzas de Porter.

Estas son:

- ❖ La amenaza de nuevas incorporaciones
- ❖ La amenaza de productos o servicios sustitutivos
- ❖ El poder de negociación de los proveedores
- ❖ El poder de negociación de los compradores
- ❖ La rivalidad entre los competidores existentes

La intensidad de estas fuerzas varía en los distintos sectores. Dicha intensidad es la que determina la rentabilidad del sector.

Estas fuerzas, determinan los precios a cobrar, los costos a asumir, y las inversiones necesarias para competir en el sector.



La intensidad de cada una de las fuerzas competitivas es una función de la estructura del sector.

El poder del comprador es una función del número de compradores, la cuantía de las ventas de una empresa, y si el producto constituye una parte significativa de los costos del comprador.

La amenaza de nuevas incorporaciones depende de la calidad de las barreras para la entrada, determinada por facetas tales como la lealtad a la marca, las economías de escala o la necesidad de penetrar en los canales de distribución.

La estructura sectorial es relativamente estable, pero puede cambiar con el transcurso del tiempo.

Las empresas por medio de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas competitivas.

La estructura tiene un significado en la competencia internacional, por varias razones. Crea diferentes requisitos para el éxito, en diferentes sectores. Los sectores importantes suelen ser aquellos estructuralmente atractivos.

El cambio estructural crea oportunidades para que ciertos competidores ingresen a competir en nuevos sectores.

2.2.1.2) Posicionamiento dentro de los sectores.

En el centro del posicionamiento está la ventaja competitiva. Los que alcanzan el éxito son los que cuentan con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva, el costo inferior, y la diferenciación.

La ventaja del costo inferior se basa en fabricar y comercializar un producto de manera más eficiente que el resto de la competencia.

En cambio la ventaja de la diferenciación consiste en la capacidad de brindar al comprador un valor superior o valor agregado en términos de calidad, características especiales y servicio posventa del producto.

Para alcanzar el éxito se debe prestar atención a ambos tipos de ventaja aunque se mantenga el énfasis sobre una de ellas.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de estrategias genéricas, o de diferentes formas para una actuación superior en un sector.

La razón fundamental de la estrategia genérica es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y para alcanzarla se requiere que una empresa ejerza unas u otras opciones. La empresa que consigue una ventaja competitiva, elige la ventaja que obtiene y el ámbito dentro del cual alcanzarla.

2.2.2) Ventaja competitiva.

2.2.2.1) Fuentes de ventaja competitiva.

Las empresas crean valor para sus compradores a través de la realización de actividades.

Todas las actividades llevadas a cabo por la empresa conforman la cadena de valor de la empresa.

Las actividades que se llevan a cabo se pueden agrupar de distintas formas. Se pueden agrupar en actividades de logística de entradas, operaciones, logística de salidas, marketing y ventas, servicio posventa, y en actividades de apoyo. Las actividades de apoyo son las que apoyan o sostienen a las mencionadas anteriormente, que son las actividades primarias de la empresa.

Las actividades de apoyo no son las menos importantes, aunque se denominen “de apoyo”, estas actividades son tan importantes como las primarias para alcanzar una ventaja competitiva.

La cadena de valor de una compañía forma parte de un conjunto de actividades mayor, para competir dentro de un sector. Este conjunto se denomina sistema de valor. La cadena de valor de la compañía debe someterse a la cadena de valor de los proveedores, luego pasa por la cadena de los distribuidores (canales de distribución), y por último pasa por la cadena de los compradores.

La ventaja competitiva es una función del manejo correcto de este sistema de valor.

2.2.2.2) Cómo crear ventaja competitiva.

Las empresas crean ventajas competitivas al percibir nuevas formas y más eficientes de producir o prestar servicios.

La innovación es fundamental para la obtención de una ventaja competitiva y para el sostenimiento de la misma, ya que en el mundo de hoy, debido a la globalización, lo único constante es el cambio.

La innovación provoca el cambio de ventaja competitiva.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan en ventaja competitiva son las siguientes:

- ❖ Nuevas tecnologías. El cambio tecnológico puede crear nuevas formas de diseño, producción o comercialización, de mejor calidad o más eficientes.
- ❖ Nuevas o cambiantes necesidades del comprador. Siempre es una buena posibilidad de obtener ventaja competitiva la detección de necesidades insatisfechas, nuevas del comprador.
- ❖ La aparición de un nuevo segmento sectorial. Un nuevo segmento genera la posibilidad de nuevos compradores, y a su vez de nuevas formas de producción, destinadas a dicho segmento.
- ❖ Cambios en los costos o disponibilidad de los insumos. Las ventajas competitivas pueden cambiar, dependiendo del costo o disponibilidad de los insumos. Son una parte fundamental, los insumos de diferentes tipos, que los proveedores facilitan a las compañías, pudiendo alterar la ventaja competitiva o el enfoque hacía la misma de la compañía.
- ❖ Cambio en las disposiciones gubernamentales. Es importante este factor, ya que las políticas gubernamentales inciden en el camino al éxito. Influyen en el logro de la ventaja competitiva, las normas sobre productos, barreras

comerciales, estímulos otorgados, restricciones a entradas de ciertos productos y otras.

2.2.2.3) Mantenimiento de la ventaja.

La sustentabilidad de una ventaja competitiva se da generalmente por tres condiciones:

1. Fuente específica de la ventaja
2. El número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa
3. Mejora y perfeccionamiento constantes

En la primera se encuentran las ventajas de orden inferior, basadas fundamentalmente en bajos costos de mano de obra y materias primas.

También están las ventajas de orden superior, que son las basadas en la tecnología de los procesos, diferenciación de productos, la marca, y por las relaciones establecidas con los clientes.

La segunda razón de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa. Si se cuenta con una ventaja únicamente, será mucho más fácil que la competencia anule la misma, y que la compañía deje de ser competitiva.

La tercera es la condición más importante. Si no se apuesta a la mejora y perfeccionamiento constante cualquier ventaja competitiva puede ser derrumbada por la competencia.

2.2.3) Competencia internacional.

El modelo de competencia internacional varía marcadamente entre unos sectores y otros.

En un extremo la competencia internacional adquiere la forma de multidoméstica.

Un sector está presente en varias naciones, compitiendo internacionalmente, pero en cada uno compete de manera distinta.

En el otro extremo están los sectores mundiales, en los que la posición competitiva de una empresa en una nación, afecta su posición en otras naciones. Estos sectores aprovechan las ventajas competitivas que se derivan de toda su red de actividades por todo el mundo.

En el caso de un sector multidoméstico, no hay nada que hacer respecto a la ventaja nacional. El comercio internacional en dichos sectores será de poca importancia o inexistente.

En el caso de los sectores mundiales, estos están obligados a competir internacionalmente con el objeto de alcanzar o sostener una ventaja competitiva en los segmentos más importantes del sector.

2.2.3.1) Ventaja competitiva mediante una estrategia mundial.

Una estrategia mundial consiste en aplicar un método integrado de comercialización de productos independientemente de la nación en la que se encuentra. Se necesita una gran proyección mundial para aplicar una estrategia mundial.

Un enfoque mundial implica:

- ❖ Repartir las actividades entre las naciones para servir al mercado global.
- ❖ Coordinar las actividades dispersas.

Configuración mundial.

Al configurar a escala mundial sus actividades dentro de un sector, la empresa tiene dos posibilidades.

- ❖ Concentración de actividades. En algunos sectores, la ventaja competitiva surge de concentrar las actividades en una misma nación, y a partir de la producción en dicha nación, exportar los productos. En general las actividades se concentran en la nación donde se encuentra la sede de la empresa. Generalmente se da en los sectores de bajo costo, es decir, en el caso de economías de escala.
- ❖ Dispersión de actividades. En otros sectores, en cambio, se logran ventajas competitivas, mediante la dispersión de actividades por muchas naciones. La dispersión de actividades implica obligatoriamente, la inversión extranjera directa (IED). Es muy común esta dispersión en los casos, en que el transporte, la comunicación y el almacenaje, hacen ineficiente, la situación de concentrar actividades en una única nación.

Coordinación mundial.

Otro factor importante para que las empresas logren ventajas competitivas, es la coordinación entre las distintas actividades dispersas por distintas naciones.

Ello puede permitir reaccionar de buena forma ante variaciones en los tipos de cambio, o en el costo de los factores. También esta coordinación proporciona mayor flexibilidad para actuar frente a cualquier competidor.

Ventajas basadas en la ubicación y basadas en el sistema.

Las ventajas basadas en la nación o ubicación pueden derivarse de la sede o de otras naciones.

La empresa mundial emplea ventajas de la sede central para penetrar mercados extranjeros.

Las ventajas basadas en el sistema son una función de sus instalaciones, del volumen total de ventas de la empresa y la coordinación de las actividades que se llevan a cabo en diferentes naciones.

La elección de una estrategia mundial.

No existe una única estrategia mundial. Existen numerosas formas de competir mundialmente.

La mayoría de las estrategias entrañan una combinación integrada de comercio e inversión extranjera directa.

Al competir internacionalmente, surgen posibilidades de acceder a segmentos nuevos, y estos fomentan la posibilidad de alcanzar economías de escala.

Las empresas pequeñas y medianas generalmente utilizan estrategias de exportación y hacen pequeñas inversiones extranjeras directas.

Existe un proceso de mundialización de determinados sectores.

Los sectores que se mundializan lo hacen por diversas causas, como cambios tecnológicos, necesidades de los compradores, políticas gubernamentales o de las condiciones actuales de la nación a la cual pertenecen que crea diferencias sustanciales para competir con empresas de otras naciones.

Las empresas líderes de un sector comienzan con alguna ventaja creada en el sector doméstico, para luego desarrollar dicha ventaja internacionalmente.

La ventaja de contar con bajos costos es muy difícil de mantener en el tiempo, más aún internacionalmente ya que es fácilmente imitable.

Para mantener una ventaja mundialmente la misma debe ser mejorada constantemente.

Los líderes en determinados sectores a escala mundial deben anticiparse a los cambios estructurales del sector. Si se mantienen y no anticipan los cambios del sector, que son oportunidades para los líderes, estos estarán perdiendo ventaja competitiva.

Los que se anticipan al resto son los que recogen los frutos adicionales de ser los primeros en establecer una red de cobertura mundial.

Las alianzas y la estrategia mundial.

Las alianzas estratégicas son quizá el elemento más importante para llevar adelante estrategias mundiales.

Las alianzas son asociaciones de largo plazo, que pueden tomar diferentes formas, sin llegar a constituir fusiones.

Estas alianzas pueden consistir en empresas mixtas, acuerdos de suministro a largo plazo, concesión de licencias, diversos convenios, entre otros.

Las alianzas internacionales de empresas del mismo sector que se encuentran ubicadas en distintos países es el medio más importante para competir a escala mundial.

Generalmente las compañías a través de las alianzas se dividen las actividades de la cadena de valor, de forma de ser más eficientes.

Las compañías forman alianzas para obtener beneficios de ello, como las economías de escala o de aprendizaje, el acceso a mercados locales o tecnologías necesarias, o para cumplir con exigencias gubernamentales.

También son importantes ya que éstas asociaciones permiten diversificar el riesgo, y en algunos casos se llevan a cabo para conformar la naturaleza de la competencia en un sector, mediante la concesión de licencias de una tecnología, con el fin de fomentar la estandarización.

Las alianzas también tienen costos sustanciales de organización y coordinación entre los socios. Pueden surgir problemas entre los socios estratégicos, principalmente, cuando un socio tiene intereses opuestos y toma una postura independiente.

Generalmente las alianzas se disuelven o rompen en un momento, o evolucionan positivamente hasta la fusión de las compañías.

2.2.4) Clusters: Nueva forma de competir económicamente.³

En la actualidad es posible asignar o acceder a capital, información y tecnología a través del mundo, mediante un “clic” del Mouse.

En un principio se pensó que al globalizarse una compañía disminuiría su rol en el medio local. Después de todo, se puede ser eficiente en la asignación a mercados globales, y para ello, es muy importante el trabajo corporativo, donde los clusters son una buena opción en la búsqueda de una ventaja competitiva.

Actualmente el mundo económico es dominado por los clusters.

Los clusters son concentraciones geográficas de compañías e instituciones, de un campo en particular, interconectadas.

Los distintos clusters pertenecen a distintas ramas industriales; y se originan para mejorar la competitividad.

Los clusters generalmente se extienden hacia diferentes canales, como otros productores, productos complementarios, tecnologías e insumos comunes.

También, frecuentemente, reciben el apoyo gubernamental y de otras instituciones, como las universidades.

Los clusters son fundamentales para competir eficientemente, ya que hoy la competitividad depende de la productividad, y no del acceso a los insumos o de estrategias individualistas.

Los clusters generan mayores oportunidades de negocio, acceso a información especializada, buena complementación entre los integrantes (sinergia positiva), acceso al gobierno y otras instituciones, y de esta manera genera una mayor motivación de los participantes.

Los clusters tienen una evolución importante, y luego, en determinado momento, comienza su declive. Son necesarios en el comienzo para mejorar y ser más competitivos a través de nuevas oportunidades.

³ Porter, M. (1998, Diciembre). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, pp. 16.

Hoy en día los clusters son una de las formas más importantes de concentración de entidades responsabilizadas de mejorar las condiciones de productividad, y de esta manera mejorar la competitividad.

2.2.5) El papel de las circunstancias nacionales en el éxito competitivo.

Las estrategias apropiadas dependen del sector al cual pertenece la empresa, ya que las estructuras sectoriales y las posibilidades de ventajas competitivas son diferentes.

Las naciones son exitosas si apoyan el seguimiento de la estrategia adecuada para un sector determinado.

Luego de obtener una ventaja competitiva, a través de la estrategia adecuada, lo importante es mantener dicha ventaja en el tiempo. Para ello es necesario el cambio constante, es decir, la adaptación al medio y la capacidad de innovación.

Las naciones son exitosas en determinado sector si fomentan y presionan para vencer la inercia, a través de la innovación y la adaptación.

Las naciones también deben impulsar a las empresas del sector a que sus ventajas competitivas abarquen las necesidades internacionales, respaldadas de una ubicación conveniente de su sede central para llevar su estrategia nacional al terreno internacional e impulsar su ventaja competitiva nacional a una escala mundial.

2.3) Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.

Los determinantes son atributos genéricos de una nación que explican de cierta forma cómo una nación alcanza el éxito en un sector en particular.⁴

Ellos son:

1. Condiciones de los factores.
2. Condiciones de la demanda.
3. Sectores afines y conexos.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores donde el sistema que conforman los determinantes (diamante nacional) sea más favorable.

Los determinantes configuran un sistema autorreforzante. Las ventajas en un determinante influyen en las ventajas de otros. Como resultado de esta

⁴ Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

interacción la nación logra ventajas que son inimitables por rivales extranjeros lo cual lleva a lograr ventajas competitivas sustentables.

La casualidad y el gobierno son variables que pueden influir en el sistema nacional.

2.3.1) Condiciones de los factores productivos.

Dotación de factores. Según Porter los factores de producción se agrupan de la siguiente forma:

- ❖ Recursos Humanos: cantidad, calificación y costo del personal.
- ❖ Recursos Físicos: tierra cultivable, recursos naturales- cantidad, calidad, accesibilidad y localización geográfica-
- ❖ Recursos de conocimientos: científicos, técnicos y de mercado.
- ❖ Recursos de capital para financiar las empresas.
- ❖ Infraestructura: Sistema de transporte y comunicaciones, servicios de correo, métodos de transferencia de fondos, asistencia sanitaria, dotación de viviendas, instituciones culturales.

Para lograr una Ventaja Competitiva (VC) no es suficiente con disponer de ellos, el éxito competitivo dependerá de la eficiencia y eficacia con que se los explote. Los factores pueden abandonar el país.

Factores básicos o avanzados, factores generalizados o especializados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no calificada y semicalificada, son heredados en forma pasiva o en su creación no se requieren inversiones significativas. Cada vez más estos factores o carecen de importancia para la Ventaja Competitiva Nacional (VCN), o la VC que aportan es insostenible.

El fácil acceso a los mismos por parte de empresas mundiales gracias a sus subsidiarias o su facilidad para aprovisionarse en los mercados internacionales ha afectado la importancia de los mismos.

Los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos.

Los factores avanzados incluyen el personal altamente especializado, ingenieros, científicos, institutos de investigación en disciplinas complejas, infraestructura digital de comunicación de datos. Son responsables de obtener una VC de orden superior. Son más escasos ya que su desarrollo exige inversiones cuantiosas y sostenidas en capital humano y en infraestructura física. Son más difíciles de conseguir en mercados mundiales o de aprovechar por medio de filiales.

Los factores generalizados son más utilizables en una amplia gama de sectores (carreteras, empleados bien motivados con formación universitaria, entre otros).

Los factores especializados se pueden utilizar en una limitada variedad de sectores. Incluye al personal con formación muy específica.

Los factores avanzados, por lo general, tienden a ser más especializados.

Una nación puede lograr ventaja competitiva más significativa y sustentable si cuenta con factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. Por el contrario una ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es poco sustentable.

Los primeros, como se mencionó anteriormente, requieren de cuantiosas inversiones y son más escasos, lo cual hace que sea aún más difícil acceder a ellos, por lo tanto son una buena base para lograr el éxito internacional.

El patrón de lo que constituye especializado está subiendo continuamente, a medida que ocurren mejoras del estado de conocimiento y tienen lugar los cambios tecnológicos. Los factores especializados de hoy serán los generalizados de mañana.

Por lo anterior, tener una ventaja en factores en un momento determinado no es suficiente para lograr un éxito nacional sostenido.

Factores heredados y factores creados.

Según Porter, para conseguir una ventaja competitiva de orden superior y no efímera, los factores más importantes son: avanzados y especializados, y ambos se crean, no se heredan.

Las naciones obtienen éxito en los sectores donde fueron eficaces en la creación y en el perfeccionamiento de cada uno de los factores necesarios.

El sector privado es quien debe desempeñar un papel en la creación de factores a fin de conseguir ventajas derivadas de los factores en la mayoría de los sectores. Los factores avanzados y especializados son los más relevantes para la ventaja competitiva, por eso las empresas privadas son las indicadas para saber cuales de ellos serán necesarios en sus respectivos sectores. Las inversiones públicas por lo general se destinan a los factores básicos y generalizados.

La mayoría de las veces las inversiones gubernamentales en factores especializados y avanzados no han tenido buenos resultados a menos que se encuentren acopladas con la industria, porque las entidades públicas suelen demorar en detectar nuevas posibilidades o necesidades especializadas de algún sector en particular.

Para que los sectores tengan éxito a nivel nacional como internacional se requiere la inversión directa de las empresas, asociaciones gremiales y particulares para la creación de factores, así como una estrecha coordinación de las inversiones públicas y privadas

Ninguna nación es capaz de crear y perfeccionar todos los tipos y variedades de factores. Los tipos que se crean y perfeccionan, y la efectividad depende de los otros determinantes de la ventaja competitiva, ellos son condiciones de la demanda doméstica, sectores conexos y de apoyo, metas empresariales y la rivalidad doméstica.

El destino de las inversiones públicas es influido por los otros determinantes.

Que una nación tenga factores avanzados y especializados es una causa y un efecto de la ventaja nacional.

❖ **Desventajas Selectivas de los Factores**

La VC puede ser producto de la desventaja en algunos factores. La desventaja en algún factor básico presiona para innovar.

La necesidad de factores básicos y/ generalizados puede reducirse mediante la innovación. Esta no sólo sirve para bajar costos de los factores, sino que también puede crear nuevas ventajas derivadas de los factores al potenciarse otros puntos fuertes locales.

Aprovechar las desventajas en factores básicos lleva a las empresas a perfeccionarse, mediante el desarrollo de VC más refinadas que se pueden mantener durante más tiempo y que justifiquen precios superiores.

La innovación para contrarrestar desventajas selectivas es más probable que la innovación para explotar puntos fuertes. Las VC resultantes serán más sostenidas que la que proporcionaría la innovación en aquellos factores que no cuentan con desventajas.

2.3.2) Condiciones de la demanda.

Como segundo determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector, tenemos a las condiciones de la demanda interior para el producto o servicio ofrecido por ese sector.

Existen tres atributos de la demanda interior que son significativos, ellos son: composición de la demanda interior, tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior y las formas mediante las cuales se transmiten las preferencias domésticas de una nación hacia el exterior. El primero de los atributos influye en los otros dos.

La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de la demanda interior.

2.3.2.1) Composición de la demanda interior.

Su influencia se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. *“La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador”.*

Las naciones consiguen ventajas competitivas en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana que la que pueden tener sus rivales extranjeros o cuando los compradores locales presionan a las empresas para que innoven más de prisa y alcancen ventajas competitivas más refinadas que sus rivales extranjeros.

A pesar de la globalización de la competencia el mercado interior tiene una influencia desproporcionada sobre la capacidad de una empresa para percibir e interpretar las necesidades del comprador por varias razones:

1. La atención a las necesidades domésticas es más sensible y comprenderlas es menos costoso.
2. Los equipos de desarrollo doméstico tienen su centro de trabajo en el mercado doméstico.
3. El orgullo y la satisfacción personal también centran la atención en el éxito de satisfacer las necesidades del mercado interior, y
4. Las presiones de los compradores para que innoven y mejoren los productos, se sienten más viva y frecuentemente en el propio país.

Para comprender las necesidades de los compradores se requiere acceso a los mismos, comunicación clara entre ellos y los directivos y técnicos, y una comprensión intuitiva de las circunstancias de los compradores, lo cual es más complicado con los compradores extranjeros.

Existen tres atributos de la composición de la demanda interior que son particularmente significativos para conseguir ventaja competitiva nacional:

❖ **Estructura segmentada de la demanda.**

Es la distribución de la demanda por unas variedades en particular.

En la mayoría de los sectores la demanda se encuentra segmentada. Algunos segmentos tienen una proyección mundial más nítida que otros.

Es bastante probable que las empresas de una nación consigan ventaja competitiva en segmentos que representen un porcentaje grande de la demanda interior, pero un porcentaje bajo de la demanda en otros países.

El rol principal de la estructura de segmentos en el país de origen es reclamar la atención y definir las prioridades de las empresas de una nación.

Los segmentos más grandes de una nación son los que más atención reciben por parte de las empresas. Los segmentos más pequeños y menos rentables son los que son dejados de lado a la hora de asignarles recursos para el diseño, fabricación y comercialización de los productos. Los rivales extranjeros aprovecharán esta situación y se encargaran de estos segmentos, puede que se anticipen o que las empresas le cedan estos segmentos menos “deseables” a sus rivales extranjeros.

Las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representan una participación importante de la demanda interior, pero una participación pequeña en la demanda de otras naciones, incluso aunque el tamaño absoluto sea mayor en otros países. Las empresas de naciones menores frecuentemente emplean estrategias centradas de ámbito mundial con las que se concentran en un segmento así del mercado a escala mundial.

La experiencia que se obtiene al contactarse con segmentos significativos en el mercado interior puede aprovecharse para entrar a otros mercados.

Es muy importante en una nación la presencia de grandes segmentos que requieran formas más refinadas de ventaja competitiva, esto ofrece a las empresas locales una clara orientación para perfeccionar la ventaja competitiva con el transcurso del tiempo, y las posiciones en tales segmentos son más sustentables.

❖ **Compradores entendidos y exigentes.**

Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los más entendidos y exigentes de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión. Tales compradores constituyen una especie de ventana desde la cual pueden contemplarse con toda claridad las necesidades de los clientes más avanzados.

La proximidad física y cultural a estos compradores, ayuda a las empresas a detectar nuevas necesidades, permite un estrecho contacto en el proceso de desarrollo, y cuando los compradores son sociables, crea oportunidades para emprender trabajos conjuntos de desarrollo, de forma tal que sea difícil para la competencia igualarlos.

Los compradores entendidos y exigentes presionan a las empresas locales para que alcancen unos niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad, características y servicio de los productos.

Las exigencias de calidad llevan a unas rápidas mejoras por parte de los fabricantes y el deseo de contar con las últimas innovaciones conduce a una rápida saturación de nuevos modelos.

La presencia de compradores entendidos y exigentes es tan importante, o más, para mantener la ventaja que lo que pudiera haber sido para crearla.

Las empresas locales se ven continuamente empujadas a mejorar y pasar a segmentos más nuevos y avanzados, lo que da como resultado una mejora en la ventaja competitiva.

Los compradores son exigentes cuando las necesidades domésticas de un producto son esencialmente rigurosas o difíciles debido a circunstancias locales.

Los compradores industriales son a veces excepcionalmente exigentes porque se enfrentan a desventajas selectivas de los factores al competir en su propio sector. El reto que representa la necesidad de ayudar a los compradores domésticos a vencer tales desventajas en los factores genera ventaja competitiva para los sectores de la nación que les suministran.

Los compradores de una nación pueden tener necesidades rigurosas debido a razones geográficas, el clima, disponibilidad de recursos naturales, la fiscalidad, la estricta normativa reguladora y las normas sociales.

La presión competitiva centra más la atención en nuevos productos y da lugar a mayores esfuerzos para controlar los costos, lo que se refleja en las exigencias que se plantean a los proveedores.

El papel de los compradores entendidos y exigentes también pueden desempeñarlo los canales de distribución y los usuarios finales. Estos

comerciantes entendidos son una potente fuerza que presiona a los fabricantes para que presenten nuevos modelos, reduzcan costos y precios.

Las pasiones nacionales son una pista importante para detectar en que campo serán entendidos y exigentes los compradores. Estas pasiones son la causa y el efecto de la presencia de un sector nacional ampliamente competitivo.

❖ **Necesidades precursoras de los compradores.**

Las empresas de una nación también consiguen ventaja si las necesidades de los compradores domésticos anticipan cuáles serán las necesidades de los compradores del exterior.

Esto es bueno para los nuevos productos como para los que ya existen porque estimula el constante perfeccionamiento de los productos y potencia la capacidad de competir en segmentos nacientes. La demanda precursora es a veces otro de los beneficios de tener los compradores más entendidos del mundo en el mercado interior, ya que tales compradores suelen ser tempranos adquirentes de las nuevas variedades de productos y servicios que luego tendrán buena demanda en otros sitios.

Las necesidades que requieren rápida solución en el mercado interior solamente serán beneficiosas si son precursoras de las necesidades que surjan en otras naciones. Si son privativas de la idiosincrasia de la nación no será posible mantener una ventaja competitiva sustentable de las empresas locales. Si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, sobre todo las más refinadas, las empresas de esa nación están en desventaja.

Las necesidades precursoras del comprador pueden surgir porque los valores políticos o sociales de una nación presagian necesidades que acabarán por surgir en otros países.

La demanda interior va por delante o por detrás de la demanda mundial en parte porque los valores encarnados en su cultura se están propagando o están en retirada.

Las condiciones de los factores desempeñan a veces 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 la ventaja competitiva.

2.3.2.2) Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

❖ **Tamaño de la demanda interior**

El gran tamaño del mercado interior puede llevar a ventajas competitivas en aquellos sectores donde se produzcan economías de escala o de aprendizaje, al animar a las empresas de una nación a invertir agresivamente en instalaciones de gran escala, en desarrollo de tecnología y en mejoras de la productividad.

Pero una gran demanda interior no es una ventaja, a menos que se produzca en segmentos que también gocen de demanda en otras naciones.

A veces se da el caso de que países de menor tamaño representen mercados muy grandes para determinados productos, debido a condiciones locales.

Sin embargo, un gran mercado interior podría minar el dinamismo de una empresa y convertirse en una desventaja, debido a que puede ofrecer oportunidades muy amplias. Otros determinantes como la intensidad de la rivalidad interior, son decisivos para determinar si un gran mercado interior va a ser un punto fuerte o un punto débil.

Las inversiones en instalaciones de gran escala o en I&D de gran alcance no habrán de basarse exclusivamente en la demanda local, a menos que haya una amplia protección que limite las exportaciones.

La cuestión más importante en sectores caracterizados por economías de escala sustanciales es qué sectores de la nación darán los primeros pasos para aprovecharlas en la fabricación de productos que satisfagan también las necesidades de los compradores extranjeros. Esto es una función de los otros determinantes, en particular de la composición de la demanda interior.

El tamaño de la demanda interior puede ser significativo en algunos sectores. El tamaño de la demanda interior es de mayor importancia para los sectores con grandes necesidades de I&D, sustanciales economías de escala en la producción o grandes avances “generacionales” en la tecnología, dado que las empresas locales frecuentemente disfrutan de algunas ventajas naturales al atender su mercado interior en comparación con empresas extranjeras, como resultado de la proximidad, del idioma, normativas y afinidades culturales.

❖ **Número de Compradores Independientes**

Un buen número de compradores independientes –y sometidos a presiones competitivas-, crea un ambiente más favorable para la innovación que cuando el mercado interior, para un producto o servicio, es dominado por uno o dos clientes. Satisfacer a uno o dos clientes puede traer eficacias estáticas, pero rara vez creará el mismo dinamismo, aumentando el riesgo de inversión y limitando el poder de negociación.

❖ **Tasa de crecimiento de la demanda interior**

La tasa de inversión en un sector es una función de la prisa con que esté creciendo el mercado interior, tanto o más que su tamaño. Este crecimiento permite adoptar nuevas tecnologías sin temor a que hagan superfluas las inversiones existentes y a construir instalaciones grandes y eficaces con plena confianza de que se utilizarán provechosamente. Al contrario, donde la tasa de crecimiento es más moderada, cada una de las empresas tiende a ampliar sus actividades de una forma meramente marginal, y en su conjunto se muestran más reacias a adoptar nuevas tecnologías que hagan superfluas a las personas y las instalaciones con que cuentan.

❖ **Temprana demanda interior**

Considerándose precursora, la temprana demanda ayuda a las empresas locales a tomar las acciones adecuadas para asentarse en el sector antes que lo hagan sus rivales extranjeros. Sacan ventajas en la construcción de instalaciones de gran capacidad y en el acopio de experiencias.

❖ **Temprana saturación**

Obliga a las empresas a seguir innovando, presiona 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.

Aumenta la rivalidad local, obliga a recortar costos, y a una reestructuración de las empresas más débiles o su desaparición, sobreviviendo las empresas más innovadoras.

Entonces las empresas de una nación pueden esforzarse para penetrar mercados extranjeros con el objetivo de mantener el crecimiento y hacer pleno uso de su capacidad.

La saturación del mercado interno es beneficiosa si se combina con un fuerte crecimiento de los mercados extranjeros. Esto puede ser decisivo para lograr un liderazgo definitivo.

2.3.2.3) Mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

❖ **Compradores locales viajeros o empresas trasnacionales (ET)**

Los compradores locales viajeros siguen siendo leales en los mercados extranjeros. Se resalta la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero, reduciendo a la vez el riesgo que se percibía (de no poder vender allí).

Por lo general las Empresas Trasnacionales prefieren tratar con proveedores afincados en su nación de origen, durante los primeros años como después.

❖ **Influencias de una nación sobre las necesidades extranjeras**

Tienen lugar cuando los extranjeros vienen a una nación a recibir información, por la emulación de prácticas científicas de líderes mundiales.

Otros factores que influyen son las exportaciones que difunden la cultura (programas de TV, películas), la emigración y el turismo, así como las alianzas políticas y vínculos históricos entre naciones, y la ayuda internacional.

2.3.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.

2.3.3.1) Contar en el país con proveedores de calidad internacional.

La primera ventaja la proporciona el acceso eficaz, pronto rápido y preferencial a insumos más rentables en relación a su costo.

Más importante es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en cuanto a coordinación continuada, facilitada por la proximidad de las actividades esenciales y de la alta dirección de los proveedores. Los proveedores extranjeros rara vez sus un sustitutivo completo, aún contando con filiales locales.

El beneficio más importante posiblemente radique en las ventajas en el proceso de innovación y perfeccionamiento, pero deben esforzarse por conseguirlas.

La VC surge de las estrechas relaciones de trabajo establecidas entre proveedores mundialmente acreditados y el sector.

Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada.

Las empresas acceden cada vez más rápido a la información y a las innovaciones de los proveedores. Estos actúan como especie de canal para la transmisión de información de empresa a empresa. Estos beneficios se potencian si los proveedores se encuentran en las proximidades de las empresas.

El mercado interior está muy a la vista de los proveedores domésticos, y el éxito allí es cuestión de amor propio. La proximidad del personal directivo y técnico, junto con la similitud cultural favorece el acceso a la información. Se reducen los costos de transacción. Los proveedores extranjeros son menos deseables para la totalidad del sector nacional porque rara vez propician nuevas incorporaciones en el mercado interior.

Las empresas locales logran su máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial, porque entonces poseerán los medios para perfeccionar sus propias ventajas y facilitar el acceso a la tecnología a sus clientes del mercado interior. También son una fuente valiosa de información y revelaciones.

Los proveedores locales que son importantes según pautas mundiales también refuerzan la ventaja competitiva de los sectores a los que sirven, aunque ellos mismos no compitan a escala mundial.

No es necesario contar con ventaja nacional en todos los proveedores. Los insumos que no son tan importantes para la innovación o el rendimiento de un sector, pueden adquirirse fácilmente en el extranjero. Lo mismo sucede con las tecnologías generalizadas para las que el sector representa un reducido campo de aplicación.

2.3.3.2) Contar en el país con sectores conexos reconocidos internacionalmente.

Sectores conexos son:

- ❖ aquellos con los cuales las empresas pueden coordinar o compartir las actividades de la cadena de valor cuando compiten
- ❖ aquellos que comprenden productos que son complementarios

La existencia de sectores conexos internacionalmente reconocidos y valorados permite el intercambio de información y el acceso a la tecnología, similar a lo que sucede en el caso de los proveedores. Aumenta las posibilidades de que se detecten nuevas oportunidades en el sector. Constituyen una fuente de nuevas incorporaciones de empresas al sector que traerá consigo un nuevo enfoque de la competencia.

Las empresas de sectores conexos comparten actividades y a veces forjan alianzas formales. Contar con sectores conexos acreditados puede acelerar el desarrollo de sectores proveedores que les sirvan.

El éxito internacional de un sector puede beneficiar a sus sectores conexos al generar demanda para productos o servicios complementarios, al recomendar a otras empresas de su nación de origen, porque están acostumbradas a trabajar con ellas y tienen la certeza que la calidad de los productos es la adecuada.

La vinculación entre bienes complementarios puede crear ventajas de ser el primero en crear algo, los cuales bien pueden perdurar hasta después que se extinga la vinculación.

El éxito internacional es más probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más relevantes son aquellos que son más significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

El beneficio proporcionado por este tercer determinante depende de los otros determinantes.

2.3.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

2.3.4.1) Estrategia y estructura de las empresas domésticas.

Las circunstancias nacionales influyen en la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir.

Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, el contacto 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 que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de VC de los sectores.

Se dan importantes diferencias nacionales en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, capacitación y orientación de los ejecutivos, el estilo de grupo en vez del 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 las funciones la actitud hacia las actividades internacionales las relaciones entre trabajadores y dirección. Estas diferencias crean diferencias a la hora de competir en diferentes clases de sectores.

Muchos aspectos de una nación influyen en la forma de gestionar y organizar las empresas: actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, normas sociales individualistas o de grupo, y las normas profesionales. Estas a su vez se derivan del sistema educativo, de la historia social y religiosa, de las estructuras familiares, y de muchas otras condiciones nacionales frecuentemente intangibles.

La orientación de las empresas hacia la competencia mundial depende, además de otros determinantes, de varios aspectos del entorno nacional.

Las metas de las compañías dependen de la estructura de propiedad, motivación de los propietarios, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivos a la alta dirección.

Las circunstancias nacionales en lo concerniente a estructura de la propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria pueden favorecer a algunos sectores y a otros no, porque estos difieren en cuanto a necesidades de fondo, perfiles de riesgos, horizontes temporales para las inversiones y tasas medias de rendimiento sostenidos. Las naciones serán exitosas en sectores donde las metas de los propietarios y directores encajen con las necesidades del sector. Una estructura institucional dada puede beneficiar la VC en algunos sectores y perjudicarlas en otros.

En sectores donde sea factible la propiedad privada sin cotizar en bolsa, una nación puede alcanzar perfectamente el éxito a pesar de que los mercados de capital establezcan metas contraproducentes. En tales casos son otras partes del diamante las que rigen.

Las motivaciones de los empleados que dirigen y/o trabajan en las empresas pueden ser responsables de lograr el éxito o no, en algunos sectores en particular.

El sistema de retribución que se aplique a los empleados determina el comportamiento y del esfuerzo del personal. Los valores sociales influyen en las actitudes hacia el trabajo y la medida que se motiva a personas por medio de ganancias. Las prácticas salariales y los ascensos también influyen.

La actitud hacia la riqueza es el diferente en cada nación.

La relación entablada entre empleados o directivos y la compañía es muy importante. Las naciones alcanzan éxito en aquellos sectores donde se invierte para mejorar las calificaciones de empleados y directivos, comprender mejor el sector, intercambiar ideas entre cada una de las funciones.

Si no existiera tal relación, los sectores que tendrán éxito serán aquellos cuya Ventaja Competitiva sea una función de la brillantez de la actuación de un pequeño grupo de personas (servicios profesionales y financieros, películas de cine, productos de esparcimiento y productos especializados basados en tecnologías avanzadas).

La formación profesional o técnica de los empleados y el orgullo por el trabajo son factores que influyen en la actitud de los mismos hacia el desarrollo de las calificaciones y hacia las actividades de la compañía.

La capacidad de alcanzar el éxito en algunos sectores es determinada por la actitud hacia la asunción del riesgo. Los intrusos suelen distinguirse en lo referente a la innovación debido a su disposición de asumir riesgos.

La asunción de riesgos depende de la actitud hacia la riqueza que tengan los individuos. Para algunas naciones el fracaso es catastrófico, para otras uno o dos fracasos son aceptables. Los tipos de sectores en que se ingresa y la naturaleza de las estrategias elegidas reflejan estas diferencias.

La inmigración, fuente definitiva de intrusos, también influye en la actitud hacia asumir riesgos.

La calidad de los recursos humanos con que cuentan determinados sectores y la motivación de los mismos, incluso de los accionistas, se ven afectados por el prestigio de la prioridad nacional. La ventaja competitiva suele ser un resultado de que un sector llegue a ocupar un lugar muy importante o constituya una notable fuente de trabajo para la población.

Cuando un sector adquiere la condición de prioridad nacional y/o de ser un lugar prestigioso para trabajar, las personas con valía concurrirán más y demostrarán una dedicación y esfuerzos excepcionales.

A veces es complicado establecer cuál es la causa y cuál el efecto. Un sector puede ser prestigioso si alcanza el éxito internacional. De esta forma, el prestigio se convierte en un poderoso mecanismo reforzante para mantener la Ventaja Competitiva en un sector.

La prioridad nacional no sólo debe atribuirse a sectores, sino a aspectos en particular que afecten a muchos sectores.

La VCN puede ser sistemáticamente minada si las prioridades de una nación se apartan del éxito en un sector o de un concepto idiosincrático del progreso económico.

Las naciones suelen ser competitivas en aquellas actividades que más admiran y/o en las más relevantes. Las pasiones nacionales determinan cómo las empresas van a competir.

Las profesiones y los sectores prestigiosos atraerán a las personas más capacitadas lo cual producirá VC.

Con respecto a la movilidad de los recursos y la productividad existe un fallo en la teoría tradicional ya que presupone que la productividad en determinado sector viene dada. En tal caso es lógico que los recursos fluyan hacia sectores con mayor productividad. Sin embargo, la innovación puede incrementar la productividad de los recursos empleados en un sector, mucho más que las ganancias que se conseguirían al reasignarlos. Al mismo tiempo se conservan los conocimientos teóricos y prácticos desarrollados en el sector y la VC de las empresas pasa a ser más sustentable

La innovación requiere inversiones importantísimas en materia de capital y recursos humanos. Los sectores donde los empleados y accionistas se sienten

comprometidos o motivados tienen más probabilidades de conseguir Ventaja Competitiva siempre y cuando los otros determinantes sean favorables.

Lograr que la ventaja competitiva sea sustentable puede significar que se reinviertan los beneficios disponibles a pesar de los bajos retornos actuales y del riesgo que eso implica. Las innovaciones son necesarias cuando los beneficios son bajos. Por el contrario, aquellas naciones cuyos recursos fluctúan de un lugar a otro cuando las condiciones no son favorables difícilmente alcancen el éxito internacional en el sector.

Los esfuerzos descritos anteriormente no siempre se traducen en éxito y las empresas comprometidas también fracasan, sin embargo carecer de ellos hace que sea improbable el éxito.

La forma en que las empresas se diversifican nos indica el compromiso que existe con los sectores y la forma en que se vuelven a desplegar los recursos. Centrarse en un solo negocio o en una diversificación estrechamente conexas, son señales de compromiso así como causas de él.

La diversificación inconexa y la ventaja competitiva son dos variables que se encuentran incorrelacionadas.

Una relativa movilidad de recursos es una condición sine qua non⁵ de una economía en vías de mejora, de forma en que los recursos no estén inmovilizados indefinidamente en situaciones sin esperanza. Aún así, el mantenimiento de una VC requiere que los recursos fluyan después de haber luchado por rentabilizar su anterior inversión. El ideal es un reajuste no un abandono.

2.3.4.2) Rivalidad doméstica.

Según estudios realizados, existe una estrecha relación entre una fuerte rivalidad doméstica y la creación y mantenimiento de la VC en el sector.

Las naciones que son líderes mundialmente cuentan con competidores locales muy fuertes. Esta competencia interna hace que se presionen unos a otros para innovar y mejorar.

Por el contrario, difícilmente encontremos empresas exitosas, competitivas mundialmente que carezcan de rivales locales que las empujen a mejorar e innovar.

La rivalidad local es muy diferente a la rivalidad a escala mundial, y frecuentemente es más beneficiosa para la nación. En una economía cerrada el monopolio es rentable. En la competencia mundial, los monopolios y los cárteles perderán ante empresas con entornos más competitivos.

La rivalidad doméstica lleva a que las empresas innoven y busquen mejoras para bajar costos, aumentar calidad y el servicio y crear nuevos productos. Aunque es probable que las ventajas no se mantengan por mucho tiempo, la presión de los rivales estimula a que innoven por miedo a quedar rezagado como por el aliciente de quedarse a la cabeza.

⁵ Condición "sin la cual no".

La rivalidad adopta varias formas, esto es: de precios, tecnológica, rendimiento de los productos, sus atributos y servicios. La tecnológica puede llevar a una VC sostenida en el tiempo.

El éxito de un rival doméstico indica al otro que es posible progresar; atrae más empresas al sector.

La rivalidad doméstica frecuentemente trasciende de lo puramente económico y puede trasladarse a lo emotivo, incluso lo personal. El orgullo induce a los directores y empleados a prestar atención a la actuación de otras compañías de la nación y la prensa y analistas financieros comparan constantemente a un competidor doméstico con los demás.

Los rivales extranjeros suelen verse de una forma más analítica. El papel que tienen los rivales domésticos en cuanto a estimular la innovación no se da tanto en este caso, ya que su éxito es más distante y frecuentemente se atribuye a medidas injustas.

La extrema competencia local no sólo agudiza las ventajas en el propio país sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan al extranjero con el objetivo de expandir sus negocios, particularmente cuando hay E.E. Cuando hay poca rivalidad domésticas, las empresas se conforman con lo que puedan lograr en el mercado interior.

Es difícil que una empresa pueda enfrentarse a rivales extranjeros si nunca antes tuvo que hacerlo en el mercado interior.

La intensa rivalidad doméstica ayuda a dejar de lado la dependencia de factores básicos, porque los competidores locales también cuentan con ellos.

El proceso de rivalidad doméstica crea ventajas para todo el sector nacional, que son externas a cualquier empresa en particular. Se eliminan así algunas vías de entrada para competidores extranjeros. Las ideas se difunden más de prisa dentro de una nación que entre unas y otras naciones.

Los beneficios mencionados anteriormente se potencian cuando los competidores están concentrados geográficamente en una ciudad o región.

La rivalidad doméstica también suele evitar algunas desventajas, como son las presiones de algunas empresas al gobierno para todo tipo de ayudas que minan el dinamismo y que no favorecerán la innovación ni la VC.

Los rivales enzarzados en competencia doméstica se mantienen a raya unos a otros en la obtención de apoyo oficial, canaliza al mismo hacia formas más constructivas que benefician a toda el sector, como en el caso de la apertura de mercados extranjeros y de inversiones en la creación de factores especializados.

El número de competidores domésticos que hace falta para una rivalidad eficaz depende de la E.E. del sector. Sin embargo, a la necesidad de E.E. estáticas se ve atemperada por la importancia que para la VC tiene el ritmo de innovación.

Para alcanzar el éxito, debe haber una rivalidad efectiva entre los competidores locales no es suficiente contar sólo con un gran número de rivales. Además es necesario disponer de otras ventajas en el diamante.

La cooperación directa entre los competidores, cómo método para evitar la duplicidad y conseguir E.E., socava la VC a menos que adopte formas limitadas y

específicas. Además elimina la diversidad, los incentivos y hace más lento el ritmo de mejora del sector. La cooperación puede ser beneficiosa para el caso de asociaciones gremiales y otras entidades independientes a las que tienen acceso muchas empresas.

La creación de nuevas empresas es vital para mejorar la VC porque sirven nuevos segmentos y prueban nuevos métodos que los rivales más antiguos no identificaron o en caso de que lo hicieron, no contaron con la flexibilidad necesaria. Utilizan métodos nada convencionales para competir.

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

La forma en que se crean las ventajas competitivas en una nación tiene mucho que ver con la VC de los sectores nacionales.

Mecanismos de creación de empresas:

Creación de empresas completamente nuevas y diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas.

- 1) Creación de nuevas empresas. Empleados frustrados o ambiciosos abandonan la empresa y crean una propia, frecuentemente cerca. Porter las llama “derivaciones”. También pueden crearlas empleados de proveedores o clientes o acaso surjan de la formación universitaria.

Cada uno de los determinantes tiene su papel que desempeñar en la determinación de aquellos sectores en los que aparecerán nuevas compañías. Las condiciones de los factores, en forma de una dotación de empleados calificados y formados, son un requisito previo para la fundación de nuevas empresas. Igual que el capital de riesgo. Las condiciones favorables de la demanda también atraen a nuevos participantes. La motivación de los empleados también es importante. Los proveedores y sectores conexos suelen ser fuente de personal e ideas para la creación de nuevas empresas.

- 2) Diversificación hacia nuevos sectores por parte de las empresas establecidas. Conocimientos y activos se transfieren de empresa existente a la nueva, lo que mejora las perspectivas de logro de una VC.

La adquisición rara vez genera la formación de nueva empresa porque rara vez se crea una nueva entidad.

Los sectores donde se produce el desarrollo interno es una función del diamante nacional.

2.3.5) El papel de la casualidad.

Los acontecimientos casuales son incidentes que poco tienen que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente se encuentran fuera de control y de la influencia de las empresas y del Gobierno nacional. Ellos son:

- ❖ Actos de pura invención

- ❖ Importantes discontinuidades tecnológicas
- ❖ Discontinuidades en los costos de los insumos
- ❖ Cambios importantes en los mercados financieros mundiales o en los TC
- ❖ Alzas insospechadas en la demanda mundial o regional
- ❖ Decisiones políticas de Gobiernos extranjeros
- ❖ Guerras

Pueden anular las ventajas de los competidores previamente consolidadas y crear el potencial para que las empresas de una nueva nación puedan ocupar sus puestos, para conseguir una VC en respuesta a nuevas y diferentes condiciones.

Los determinantes de la VN actúan como un sistema para poder sustentarla. Sin embargo, el sistema se especializa en cierta medida para la estructura de un sector en particular. Es necesaria una discontinuidad para alterar las bases de la ventaja lo suficiente para permitir que un nuevo diamante nacional especializado sustituya a otro.

Por otro lado, las naciones vencidas en la segunda guerra mundial son las que más éxito alcanzaron en el período de la post-guerra en términos de competencia internacional.

La nación con el diamante más favorable es la que tiene más probabilidades de convertir los acontecimientos casuales en VC. Esto será reflejo de un entorno en línea con las nuevas fuentes de ventajas y de unas empresas que se sienten presionadas para actuar con la mayor agresividad para aprovecharlas.

La invención y el espíritu emprendedor son el núcleo de la ventaja nacional, estos no son aleatorios. Asignar un papel a la casualidad no significa que el éxito de un sector sea totalmente imprevisible.

Lo que puede parecer fruto de la casualidad es, en realidad, el resultado de las diferencias en los entornos nacionales.

El diamante tiene una gran influencia en lo concerniente a la capacidad de convertir un invento o una idea brillante en un sector internacionalmente competitivo.

2.3.6) El papel del gobierno.

El gobierno influye en los cuatro determinantes de la VCN.

- ❖ En las condiciones de los factores: subvenciones, políticas educativas, respecto a los mercados de capitales y otros.
- ❖ En las condiciones de la demanda: normas sobre productos que especifican las necesidades de los compradores; el Gobierno es comprador importante de muchos bienes y servicios.
- ❖ En los sectores proveedores y conexos: control sobre medios publicitarios, normas sobre servicios de apoyo y otros.

- ❖ Estructura y estrategia de la empresa y rivalidad interna: política antimonopolio y política fiscal.

Su influencia puede ser positiva o negativa. Por ejemplo, las políticas gubernamentales que liberan a las empresas de las presiones que reciben para mejorar y perfeccionarse, suelen ser contraproducentes (mantener TC favorable).

La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única fuente de ventaja competitiva nacional. Las políticas que tienen éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes los determinantes de la ventaja competitiva nacional. El gobierno puede aumentar o disminuir las posibilidades de que de conseguir ventaja competitiva y viceversa, pero no es capaz de crearla por sí mismo.

Los cuatro determinantes a su vez, pueden influir en la política adoptada por el gobierno.

2.4) La dinámica de la ventaja competitiva nacional.

La ventaja competitiva de un sector es producto de la interacción autorreforzante de las ventajas en varias áreas, de forma tal que sea inimitable por los competidores extranjeros.⁶

El sistema que se forma por dicha interacción trae como consecuencia que los sectores competitivos de una nación no se encuentren repartidos uniformemente por el ámbito de la economía sino que conforman agrupamientos que son sectores conexos por enlaces de varias clases. La interacción de los determinantes permite determinar la forma en que nacen y evolucionan los sectores y los agrupamientos de sectores, así como la causa del agotamiento y la extinción de los mismos.

2.4.1) Relaciones entre los determinantes.

Los determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional de un sector se refuerzan mutuamente y proliferan con el paso del tiempo, para fomentar la VC en un sector. A medida que esta interacción se acentúa, la causa y el efecto de los determinantes individuales se difuminan.

- ❖ **Influencia de los otros determinantes sobre la creación de factores productivos.**

Los factores generalizados son esenciales para construir las bases para otros factores como ser infraestructura de transporte, sistema de enseñanza secundaria. Por lo general están a cargo del gobierno y existen en todos los países. Para lograr el progreso nacional se requieren inversiones sostenidas.

⁶ Ibidem.

Pero lo importante para que una nación obtenga y mantenga una Ventaja Competitiva es contar con mecanismos eficaces para crear y perfeccionar factores especializados y avanzados.

Las inversiones en ellos distan mucho de estar uniformemente repartidas en las economías nacionales. Las naciones difieren mucho en los sectores receptores de inversiones privadas y públicas para la creación de estos factores.

La rivalidad doméstica es el determinante que más influye en la creación de factores (recursos humanos especializados, tecnologías conexas, conocimientos específicos del mercado y de infraestructura especializada, cursos especializados, revistas sectoriales, entre otros).

Los rivales domésticos estimulan a quienes buscan empleo para que inviertan su tiempo y dinero en adquirir las calificaciones especializadas necesarias. La creación de factores será más frecuente en los sectores que se consideren prestigiosos o prioridades nacionales, porque estos atraerán la atención del gobierno, particulares e instituciones.

Los efectos serán más pronunciados si los rivales están concentrados geográficamente.

Los rivales se esfuerzan por predisponer favorablemente y mantener relaciones provechosas con instituciones educativas y de investigación, así como con otros proveedores de información de diferentes tipos. Esta rivalidad aumentará notablemente el ritmo de la creación de factores.

La competencia doméstica también puede elevar el apoyo y en consenso político para las inversiones del gobierno en la creación de factores especializados y avanzados.

Las empresas locales deben esforzarse en mantener una ventaja competitiva perfeccionando la dotación de factores y trabajar activamente para atraer inversiones a sus sectores.

Los sectores proveedores y segmentos también influye en la creación de factores. Se pueden transferir factores entre los segmentos.

La existencia de agrupamientos de sectores que utilizan los mismos insumos, técnicas e infraestructuras estimula a los entes oficiales, instituciones educativas, empresas y particulares a invertir más en mecanismos de creación de factores especializados y avanzados.

A veces surgen sectores completamente nuevos para abastecer de infraestructura especializada a los agrupamientos.

Cuando un producto genera un nivel desproporcionado de demanda, o cuando esta es muy refinada o exigente, tiende a canalizar las inversiones públicas y privadas hacia la creación de factores aplicables.

Las inversiones para la creación de factores experimentan un proceso acumulativo con el paso del tiempo. El papel de los otros determinantes al influir en las instituciones educativas, de investigación y de otros tipos ofrece un estímulo continuado y adicional para la creación de factores especializados. Con el paso del tiempo las diferencias en el ritmo y orientación de las inversiones entre

unas naciones y otras pueden dar lugar a las diferencias en la dotación de factores especializados relacionados a un sector.

❖ **Influencia de los otros determinantes sobre la composición y tamaño de la demanda.**

En este caso, quizás, la influencia más grande sea nuevamente la rivalidad doméstica. Los rivales invierten en marketing, la política de precios es agresiva para obtener o mantener una posición en el mercado local. Los productos se presentan antes en el mercado interior y la gama de productos disponibles es mayor. La presencia de competidores 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 unos esfuerzos agresivos en pos de la internacionalización.

La dinámica rivalidad doméstica mejora también la demanda interior. La presencia de un gran número de rivales locales coadyuva a la formación de compradores locales, los hace más entendidos y exigentes porque se acostumbran a recibir una desmedida atención.

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

La presencia de sectores proveedores y conexos que sean exitosos también puede mejorar la demanda internacional para los productos de un sector, ya sea mediante la transferibilidad del prestigio como por el tirón de demanda de los productos complementarios.

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 de un sector en particular, que atraerá a empresas y a estudiantes extranjeros, que observarán y aprenderán. Estos estudiantes y empresas serán con frecuencia fuentes de demanda extranjera para los bienes y servicios de una nación.

❖ **Influencia de los otros determinantes sobre proveedores y sectores conexos.**

La existencia de rivales domésticos, extremadamente agresivos, exitosos intencionalmente puede canalizar la demanda externa hacia el proveedor interno.

Un grupo de rivales con establecimiento en el mismo país y que hayan alcanzado el éxito internacional, provoca el desarrollo de sectores proveedores y los empuja a conseguirlo constantemente, los proveedores se verán obligados a innovar y perfeccionarse o correrán el riesgo de ser sustituidos por sus rivales. Las proximidades de las sedes centrales facilitan el intercambio y la colaboración en el campo de la investigación.

Dicho grupo de rivales también puede elevar el nivel de competencia en los sectores proveedores por medio de nuevas incorporaciones. Las empresas que han alcanzado éxito internacional en un sector suelen incorporarse a los sectores proveedores. También son fuente de derivaciones, es decir empresas que son creadas por empleados que se establecen por su cuenta para fabricar componentes o maquinaria o prestar servicios.

La presencia de clientes domésticos competidores reduce el riesgo de vender al sector y el poder de negociación de cualquier comprador en particular, lo que fomenta nuevas incorporaciones en los sectores proveedores, así como también mayores inversiones y especialización.

Además, la existencia de un número de clientes domésticos, cada uno de ellos con diferencias en sus necesidades, amplía los campos técnicos investigados por los proveedores y crea más centros potenciales de desarrollo que aceleran el ritmo de innovación. Muchos sectores proveedores competitivos han surgido de sectores clientes competitivos.

❖ **Influencia de los otros determinantes sobre la rivalidad doméstica**

Las condiciones de la demanda potencian la rivalidad doméstica cuando los compradores domésticos exigentes buscan múltiples fuentes de aprovisionamiento y fomentan la incorporación de nuevos competidores. Ellos mismos pueden incorporarse al sector.

Esto es significativo cuando tienen aptitudes adecuadas y consideran estratégico el sector que les precede en el ciclo productivo.

Fuertes sectores proveedores y conexos propician la incorporación al sector.

Los proveedores exitosos internacionalmente se incorporan frecuentemente a los sectores usuarios. Los recién llegados procedentes de los sectores proveedores aportan técnicas y recursos de sus actividades esenciales que pueden dar una nueva forma a la competencia en el sector recién creado, al tiempo que crean los cimientos para la VC. Podrán compartir marcas, canales de distribución y conocimientos prácticos de tecnología.

Otras ventajas de la incorporación de proveedores es que tienen también un nivel de compromiso con el nuevo sector que no pueden igualar los recién incorporados de otras naciones, cuyas empresas acaban de crearse. Los proveedores consideran estratégico el nuevo sector porque está interrelacionado con su actividad esencial y el prestigio de su nombre puede estar en juego. Se amplía el horizonte temporal y disminuye la importancia de la rentabilidad a corto plazo.

Los empleados de los proveedores suelen abandonar la empresa para incorporarse a los sectores que sirven cuando ven la oportunidad de transferencia de la tecnología o de mejor utilización de la tecnología. Un sector proveedor (subcontratista) rebaja también las barreras para la incorporación al sector siguiente por parte de las empresas que compiten como montadores.

Las mismas razones explican la razón de que la VC en un sector lleva a la incorporación en un sector. Un sector sobresaliente atrae la atención hacia

sectores que están relacionados con él. Es frecuente que las diversificaciones conexas se produzcan cuando el sector esencial se ha saturado o ha entrado en franco declive.

Los recién incorporados procedentes de sectores conexas o de sectores compradores y proveedores, sirven para perfeccionar la VCN.

La VC más interesante se logra cuando convergen a un nuevo sector empresas recién incorporadas que provienen de diferentes sectores proveedores y conexas y que por lo tanto traen consigo distintas formas de competir, lo que hace florecer la innovación.

❖ **La Rivalidad Doméstica Y El Diamante Nacional: Economías Externas**

Según investigaciones llevadas a cabo, es habitual que existan varios rivales domésticos en sectores en que la nación tiene ventaja internacional.

La rivalidad domestica estimula significativamente la innovación y mejora, es muy importante para estimular las empresas a recoger beneficios de otros determinantes y a su vez produce el conocido efecto de derramamiento que beneficia a la nación en varios aspectos. Ellos son:

- ❖ Estimula la aparición de nuevos rivales mediante derivaciones
- ❖ Crea y atrae factores
- ❖ Mejora y amplía la demanda interior
- ❖ Estimula y perfecciona a los sectores conexas y de apoyo
- ❖ Encauza la política del gobierno hacia enfoques más eficaces

Los efectos más generalizados de la rivalidad doméstica están estrechamente relacionados con las economías externas. Son estas unas economías que se producen fuera de la empresa en cuestión pero adentro de las empresas que se encuentran en la misma nación o región.

Las economías externas se producen en los tratamientos clásicos debido al derramamiento de tecnologías y a los beneficios de la especialización que se producen en un gran sector, aunque cada una de las empresas puede ser pequeña; estas no sólo benefician al sector nacional sino que también a sectores conexas dentro de la nación y su fortaleza se ve potenciada 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.

2.4.2) Los determinantes como un sistema.

Las naciones logran ser competitivas internacionalmente en su sector si cuentan con ventajas en el diamante.

Las naciones pueden ser exitosas en un sector o segmentos y no serlo en otros ya que los requisitos para alcanzar el éxito varían de un sector a otro, y existe una dotación limitada de recursos.

En los sectores nacionales más exitosos es muy complejo determinar por dónde empezar a explicarse la ventaja competitiva: la interacción y autorreforzamiento de los determinantes son tan complejos que pueden difuminar causa y efecto. A medida que el diamante se perfecciona el entorno nacional se hace más favorable para competir.

El sistema formado por los determinantes está en constante evolución producto de las circunstancias cambiantes del entorno o entra en declive.

La VC en sectores más avanzados es producto de la interacción de los cuatro determinantes, rara vez se deriva de uno sólo.

Las ventajas en varios sectores suelen combinarse para crear condiciones autorreforzantes con las que las empresas de una nación alcanzan el éxito en el exterior. Esto es debido a que la VC en sectores avanzados depende fundamentalmente del ritmo de mejora e innovación.

Las empresas de un país, que no cuentan con compradores domésticos entendidos y exigentes, con proveedores prestigiosos y/o exitosos y que no cuentan con ventajas en el resto de los determinantes tienen muchas dificultades para innovar y perfeccionarse más rápidamente que los rivales que si cuentan con ellos.

Para mantener la VC no basta con concentrarse en un solo determinante sino que es necesario abarcar otros.

Las naciones pueden alcanzar el éxito nacional aún cuando cuenten con desventajas en algún determinante siempre que tengan ventajas excepcionales en otros, de forma tal que compense la desventaja del primero.

La regla general es que cada uno de los cuatro determinantes haya contribuido para crear la VC en los sectores nacionales exitosos.

En el caso de las naciones pequeñas, la carencia de rivalidad doméstica puede compensarse con la apertura internacional y con estrategias mundiales que posibiliten a las empresas enfrentarse con sus rivales extranjeros en muchos países. De todas formas, es raro que una nación alcance el éxito en un sector si nunca hubo rivalidad doméstica.

Cuando las empresas de una nación han alcanzado el liderazgo internacional, lo más probable es que vean la forma de compensar la carencia de un determinante. Pueden aprovecharse estrategias mundiales para aprovecharse selectivamente de las ventajas de otras naciones y las empresas pueden conseguir la atención y el apoyo de los compradores y proveedores extranjeros.

En la mayoría de los sectores el éxito nacional se logra cuando se combinan algunas ventajas ampliamente aplicables con ventajas que son específicas de un sector en particular o de un pequeño grupo de los mismos.

❖ **Sustentabilidad**

Las ventajas son sustentables cuando sus fuentes se amplían y mejoran. Algunos determinantes ofrecen una base más amplia para la ventaja más sustentable que otros. Las condiciones que facilitan las ventajas dinámicas (innovación más rápida, ventajas de ser el primero en hacer algo, presiones para mejorar) son más

importantes que aquellas que confieren ventajas estáticas (costo de los factores y gran mercado interior). Es por esto que es más importante la composición de la demanda que su tamaño, es más importante la intensidad de la rivalidad doméstica que el hecho que la empresa tenga perspectivas de internacionalización.

La VCN se alcanza cuando el sistema formado por los determinantes es único. Todo sistema es difícil de imitar y hacerlo consumirá mucho tiempo. La interdependencia y refuerzo de los determinantes son importantes para la mejora y para dificultar la entrada al sistema. El sistema puede llevar años en crearse. Una vez instaurado, permite que todo el sector nacional progrese con más rapidez de la que pueden alcanzar sus rivales extranjeros.

La probabilidad de alcanzar y mantener la ventaja posiciones comparables en un sector, depende de la eficacia de las interacciones entre los determinantes. Las naciones serán más exitosas en los sectores donde esas interacciones sean más eficaces. Algunas naciones pueden tener posiciones comparables en uno o dos determinantes. La eficacia y velocidad con que opere el diamante determinará que nación adquiere ventaja.

Las empresas extranjeras con base central en otra nación encuentran grandes dificultades para imitar el diamante nacional aunque establezca una filial y compita con una estrategia mundial coordinada. Los costos de coordinación y fallos de información conspiran para que las ET no obtengan el pleno beneficio de las ventajas nacionales desde lejos.

2.4.3) Agrupamiento de sectores competitivos.

Los sectores competitivos de una nación no están uniformemente repartidos por toda la economía. La naturaleza sistémica del diamante propicia el agrupamiento de los sectores competitivos de una nación. Por lo general, los sectores más exitosos de una nación se encuentran vinculados por medio de relaciones verticales (comprador-proveedor) u horizontales (clientes, tecnología, distribuidores).

Un sector competitivo ayuda a crear a otro mediante un proceso mutuamente reforzante. Dicho sector puede ser el comprador más entendido y exigente de los productos o servicios de que depende. Su presencia en la nación puede llegar a ser importante para el desarrollo de la VC en los sectores proveedores.

Los sectores proveedores competitivos de una nación también fomentan la existencia de sectores mundialmente sobresalientes en las etapas subsiguientes del ciclo productivo. Facilitan tecnología, estimula la creación de factores transferibles e incluso llegan a ser nuevos participantes en ellos. Un sector mundialmente competitivo crea también nuevos sectores conexos, ya sea mediante la facilitación de un acceso cómodo a técnicas transferibles, incorporaciones de empresas existentes a sectores conexos o estimulando la incorporación indirecta mediante derivaciones.

Dentro del agrupamiento los sectores se apoyan mutuamente. Los beneficios fluyen en todas las direcciones. La rivalidad agresiva en un sector se propaga a otros del agrupamiento, mediante el ejercicio del poder de negociación, de las

derivaciones y de las diversificaciones conexas por parte de las empresas establecidas.

Las incorporaciones de otros sectores al agrupamiento anima el perfeccionamiento al estimular la diversidad de enfoques de I&D y facilita los medios para la introducción de nuevas estrategias y técnicas. La información fluye libremente y las innovaciones se difunden rápidamente a través de los canales proveedores o compradores que tienen contacto con múltiples competidores. Las interconexiones dentro del agrupamiento lleven a la percepción de nuevas formas de competir y de oportunidades completamente nuevas.

El agrupamiento se convierte en un medio para mantener la diversidad y superar el enfoque interiorizado, la inercia, la inflexibilidad y la acomodación entre rivales que ralentiza o bloquea el perfeccionamiento competitivo y las nuevas incorporaciones.

La presencia del agrupamiento ayuda a incrementar el flujo de información, la probabilidad de nuevos enfoques y la incorporación de nuevos participantes por derivaciones y de sectores anteriores, posteriores y conexas. Los sectores nacionales son, de este modo, más capaces de mantener la ventaja en vez de perderla frente a otras naciones que innovan.

La existencia de agrupamientos de sectores acelera el proceso de creación de factores que está presente allí donde hay un grupo de rivales domésticos.

El agrupamiento de sectores competitivos representa más que la suma de sus partes.

A medida que se desarrollan los agrupamientos, los recursos de la economía fluyen hacia ellos y se apartan de los sectores aislados que no pueden aplicar los recursos de forma tan productiva. Y a medida que aumenta la cantidad de sectores expuestos a la competencia internacional más importante será el movimiento hacia el agrupamiento dentro de la economía.

La VCN reside tanto a nivel de los agrupamientos como en los sectores por separado.

❖ **Intercambio de información entre los agrupamientos.**

El intercambio de información sobre necesidades, técnicas y tecnologías que tiene lugar entre compradores, proveedores y sectores conexas cimentará el funcionamiento del diamante nacional y el fenómeno del agrupamiento. Si al mismo tiempo se mantiene una activa rivalidad en cada sector por separados, las condiciones para la VC alcanzan su grado más fértil

- Los elementos que facilitan el flujo de información son:
 - Relaciones personales de los tiempos estudiantiles o del servicio militar
 - Vínculos por medio de la comunidad científica o de asociaciones profesionales
 - Vínculos comunitarios por proximidad geográfica
 - Asociaciones comerciales formadas por agrupamientos

- Normas de comportamiento, tales como la creencia en la continuidad y las relaciones a largo plazo
- Normas de congruencia de metas o de compatibilidad dentro de los agrupamientos
 - Vínculos familiares o cuasi familiares entre las empresas
 - Propiedad común dentro de un grupo industrial
 - Propiedad de paquetes de acciones
 - Consejeros comunes
 - Patriotismo nacional

2.4.4) El papel de la concentración geográfica.

Los competidores que integran sectores exitosos internacionalmente y los agrupamientos completos de sectores, se ubican frecuentemente en la misma ciudad o región de una nación.

Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomentará la eficacia y la especialización. Más importante es la influencia de la concentración geográfica en la mejora y la innovación.

Los clientes entendidos que se encuentra en las proximidades de las empresas ofrecen mejores posibilidades para transmitir información, entablar una relación regular sobre las necesidades y tecnologías que vayan surgiendo y exigir un servicio y un rendimiento del producto extraordinarios.

La concentración geográfica atrae hacia él personas de valía y otros factores productivos.

El proceso de incorporación al sector favorece la concentración geográfica. Las derivaciones se ubican cerca de las empresas de donde preceden ya que los nuevos competidores las crean no sólo porque viven allí, sino que también allí tienen relaciones consolidadas.

La proximidad aumenta la rapidez del flujo de información dentro del sector nacional y el ritmo al que se propagan las innovaciones. A su vez limita la propagación de la información hacia el exterior, porque la comunicación toma formas que no facilitan las fugas.

Si la mayoría de los participantes no operan a escala internacional existen riesgos a largo plazo.

Los motivos por los cuales una región alcance el éxito en un sector responden a la interacción de los cuatro determinantes. Muchos de los determinantes de la VC son más similares dentro de una nación que entre una y otras. La combinación de las condiciones nacionales e intensamente locales es lo que fomenta la VC. El gobierno puede desempeñar un papel importante en el éxito de un sector.

Mientras que los factores clásicos son cada vez más accesibles por la globalización la VC en sectores avanzados se ve determinada cada vez más por los conocimientos, aptitudes y capacidad de innovación encarnados en el personal especializado y las rutinas de las organizaciones. La creación de

técnicas y las importantes influencias sobre el ritmo de mejora e innovación son intensamente locales.

2.4.5) Génesis y evolución de un sector competitivo.

La ventaja en un solo determinante suele ser el ímpetu inicial para la formación de un sector. Luego de esto empieza un proceso donde se atrae a los competidores, da más importancia a otros determinantes y hace que se acumulen ventajas, suponiendo que hay potencial para ello.

La ventaja inicial en los factores de producción suele brindar una base de partida para un sector competitivo. La disponibilidad local de factores, sobre todos naturales, atrae la atención hacia un sector. En los sectores más avanzados, los primeros competidores pueden surgir de mecanismos especializados de creación de factores.

Los sectores proveedores y conexos también pueden otorgar un punto de partida para un sector competitivo.

Para prosperar en la formación del sector, es necesaria la presencia de rivalidad doméstica.

Para lograr una ventaja sustentable en el sector, los determinantes deben autorreforzarse. Es necesario concentrarse en aquellos determinantes más importantes para poder perfeccionar la VC.

Si determinada nación cuenta con ventajas en más de un determinante o las desarrolla rápidamente puede conseguir una VC sostenible.

Si una nación empieza con poco más que una ventaja en un sector básico será más complicado llegar a una VC sostenida. Sin embargo si cuenta con ventajas en factores especializados y avanzados (tecnología, activos, factores productivos especializados) llegarán más rápido a una ventaja sustentable.

Si los reforzamientos de los determinantes se acumulan, es probable que un sector nacional alcance ritmos de mejora e innovación durante largo tiempo.

La pérdida de la posición competitiva puede ser síntoma de perfeccionamiento. Es decir, la necesidad de superar la desventaja selectiva en los factores impulsará a las empresas de una nación a apartarse de los segmentos estandarizados.

Un acontecimiento inesperado, como la súbita expansión de la demanda, un cambio de precios en los factores, o un gran cambio tecnológico crea una discontinuidad que anula las ventajas de los líderes internacionales y permite que las empresas de una nación se pongan por delante de ellos.

El mutuo reforzamiento de los determinantes lleva también a oleadas de innovación en sectores completos de una economía nacional.

En una economía que está mejorando, los crecientes costos de los factores debido a oportunidades en sectores más productivos llevarán inevitablemente a una contracción de algunos agrupamientos. Los sectores donde los recursos se empleen en forma menos productiva, perderán la VC.

2.4.6) Pérdida de la ventaja competitiva nacional.

La ventaja competitiva de un sector no siempre se mantiene, puede llegar a perderse cuando los determinantes dejan de soportar y estimular la inversión y la innovación para equipararse a la estructura evolutiva del sector.

Existen diversas causas por las cuales la VC se pierde o no logra mantenerse y perfeccionarse. Ellas son:

- ❖ Deterioro de las condiciones de los factores.
- ❖ Disparidad entre las necesidades locales y la demanda mundial.
- ❖ Los compradores extranjeros llegan a ser más entendidos y exigentes que los locales.
- ❖ El cambio tecnológico lleva a apremiantes desventajas en factores especializados a la necesidad de nuevos sectores de apoyo de los que se carece.
- ❖ Las metas de la empresa y de la dirección limitan el ritmo de inversión.
- ❖ Las empresas pierden flexibilidad para adaptarse.
- ❖ La rivalidad doméstica decae.

❖ El Proceso de Declive

Una vez que el proceso de declive comienza, es difícil detenerlo ya que el mutuo reforzamiento de los determinantes opera en sentido contrario.

Por lo general, es un proceso lento, y en algunos casos, prácticamente imperceptible. Sin embargo, puede ser rápido si se produce un cambio tecnológico importante o una variación significativa en las necesidades de los compradores.

Es sumamente raro que un sector que entró en el proceso de declive recupere la posición que ocupaba antes.

Los esfuerzos de los gobiernos para revitalizar esos sectores han fracasado, porque no se centran en los determinantes de la VC, y por lo tanto no están orientados hacia la verdadera causa de la pérdida de la misma.

Un agrupamiento de sectores competitivos tiende a desintegrarse si uno o dos sectores del mismo, que sean importantes en el plano de la innovación, pierden la VC.

Los agrupamientos son más vulnerables cuando muchas empresas carecen de estrategias mundiales y no tienen actividades significativas situadas en otras naciones.

Bendición y maldición.

El carácter sistémico de la ventaja nacional encierra una bendición y una maldición. La bendición es que el reforzamiento positivo que se produce entre los determinantes crea un impulso para mejorar una economía así como para ensanchar y profundizar los agrupamientos. La maldición es que ese impulso marcha hacia atrás. Una vez que se entra en proceso de declive en una economía, resulta inevitable que se extienda durante algún tiempo.

La espiral negativa es difícil de detener, a menos que la nación tenga capacidad para crear ventaja en sectores nuevos y de elevada productividad.

2.5) La ventaja competitiva nacional en el sector servicios.

La forma más importante de competencia internacional, es la competencia a través de bienes manufacturados. Por lo tanto las mayores posibilidades de acceder a una ventaja competitiva, se encuentran dentro de la fabricación de bienes.

De todas formas, los servicios, que constituyen otra forma de competir, han crecido en importancia, y hoy en día la comercialización de servicios representa una parte muy importante de la economía de la mayoría de las naciones.

Históricamente existió competencia en el sector de servicios, en sus inicios principalmente, en el transporte marítimo y los seguros. Hoy en día creció la competencia de servicios, y aumentaron considerablemente los tipos de servicios prestados.

Mayoritariamente los sectores de servicios han sido domésticos, y a su vez, no tan grandes como los sectores de bienes manufacturados.

Sin embargo el crecimiento que han tenido estos sectores en los últimos años ha sido notable, principalmente en las naciones avanzadas. Debido a esto es que la mayoría de los gobiernos le están otorgando mayor interés a los sectores de servicios, ya que se han vuelto muy importantes para la economía de la nación.

Las ventajas competitivas en los sectores de servicios varían considerablemente según la nación. Cada nación otorga determinadas posibilidades de obtener ventaja competitiva, en determinados sectores, debido a las características propias de la nación y de sus gobiernos.

2.5.1) Creciente importancia de los servicios en las distintas economías nacionales.

El término “Servicios” incluye todas las funciones que se llevan a cabo para los compradores, exceptuando la venta de un bien tangible, salvo que esto no sea la función principal.⁷

Por lo tanto, la prestación de servicios tiene dos destinatarios principales. Uno son las personas individuales o las unidades familiares, y el otro, las empresas o instituciones. Ambas son grandes consumidoras de servicios.

A medida que los sectores de servicios han evolucionado, se hizo más compleja la clasificación de los servicios según la contabilidad nacional.

⁷ Ibidem.

Las empresas que consumen poseen una cadena de valor, al igual que las empresas proveedoras de servicios y las unidades familiares.

A modo de ejemplo, una empresa, en la logística de entradas, puede recibir dos tipos de servicios, salvo que sean llevados a cabo por sus propios empleados, como son los servicios de transporte y los servicios de almacenaje. Este sería el caso de dos tipos de servicios, en una sola parte de la cadena de valor.

2.5.2) Necesidad de servicios.

Tanto las familias como las empresas demandan mayor cantidad de servicios.

Esto se debe principalmente a la globalización. Existen servicios de mayor calidad, que en un mundo globalizado, se encuentran al alcance de mayor cantidad de personas y empresas, y esto a su vez desarrolla, un deseo individual de obtener cada vez mejores servicios por parte de las distintas poblaciones.

A medida que la nación es más desarrollada, aumentan los factores que provocan una mayor necesidad y mejora de servicios.

Estos factores son:

- ❖ Mayor poder adquisitivo.
- ❖ Deseo de mejor calidad de vida.
- ❖ Creciente perfeccionamiento y evolución de los compradores.
- ❖ Cambios socioeconómicos.
- ❖ Cambios demográficos (mayor número de niños y ancianos) que provocan una mayor necesidad de servicios.
- ❖ Más tiempos de ocio.
- ❖ Cambios tecnológicos que provocaron grandes mejoras en la prestación de servicios.

En el mundo de los negocios, la creciente internacionalización de los sectores, y su búsqueda por la obtención de una ventaja competitiva, ha provocado un mayor interés de las empresas por su gestión y el apoyo al comercio, a través del refinamiento de los servicios recibidos, y del perfeccionamiento de los servicios prestados.

Existe una desintegración de las actividades de servicios.

Cada vez más, tanto las familias como las empresas contratan servicios a unidades especializadas en los mismos, servicios que ellas mismas los prestaban hace un tiempo atrás.

De esta manera, se explica el gran desarrollo de los servicios mundialmente. Existe especialización en la prestación de servicios, y consecuentemente más consumidores de servicios aumentan su consumo, al mismo tiempo que prestadores de servicios se transforman en consumidores de dichos servicios perfeccionados.

En las unidades familiares algunos motivos de la desintegración de los servicios son, la creciente riqueza y sus cambios en la forma de vida por la que optan.

En cambio, lo que sucede en las empresas es que no se desea llevar a cabo actividades que no son críticas para la empresa, y que pueden ser excelentemente prestadas por empresas especializadas.

Las empresas especializadas en la prestación de servicios han encontrado grandes ventajas, debido al gran aumento de servicios requeridos por las empresas y las unidades familiares.

El crecimiento total lo han logrado las empresas de servicios con múltiples unidades operativas.

Es decir son empresas que sistematizan o estandarizan los procesos de prestación de servicios a través de diferentes unidades operativas. Esto explica la gran especialización que se busca actualmente en las empresas de servicios.

Procesos estandarizados en cada una de las unidades operativas.

Estas empresas distribuyen los costos entre sus unidades operativas, y se encuentran más capacitadas para soportar uno de los costos más importantes, como son los costos de investigación y desarrollo.

Estas empresas tienen un mayor alcance geográfico, y pueden realizar marketing a nivel local y nacional.

También existen empresas de este tipo que no pueden soportar más la presión competitiva en su actividad principal, y comienzan un proceso de declive.

Los sectores de servicio se han transformado en sectores muy competitivos en la actualidad, principalmente en las naciones más desarrolladas.

Otro fundamento del crecimiento del sector de los servicios, es la tendencia a la privatización de los servicios públicos.

En muchos sectores de servicios se ha producido un movimiento para permitir participar a las empresas privadas con objeto de beneficiarse de eficiencias y ventajas de la competencia.

2.5.3) La competencia internacional en los servicios.

El resultado global de los factores mencionados anteriormente, es el de la existencia de grandes empresas de servicios, y fuertemente competitivas.

Existen básicamente tres formas puras de competir internacionalmente en sectores de servicios, o de manera híbrida entre las distintas formas puras.

Ellas son:

- ❖ Los compradores se desplazan a una nación para que les presten los servicios.
- ❖ Las empresas de una nación prestan servicios en otras naciones mediante personal e instalaciones afincados en el país de origen.
- ❖ Las empresas de una nación prestan servicios en otros países por medio de centros extranjeros de servicios con personal desplazado o local.

Existen varios sectores tradicionales, como el turismo, en la prestación de servicios que adoptan la forma primera, es decir esperan a que el comprador acuda hacia el lugar donde se presta el servicio.

Existen otros sectores de prestación de servicios, como las consultorías, que básicamente adoptan la segunda forma, utilizando personal e instalaciones locales.

Esta forma es muy utilizada para la prestación de servicios profesionales, ya que puede ser una buena alternativa para las tareas de recopilación de datos, presentación de informes, entre otros.

La última forma de competir internacionalmente, es la más utilizada en la actualidad.

La mayoría de las empresas internacionales de prestación de servicios, establecen oficinas e instalaciones en el extranjero.

Se desplaza personal imprescindible a la zona del comprador de los servicios, de manera de que estos sean adecuadamente personalizados.

Algunos sectores que adoptan esta forma, son los que prestan servicios de contabilidad, hotelería, servicios de banca, entre otros.

De todas formas la mayor parte del personal es indígena, el cual recibe gran capacitación y especialización.

Son muy comunes en la competencia internacional de servicios, las alianzas estratégicas con empresas locales.

Existen muchos motivos por los cuales han crecido en cantidad y en calidad las empresas prestadoras de servicios internacionales.

Algunas de ellas son las siguientes:

- ❖ Similitud en las necesidades de los compradores.
- ❖ Crecientes economías de escala y de gran alcance geográfico.
- ❖ Mayor movilidad del personal.
- ❖ Compradores de servicios más informados y móviles.
- ❖ Mayor capacidad de relación con compradores lejanos.
- ❖ Grandes diferencias entre las naciones en el costo, la calidad, y los tipos de servicios prestados, en relación a lo ofrecido por las empresas locales.

Estas fuerzas han provocado la creciente globalización de la prestación de los servicios, pese a las barreras existentes sobre el comercio de muchos sectores de servicios.

Estas barreras están disminuyendo lentamente, en parte, debido a acuerdos internacionales, y por otra parte, debido a la magnitud creciente que ejercen las fuerzas mencionadas anteriormente.

La internacionalización de los sectores de servicios es claramente visible en la actualidad.

De todas formas, la mayoría de las empresas de servicios se encuentran altamente relacionadas a la fabricación de bienes.

Existen muchos sectores de servicios que funcionan utilizando como nexo los bienes manufacturados.

En estos casos se debe buscar lograr ventajas competitivas, tanto en el sector de bienes, como en el sector de servicios, ya que al encontrarse interrelacionados, la caída de un sector puede influir en el otro, así como también puede influir positivamente un aumento en la competitividad de uno de los sectores.

2.5.4) La ventaja competitiva nacional en servicios.

Los distintos países muestran distintos modelos de ventajas competitivas en los sectores de servicios.

Estados Unidos, Reino Unido y Suiza son los países que tienen un mayor número de ventajas competitivas internacionales en los sectores de servicios.

En otras naciones, que son potencias en sectores de fabricación, como Alemania, Italia y Japón, sus posiciones internacionales en sectores de servicios son pocas.

Es importante saber que en el sector de servicios se aplican los mismos determinantes de las ventajas competitivas nacionales que en el de fabricación.

Determinantes.

❖ Condiciones de los factores.

El papel que juegan las condiciones de los factores en la competencia en los servicios depende de la forma de la competencia internacional en el sector de servicios del que se trate.

En los servicios en los que el adquirente se desplaza a un país, las condiciones de los factores son muy importantes a la hora de lograr los objetivos.

Los servicios que son prestados principalmente en instalaciones nacionales por personal nacional, también se ven afectados por las condiciones de los factores interiores.

En el caso en que los servicios son prestados a través de una red de oficinas exteriores, en general, son imprescindibles otros determinantes de las ventajas competitivas nacionales. Prácticamente los servicios son prestados por personal local.

Por lo tanto en este tipo de competencia internacional, en el sector de servicios, que es una de las formas más utilizadas actualmente, será más importante la tecnología, la comunicación, la demanda y los sectores conexos.

La localización geográfica es un punto muy importante para determinados sectores de servicios.

Por lo general, el costo en el país de origen de la mano de obra no especializada no es una fuente de ventaja competitiva sustancial en la mayoría de los sectores.

En unos pocos sectores, como el de la construcción este determinante es fundamental.

El idioma de un país y los conocimientos de idiomas de sus habitantes son fundamentales, para determinados sectores de servicios. Es el caso de los servicios que requieren gran comunicación con los clientes.

También es importante en muchos servicios la capacidad para relacionarse sin dificultades con muchas culturas diferentes.

❖ **Condiciones de la demanda.**

Las condiciones de la demanda es el determinante que influye más, en ausencia de los demás.

El sector de servicios está en una fase de rápido crecimiento. Se están creando muchos subsectores de servicios nuevos, y los sectores de servicios antiguos, se están reestructurando.

Las ventajas de ser los primeros en hacer algo fueron esenciales para la obtención de la ventaja nacional en muchos sectores de servicios tradicionales.

Algunos países son una mejor opción que otros para servicios transferibles internacionalmente a causa de la composición de su demanda interior.

La estructura de los segmentos de la demanda de servicios tiene suma importancia.

Un país se beneficia si su demanda interior se centra en variedades o modalidades de servicios que se demandan en otros países.

La mayoría de los sectores de servicios instalan oficinas o sucursales cerca de los clientes.

También es posible prestar el mismo servicio en distintos países.

El nivel de refinamiento de la clientela interna de un país confiere una ventaja sumamente importante a las empresas del país en sectores de servicios.

El cliente refinado es el que le proporciona a las empresas de servicios, la posibilidad de mejorar el servicio prestado.

Los países se diferencian mucho en la intensidad de la demanda de algunos servicios en particular.

Los factores históricos y sociales también desempeñan un papel en la intensidad de la demanda de servicios.

Existen ventajas en términos de comunicación, comprensión mutua y reducción de riesgos, y además de esa manera se ofrece a las empresas de servicios del país una base de demanda extranjera, y lo más importante, que constituye un estímulo para establecerse en el extranjero.

❖ **Sectores conexos y de apoyo.**

La existencia de ventajas competitivas nacionales en los sectores conexos y de apoyo genera otros sectores de servicios.

Un grupo especialmente importante de sectores de apoyo para muchos servicios es el que tiene que ver con la tecnología de la información.

La ventaja nacional en productos manufacturados complementarios o en otros servicios, influye en la demanda en algunos sectores de servidores.

La existencia de sectores competitivos internacionalmente en algún país, provoca un triple efecto sobre los sectores de servicios conexos. Proporciona compradores exigentes e informados, crea una cierta demanda externa e influye en la demanda de los servicios interdependientes.

Existen muchas empresas en la actualidad, con ciertas ventajas en algunos sectores de servicios, que se están diversificando, y comenzando a incluir nuevos servicios, en general, conexos, apoyándose en sus ventajas ya obtenidas. El siguiente paso es la expansión hacia el resto del mundo.

❖ **Estrategia, estructura y rivalidad empresariales.**

Las empresas de servicios de los diversos países tienen características muy diferenciadas en cuanto a las prácticas empresariales.

El prestigio que otorga pertenecer a sectores de servicios varía notablemente entre las diferentes naciones.

Una rivalidad interior significativa, genera un entorno productivo en el que pueden crecer empresas de servicios mundialmente reconocidas.

Este determinante, al igual que en los sectores de fabricación, es de suma importancia, también para los sectores de servicios. Si no existe una mínima rivalidad interna, no existe esa presión por mejorar. No existiría prácticamente necesidad, ni intención de llevar a cabo actividades de gestión, y menos aún de investigación y desarrollo, ya que el costo sería muy alto, y los resultados, no cambiarían demasiado.

En cambio, cuando la rivalidad interna es importante, la productividad y la mejora continua, reciben gran interés, prácticamente, por una cuestión de supervivencia.

Si no existe prácticamente rivalidad interna, es todavía mucho más difícil para un sector de servicios obtener el éxito en el extranjero. Podrá obtenerse el éxito en el medio local por falta de competencia, pero el éxito en el extranjero es prácticamente imposible.

Las naciones alcanzan una particular ventaja en los servicios cuando la creación de una nueva empresa resulta fácil y es aceptada fácilmente.

Una intensa actuación directa del Gobierno en el sector de los servicios suele ser normalmente un indicador, de que ese país tendrá una pequeña presencia internacional en el sector de los servicios.

Importancia del sector de servicios.

El papel del sector de servicios en la economía:⁸

⁸ Información extraída de la página Web de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios - www.cnccs.com.uy.

- ❖ Los servicios se han transformado en un componente del comercio internacional.
- ❖ Insumo para otras actividades económicas: Servicios financieros, transportes, telecomunicaciones, profesionales.
- ❖ Insumos para el comercio de bienes: Una infraestructura pobre en servicios puede impedir el comercio de bienes.
- ❖ Participación en el PIB, alcanza el 89% en países desarrollados.
- ❖ Representan dos tercios de la actividad económica mundial.
- ❖ Está creciendo más rápidamente que el comercio de bienes.
- ❖ Más de la mitad de los puestos de trabajo efectivos del mundo están en empresas de servicios. Es donde se crean la mayoría de los nuevos puestos de trabajo.
- ❖ Las mayores y más rentables operaciones del mundo las realizan las empresas de servicios.

Este sector ofrece importantes beneficios económicos. Algunos de ellos son:

- ❖ En general es ambientalmente limpio.
- ❖ No necesita capital inicial considerable.
- ❖ Crean puestos de trabajo capacitados, por lo cual contribuye a contener la fuga de cerebros.
- ❖ Si los servicios son de buena calidad, las exportaciones de bienes son más competitivas.

La mayoría de las empresas que han triunfado en el mundo son Pymes (menos de cinco empleados)

2.6) Sector de servicios en el Uruguay.

El Sector de servicios ha tenido un gran desarrollo en estos últimos años, esto de debe fundamentalmente a la significación que han adquirido las exportaciones de servicios en Uruguay.

2.6.1) La importancia de las exportaciones de servicios.

Concepto de exportación de servicios (OMC): Cuando una empresa extranjera (no residente) paga a una firma local por el servicio, sin perjuicio de donde se brinde.

Los nuevos fenómenos de especialización comercial en servicios han sido identificados bajo la denominación de “comercio de tareas”. Este fenómeno está asociado a la onda de fragmentación de la producción de manufacturas de las dos últimas décadas del siglo pasado.

En lo que va de este siglo el dinamismo se ha centrado en el comercio de servicios comerciales.⁹

Si bien los países desarrollados son grandes protagonistas en este proceso de ampliación de la actividad comercializable, el fenómeno no se restringe a ellos. En la región existen algunas economías en donde se registra una tendencia a participar de este moderno proceso de transformación estructural en los patrones de especialización global. El caso de Uruguay es de interés en virtud que es posible identificar elementos estructurales que señalan una ventaja en todos los sectores de servicios comercializables.

Desde hace más de una década y media, Uruguay viene consolidando una especialización comercial hacia la exportación de servicios.

Uruguay es una economía estructuralmente exportadora neta de servicios e importadora neta de bienes.

En efecto, si se adopta una perspectiva comparada en relación al resto de los países de la región, se observa que en la mayoría de los países la tasa de cobertura (Exportaciones/Importaciones) es menor a uno. Esto implica que los países son importadores netos en los grandes subsectores de los servicios comerciales: transporte; viajes; otros servicios comerciales. Se destaca al Uruguay como el único país de la región en donde se verifica un superávit en cada uno de los pilares de los servicios comerciales: turismo; transporte; y otros servicios. En efecto, Uruguay registra una especialización exportadora moderada en transporte y otros servicios comerciales, y más intensa en servicios turísticos.

Los sectores convencionales (turismo y transporte) explican más de dos tercios de las exportaciones de servicios y el resto fueron realizadas por un conjunto de nuevos sectores exportadores que entran dentro de la categoría de otros servicios comerciales.

Este fenómeno es resultado de la combinación de tres procesos diferentes. Algunos son de larga data y presentan un patrón de evolución predecible (servicios turísticos y servicios de transporte), otros son más recientes y están asociados al nuevo contexto en el comercio internacional asociados al offshoring de servicios (servicios financieros, producción de software, producción audiovisual y servicios a las empresas entre otros).

Los otros servicios comerciales constituyen uno de los sectores más dinámicos del comercio internacional de la presente década. Poder participar de estas nuevas facetas de la especialización a escala global es una oportunidad destacada para una economía pequeña y remota.

Es interesante observar que los factores que explican la localización de estas actividades, muchos son comunes entre ellas. Entre estos se destacan: la calidad y estabilidad institucional; la calidad de vida; la disponibilidad de trabajadores de media y alta calificación; y las comunicaciones.

Los marcos normativos específicos también son relevantes. En el caso de Uruguay se observa que sin contar explícitamente con una estrategia global se han ido desarrollando políticas públicas que han ido generando las condiciones

⁹ Información extraída del Consejo Uruguayo para las Relaciones Internacionales – Consultado en: www.curi.org.uy.

normativas necesarias para que el desarrollo de los tres tipos de sectores puede llevarse adelante.

Los siguientes gráficos reflejan la importancia que ha adquirido en los últimos años la exportación de servicios.

CUADRO: Exportaciones e importaciones de bienes y servicios.

Año	Exportaciones		Importaciones	
	Bienes	Servicios	Bienes	Servicios
2005	3,8	1,3	3,8	0,9
2006	4,4	1,4	5	1
2007	5,1	1,8	5,6	1,1
2008	7,1	2,2	9	1,4
2009	6,4	2,2	6,6	1,1

Fuente: Balanza de Pagos – Banco Central del Uruguay. Datos en miles de millones de dólares.

Gráfico: Exportaciones de bienes y servicios. Período 2005-2009.



CUADRO: Participación de las exportaciones de servicios en el total.

Exportaciones	
Año	% de Servicios/Total
2005	25%
2006	24%
2007	26%
2008	24%
2009	26%

Fuente: Balanza de Pagos – Banco Central del Uruguay.

Gráfico: Participación de los servicios en las exportaciones. Período 2005-2009.

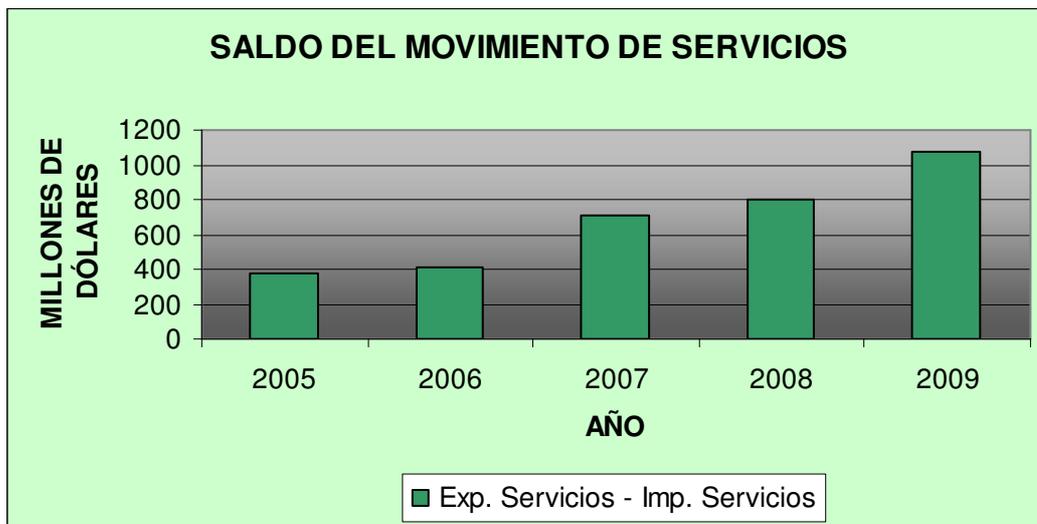


CUADRO: Saldo del comercio internacional del sector servicios.

	Saldo del Mov. de servicios
Año	Exp. Servicios - Imp. Servicios
2005	371,80
2006	408,75
2007	703,44
2008	803,75
2009	1.070,96

Fuente: Balanza de Pagos – Banco Central del Uruguay. Datos en millones de dólares.

Gráfico: Saldo del movimiento internacional del sector servicios. Período 2005-2009.



De estos gráficos se desprenden las siguientes conclusiones, que refuerzan la importancia del sector de los servicios para nuestro país:

- 1) Las exportaciones de servicios, excepto en el 2009, que disminuyeron respecto al año anterior, en estos últimos cinco años han crecido en sus montos de manera considerable.
- 2) En estos últimos cinco años las exportaciones de servicios representaron cerca del 25% de las exportaciones totales del país. Algún año alcanzaron el 26%, otros se redujeron al 24%, y finalmente en el 2009 alcanzaron el 25% de las exportaciones totales. Por consiguiente, no aisladamente las

exportaciones de servicios son significativas, sino que hace un tiempo importante que las mismas han adquirido gran importancia.

- 3) Las exportaciones de servicios han sido superiores a las importaciones en los últimos años. Esta diferencia se está incrementando debido a que las exportaciones de servicios aumentan más rápidamente que las importaciones de servicios.

2.6.2) Importancia del sector de servicios en Uruguay.

Los datos presentados anteriormente reflejan la evolución del sector, y las oportunidades de negocios con el exterior que genera. Este es el punto más importante, ya que un alto nivel de exportaciones refuerza la competitividad del sector.

Los servicios son importantes también como un insumo para otras actividades económicas como son los servicios financieros, transportes, telecomunicaciones y profesionales. También son un insumo para el comercio de bienes, ya que una infraestructura pobre de servicios dificulta el comercio de bienes.

Además de las importantes cantidades de exportaciones de servicios, es muy importante en el Uruguay, la cantidad de puestos de trabajo que genera el sector, y el desarrollo que genera sobre ciertos servicios conexos.

El sector de servicios en el Uruguay tiene ciertas características favorables, como las siguientes:

- ❖ En general paga mejores salarios que el resto de la economía privada.
- ❖ Tiene menor discriminación salarial por género que el resto de la economía.
- ❖ Tiene menor informalidad que la economía en su conjunto.

No sólo existen políticas del gobierno para promover este sector, sino también políticas del sector privado, y hasta políticas conjuntas de ambos sectores (privado y público) para promover el desarrollo del sector de los servicios.

Este sector es muy dinámico, es decir exige mejoras continuas para las empresas, ya que, si no es así, pueden perder la ventaja competitiva. En este sector es de gran importancia el desarrollo innovador, la gestión del conocimiento, la eficiencia y el control de la calidad de los servicios prestados para poder mantenerse competitivo.

CAPÍTULO 3 - ANTECEDENTES DEL SECTOR: SERVICIOS DE MEDIOS AUDIOVISUALES.

- 3.1) Características de la industria audiovisual.**
- 3.2) La industria audiovisual en Uruguay.**
- 3.3) La formación de las capacidades audiovisuales.**
- 3.4) Impactos en la economía y el empleo.**
- 3.5) Instituciones de apoyo.**
- 3.6) Marco Regulatorio.**

3.1) Características de la industria audiovisual.

3.1.1) Naturaleza y características económicas de la industria audiovisual.

La Industria audiovisual tiene por finalidad la producción, distribución, exhibición y consumo de productos audiovisuales que son productos culturales o simbólicos.

Para que una “obra” resultante de la creación simbólica se transforme en “producto cultural”, es necesario un reconocimiento colectivo o social. Es mediante el reconocimiento que el producto asume la calidad de “producto cultural”.

Durante el siglo XX los “productos culturales” que implican una relación, producto-consumidor, comenzaron a transformarse en mercancías.¹⁰

La producción cultural cumple una doble funcionalidad. Posee una dimensión económica, y contenidos simbólicos, con implicancias ideológicas.

Los productos audiovisuales son productos culturales de consumo final demandados por las personas para ser consumidos en el tiempo libre.

Los productos de la industria audiovisual no son simplemente mercancías culturales para consumir en el tiempo libre, sino que son además productos culturales complejos.

Existe una gran diversidad de formas mediante las cuales los productos culturales pueden llegar efectivamente al consumo de las personas. Algunas de estas formas son: el cine, video/DVD, televisión (abierta, cable, satelital), productos multimedia, entre otros.

Productos audiovisuales: bienes públicos mixtos.

Los productos audiovisuales pueden ser definidos como bienes públicos mixtos, con características de bienes de entretenimiento y a la vez de bienes culturales.

Según el enfoque de considerar el producto audiovisual como bienes mixtos, con una dimensión de entretenimiento y otra de bienes culturales, implica que la intervención del sector público se justifique en determinadas situaciones para alcanzar el nivel óptimo social. Está intervención se justifica en la medida en que la misma tenga por objetivo lograr niveles óptimos de consumo de audiovisuales.

Cabe mencionar que la mayoría los bienes culturales no consigue éxito comercial y es virtualmente imposible predecir cuál de estos productos lo conseguirán.¹¹ Esto hace que los negocios de bienes culturales sean considerados de alto riesgo. Este riesgo aumenta al ser muy poco el tiempo del que goza este producto

¹⁰ Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.

¹¹ Cristóbal, M. (2007). Consultoría Audiovisual - Documento Relativo al Sector Uruguayo. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

antes de ser desplazado por el siguiente producto cultural. El mercado cultural es un mercado voraz que necesita continuamente de novedades.

Otro aspecto a resaltar es que si los productos culturales tienen éxito pueden producir un beneficio mucho más alto que otro tipo de productos. Una vez que se ha recuperado el costo de la obra, el costo marginal de vender copias adicionales es mínimo.

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

Según estudios realizados los productos culturales que son atractivos para consumidores en un mercado grande, tienen un riesgo más pequeño y un potencial mucho más alto de rentabilidad que aquellos que son producidos para un mercado más pequeño.

3.1.2) Principales ramas de la producción audiovisual.

Las principales ramas de la producción audiovisual son: cine, publicidad, televisión y animación y videojuegos.

Actualmente se está considerando la existencia de un quinto segmento dentro del sector audiovisual, constituido por los proveedores de empresas audiovisuales.

Proveedores, es un subsector en si mismo, dado que el resto de los subsectores tienen necesidades muy particulares, que derivan en el surgimiento de otras empresas que se dedican únicamente a cubrir esas necesidades particulares.

Debido a esto, es que estas empresas se consideran dentro del sector audiovisual, ya que son proveedores sólo del sector audiovisual y no de otros. Además, es importante dado que todas las necesidades de equipamientos de filmación que tienen las productoras, implican costos muy significativos.

Sin embargo, nuestro estudio del sector abarcará sólo los segmentos de publicidad y animación y videojuegos, dado que son los dos segmentos que poseen un mercado externo muy superior al mercado interno. Igualmente haremos una referencia de los otros dos segmentos dada la relación que guardan con los segmentos 1) publicidad y 2) animación y videojuegos.

Publicidad es uno de los segmentos que genera mayores ingresos dentro del sector, y a su vez provoca efectos importantes sobre otros sectores con los que se encuentra relacionado.

Animación y videojuegos, a pesar de ser un segmento incipiente en el Uruguay, internacionalmente reporta cifras millonarias.

3.1.2.1) Cine.

La industria cinematográfica se divide en tres subsectores. Estos son: la producción, la distribución y la exhibición.¹²

La distribución es el subsector clave en el desarrollo de esta industria. La producción y la exhibición son importantes, pero sí la distribución no es la correcta, el valor global del producto disminuye considerablemente.

La industria cinematográfica es una industria de productos (el film).

Un film posee las siguientes características:

- ❖ Cada película, producto industrial es un prototipo distinto.
- ❖ Se trata de un modelo reproducible.
- ❖ Requiere grandes inversiones por unidad, variable según ciertas características, como la duración, género, calidad, entre otras. En este sector el factor “Capital” es clave.
- ❖ Existe gran incertidumbre, en general, respecto a la valoración que realizarán los consumidores del producto entregado. Existe un alto riesgo en esta actividad, como en cualquier otra actividad que se encuentre relacionada con productos creativos.
- ❖ Se trata de un producto único.
- ❖ El film es un producto internacional. Son productos fácilmente exportables. Un film puede estar presente en mercados totalmente lejanos y diferentes.

3.1.2.2) Televisión.

Con la expansión de la televisión y de otros medios de comunicación se complejizó la mercancía cultural¹³.

El producto básico de una radio o de un canal de televisión es la emisión de su programación, donde las obras, musicales, filmes, entre otros, son un insumo fundamental.

A su vez los medios de difusión masiva producen espectadores.

La mercancía audiencia es muy importante. El consumidor es el que finalmente elige si convertirse en espectador en base a la programación.

El desarrollo tecnológico hizo emerger nuevas modalidades de televisión. A parte de la TV abierta, apareció la televisión de pago analógica, la televisión satelital y la televisión digital.

La televisión de pago provocó un gran cambio en la faceta económica de la TV, al recurrirse a una nueva fuente de financiación, de más rápido crecimiento y mayor estabilidad que la publicidad.

¹² Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.

¹³ Ibidem.

Con la era del cable se produjo un profundo cambio en la cadena de valor, con la separación consiguiente entre continente y contenido, y entre empaquetado y distribución.

Los satélites posibilitaron el desarrollo de una nueva modalidad de pago, como lo es la televisión satelital.

La digitalización transformó profundamente la producción y la difusión televisiva.

Desde la miniaturización y perfeccionamiento de las unidades móviles (ENG) hasta los avances del grafismo electrónico y de los efectos especiales, desde el archivo cada vez más potente de imágenes hasta la posproducción digital, y del perfeccionamiento de las telecomunicaciones para el envío de la señal de un punto a otro, han contribuido de manera espectacular para transformar la producción y la difusión de la televisión.

La televisión tiene dos características muy interesantes:

- 1) Es una industria que lleva a cabo dos funciones importantes: produce mercancías y también las exhibe.
- 2) Es un medio subcontratante para otras industrias.

Por lo anterior, la competencia existente no es únicamente entre productores y emisores, sino que en el interior existe competencia entre productores de otras ramas.

3.1.2.3) Publicidad.

La publicidad es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio, a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.¹⁴



Para Billorou¹⁵ la publicidad es la técnica de la comunicación múltiple que utiliza en forma paga medios de difusión para la obtención de objetivos comerciales predeterminados, a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción.

¹⁴ Información extraída de la página Web de la Enciclopedia Wikipedia – www.wikipedia.org.

¹⁵ Traverso, Diego (2007). Análisis de competitividad del sector exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay. (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República.).

La industria publicitaria consiste en un conjunto de agentes económicos interrelacionados, todos aplicando diferentes disciplinas, para poder desempeñar las tareas de planeación, preparación y distribución del producto publicitario.

Los principales agentes pertenecientes a este segmento del sector audiovisual son: los anunciantes, las agencias de publicidad, las centrales de medios, las organizaciones de medios de comunicación y el público en general.

Hace un tiempo los consumidores estaban relativamente aislados y la mejor manera de llegar a ellos era a través de los medios masivos.

Esto ha cambiado. Ahora los consumidores tienen acceso a opiniones reales de gente como ellos, sobre cualquier producto o servicio.

Pueden entrar a Internet todo sobre el producto que están pensando comprar o el servicio que quieren contratar.

Ahora que los consumidores ya no son parte de grupos objetivos grandes, y son hiper-conectados a través de Internet, desearán expulsar la publicidad de su toma de decisión y pedir opinión de otros consumidores.

Una vez que las compañías entiendan esto, desearán utilizar la publicidad como herramienta para esta conversación. Las agencias de publicidad tendrán que comenzar a aprender cómo conversar con un micro target, más que simplemente comunicar un mensaje a un grupo grande.

Los medios de comunicación están cambiando constantemente, y los agentes publicitarios deben adaptarse a estos cambios, para mantener la competitividad.

Factores claves de éxito.

Los factores claves para el desempeño en el negocio de la publicidad son: Creatividad, profesionalismo, la relación calidad costo y la velocidad de respuesta y capacidad de adaptación.¹⁶

En el caso de los servicios de producción los factores más relevantes son la relación calidad precio y factores del entorno que facilitan la producción audiovisual.

Las piezas publicitarias, al igual que el resto de los productos audiovisuales tienen la particularidad de que su producción es casi en su totalidad generación de valor agregado genuino, en base a talento, creatividad y conocimiento.

UCUDAL¹⁷ señaló que dentro del segmento de la publicidad se identifican a los productores de cortos para anunciar marcas comerciales, que se difunden por televisión, cine e Internet.

Dentro del mencionado segmento se identifican dos negocios bien diferentes. Por un lado está la realización de la pieza (el servicio completo) y por otro la venta de servicios de producción.

En el primer caso, las productoras son contratadas por agencias de publicidad o anunciantes para la realización de la pieza, incluyendo “servicios de dirección” y los necesarios para concretar el rodaje. La productora es la encargada de proveer

¹⁶ Saegaert, John (2007). Informe de diagnóstico del Conglomerado Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

¹⁷ Equipo técnico del PACC (2007). Informe de caracterización del Cluster Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

todos los directores y el personal con responsabilidad en la producción – director general, director de arte, director de fotografía, entre otros- , que generan las “soluciones” creativas para las ideas que aporta la agencia de publicidad.

En el segundo caso, el negocio se centra en proveer soluciones para la realización de la publicidad, es decir, la provisión de equipo técnico, logística, locaciones, mientras que los servicios de dirección son aportados por el cliente, la productora contratada inicialmente por la agencia.

Se trata de dos negocios diferentes, en cuanto a mercados y requisitos de compra de los clientes.

Para vender el “servicio completo” se valora la creatividad y el prestigio de los responsables de la fase de dirección, además de la capacidad de respuesta y de cumplimiento.

Por otro lado, cuando se ofrecen servicios de producción los factores más relevantes se centran en estos dos últimos aspectos, a los que se suman la seguridad, la diversidad de locaciones, la calidad de los servicios de apoyo y de los recursos técnicos.

3.1.2.4) Animación y Videojuegos.

Animación



El subsector Animación ha tenido un crecimiento importante en los últimos años.¹⁸

La proliferación de nuevos canales de televisión, los juegos de ordenador, ciertos aspectos educativos y una explotación multiplataforma han colaborado en el crecimiento de este subsector.

Las producciones de animación son más fáciles de exportar, simplemente deben ser dobladas para que el público de otros países las acepte.

Los personajes animados pueden ser explotados más allá de la televisión.

¹⁸ Cristóbal, M. (2007). Consultoría Audiovisual - Documento Relativo al Sector Uruguayo. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

Cuando estas vías de explotación funcionan, se pueden convertir en fuentes de amortización extraordinariamente importantes pudiendo superar las ventas de televisión.

El negocio de licencias de entretenimiento/personajes está valorado por The licensing letter en 25.700 millones de dólares por año. La industria se ha desarrollado globalmente con productos exitosos explotados de formas muy diferentes en todo el mundo.

El mercado de DVD es un mercado maduro que está sufriendo una caída de precios y que se ha visto afectado por la proliferación de canales temáticos de animación, aunque por otra parte la animación en DVD no ha sufrido tanto el problema de la piratería.

La producción física de la animación, generalmente tiene lugar en lugares distintos al país donde se gestó y creó la producción por razones de costo. Es común que se animen series de Estados Unidos o Alemania en Corea, China, Filipinas, la India o Vietnam.

Los grandes productores mundiales de animación son Japón y Estados Unidos.

Las vías de financiación de la animación son los emisores o televisiones, los productores/coproductores, los distribuidores, la financiación pública y otros inversores. El país donde existen más sistemas públicos de apoyo a la Animación es Francia y se ha convertido en la primera potencia europea por el decidido apoyo institucional otorgado al sector.

Como productor de animación es fundamental tener en cuenta el mercado internacional en el cual se opera. La característica más dominante es el lanzamiento de canales de televisión donde cada vez más el público está segmentado en diferentes targets. Los emisores siguen siendo la fuente principal de financiación de la animación.

Las producciones son ahora más complejas en términos de control, calendario de producción y presupuesto y se busca la eficiencia en todas las fases de la producción.

La animación también va ganando nuevas vías de explotación y se ha dejado de ver como algo solo para niños. Se puede disfrutar en slots de programación para adultos, en Internet, en juegos y en largometrajes.

Lo fundamental en la animación sigue siendo tener una buena idea, una buena historia y personajes sólidos y bien desarrollados. Los emisores están dispuestos a asumir riesgos, pero necesitan la seguridad de que la producción cumplirá con los tiempos y costos estipulados.

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

Existen ciertos países que cuentan con importantes sistemas de apoyo a través de desgravaciones fiscales o de obligaciones de inversión por parte de los canales, lo que ha provocado un desarrollo importante de la animación en dichos países, como el caso de Francia, Canadá o Alemania. En cambio en países donde no existen estos sistemas, los productores enfrentan situaciones muy complejas en las que en el caso de poder financiar la producción, en muchos casos tienen que ceder el control de su propia idea a socios de otros países.

La animación sigue teniendo un alto potencial de negocio gracias a la gran posibilidad que existe de apertura internacional en este subsector y a la gran posibilidad de generar productos que funcionen en muchos formatos y medios de explotación. Invertir en animación puede ser riesgoso, pero sin duda es una inversión a futuro, dado que es un segmento que se encuentra en firme crecimiento.

Actualmente existen largometrajes de animación y series de animación.

La animación ha tenido una rápida expansión en los últimos tiempos, fruto del incremento de canales, Internet, juegos de ordenador y la explotación multiplataforma de los mismos.

El sector de los largometrajes de animación fue durante muchos años coto¹⁹ exclusivo de Disney. Los primeros largometrajes de animación fueron Blancanieves y los siete enanitos, Dumbo, Bambi, entre otros.

Luego el éxito de las películas de animación fue variando a lo largo del tiempo.

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

Los largometrajes de animación por ordenador han generado ingresos millonarios en todas partes del mundo, incluso en el caso de largometrajes no muy exitosos. Los mismos obtienen la financiación de varias fuentes, como de las preventas a la televisión, el video, la taquilla, el merchandising y de los fondos públicos.

También existen series de animación. A pesar de la explosión de la producción de largometrajes, las series de animación siguen representando el 80% del sector, dado que es un tipo de producción muy demandada por canales de televisión infantil.

Videojuegos

El mercado de los videojuegos, a pesar de tener una menor presencia mediática, tiene un tamaño mundial mayor que el sector de la música. Es un sector en constante crecimiento, en el que surgen nuevas oportunidades con las consolas de nueva generación y además surgen nuevas posibilidades de negocio con la aparición de móviles de nueva generación y de los nuevos juegos online.²⁰

¹⁹ Propiedad o derecho que pertenece a unas pocas personas y empresas. Por ejemplo: el gran mercado de cine es coto que pertenece casi exclusivamente a la industria norteamericana. Consultado es es.thefreedictionary.com.

²⁰ Ibidem.

El lanzamiento de la nueva generación de consolas²¹ como la Playstation 3 o la Wii ha reactivado el mercado, tanto de software como de hardware y la expansión de conexiones de banda ancha favorece el desarrollo de los juegos online.

La Playstation 3 representa una colaboración entre las distintas divisiones de Sony para ofrecer una consola que permite jugar, ver películas en el nuevo formato Blue-ray DVD y tener acceso a un amplio tipo de contenidos en Internet. El posible éxito o fracaso de la PS3 no sólo definirá el futuro de la industria de los videojuegos, sino también la batalla sobre el nuevo formato de DVD de alta definición.

Nintendo con el lanzamiento de la Wii no ha seguido el camino de la potencia gráfica de sus competidores, ni siquiera permite reproducir DVD, sin embargo su innovador y revolucionario mando inalámbrico con sensor de movimiento y su precio competitivo, mantienen a este producto competitivo en el sector.

Un modelo de negocio que ha aparecido recientemente es el de los juegos masivos online. Tradicionalmente el modelo de negocio en los videojuegos ha sido, por un lado la venta de las consolas o máquinas y por otro la venta de juegos que incluía un royalty del propietario del concepto y un royalty del estudio que lo producía. Por consiguiente, el precio del juego era toda la ganancia que había que distribuir.

La idea de este nuevo negocio es conseguir un alto número de usuarios que no sólo compran el juego, sino que además pagan una suscripción mensual, permitiendo interactuar con otros jugadores en un entorno virtual. Los jugadores adoptan la apariencia de un personaje ficticio y normalmente se desarrolla en un mundo de fantasía donde ellos pueden interactuar con otros jugadores. El juego más conocido y el de mayor éxito actualmente es el World of Warcraft con más de siete millones de suscriptores.

Por último en el sector de los videojuegos, surgieron los juegos para móviles. Las prestaciones cada vez mayores de los teléfonos móviles han permitido ampliar su uso e incorporar pequeños juegos para un solo jugador o para múltiples jugadores.

En los juegos de un solo jugador (stand alone games), el jugador no necesita interactuar con nadie una vez que ha descargado y pagado el juego. En cambio en los juegos multijugador (multiple players games), se persigue la creación de una comunidad y que no se pague sólo la descarga sino también una suscripción mensual.

La mayoría de estos juegos se denominan casual games, es decir son fáciles de jugar, y las partidas suelen tener una duración corta. Su producción no suele requerir de grandes equipos, aunque el gran número de modelos distintos de móviles hace necesario preparar múltiples versiones según la pantalla y la tecnología de cada terminal.

²¹ Consola, también llamada videoconsola, es un sistema electrónico de entretenimiento para el hogar que ejecuta videojuegos, que están contenidos en cartuchos, discos ópticos, discos magnéticos o tarjetas de memoria- Consultado en Wikipedia.

3.2) La industria audiovisual en Uruguay.

La importancia de la industria audiovisual en el Uruguay ha variado a lo largo del tiempo. En el año 2002 el país enfrentó una dura crisis económica que determinó que el desarrollo de este sector se viera perjudicado. Esto persistió en los siguientes años, hasta que volvió a retomar su crecimiento inicial.

Debido al incremento de la producción y demanda de productos audiovisuales, el reconocimiento público nacional e internacional respecto a determinados productos, nos lleva a pensar que este puede ser un sector de grandes oportunidades, principalmente para el caso de pequeñas y medianas empresas de nuestro país.²²

Las actividades audiovisuales son aquellas que involucran procesos de creación y producción destinados a la difusión y comunicación de un producto audiovisual.²³

Pueden considerarse las actividades audiovisuales como un conjunto interconectado de actividades que se combinan para producir un determinado valor para el cliente y/o usuario final. En otras palabras, las actividades relacionadas a la realización de un producto audiovisual pueden ser visualizadas como una “cadena de valor”.

La cadena de valor de un producto audiovisual permite identificar cuatro etapas dentro de la misma.

Las cuatro etapas son: la creación de contenido, producción, difusión y comunicación.

Actualmente mediante el Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) se propuso la creación del Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC), como herramienta para lograr dinamizar el cluster audiovisual uruguayo.

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

El Conglomerado Audiovisual está compuesto por una cantidad importante de agentes. Ellos se clasifican en 4 grupos.

Agentes principales del Conglomerado.

- ❖ Productores de programas de televisión.
- ❖ Productoras de cine.
- ❖ Productoras de piezas publicitarias.
- ❖ Productores de videojuegos y animación.

²² Ibidem.

²³ (2008), Audiovisual - Plan de Refuerzo de la Competitividad, Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

Los proveedores o factores de producción y servicios asociados a estos agentes comprenden: 1) proveedores de equipos, 2) proveedores de insumos, 3) servicios de casting, catering, vestuaristas, entre otros, 4) productoras de audio, 5) técnicos free lance, 6) Universidades y Escuelas, 7) comunicaciones, 8) laboratorios de revelado y “transfer”, 9) estudios de grabación y de filmación, 10) fuentes de financiamiento, 11) otros.

Por lo tanto este es un Conglomerado que requiere un número importante y variado de proveedores, provocando el desarrollo de un número importante de servicios conexos.

También existe una cantidad importante de agentes relacionados a este sector, que influyen en la producción y prestación de servicios. Entre ellos se encuentran el Ministerio de Educación y Cultura, el Instituto Nacional del Audiovisual, la Cámara Nacional de Comercio y Servicios, el LATU, la Cámara de anunciantes, y otros tantos relacionados al sector.

Los agentes principales mencionados anteriormente, se abastecen de insumos y servicios a través de los proveedores, y producen ciertos productos y prestan servicios a sus clientes, en algunas ocasiones directamente, y otras veces mediante cadenas de distribución.

Por último, los clientes finales de la producción del sector son básicamente los canales de televisión, salas de cine, videoclubes – videojuegos, clientes individuales y las agencias de publicidad.

La industria audiovisual en el Uruguay se divide en varios subsectores.²⁴ Ellos son los siguientes:

- ❖ Cine
- ❖ Publicidad
- ❖ Televisión abierta y televisión para abonados (cable, aire y satelital)
- ❖ Animación y Videojuegos

Nosotros nos centraremos, como señalamos anteriormente, en los segmentos de 1) publicidad y 2) animación y videojuegos.

La producción audiovisual publicitaria la consideramos como un segmento específico, dada la importancia que tiene está para la economía, y el empleo.

Este tipo de producciones genera significativas exportaciones y financiamiento para otros segmentos audiovisuales.

3.2.1) Cine.

El subsector cinematográfico de la industria audiovisual es básicamente importador.

Los consumidores finales, consumen principalmente filmes extranjeros.

²⁴ Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.

La producción nacional de cine es incipiente y dinámica, pero todavía pequeña, y salvo excepciones, el consumo de filmes nacionales es marginal.

La asistencia a salas de exhibición cinematográfica alcanzó su máximo en la década del 50. Este fue el momento de auge de la exhibición cinematográfica que en 1953 alcanzó los 19 millones de espectadores en Montevideo y aproximadamente los 23 millones de espectadores en todo el país.

Luego comenzó el gran declive de este segmento, debido a la aparición de la televisión, y posteriormente con la aparición de la TV a color.

Más tarde este segmento alcanza su mínimo histórico, cuando a lo anterior se le suma, el auge del vídeo. En 1994, es el momento en que la asistencia a las salas de cine se derrumba, promediando un millón de entradas vendidas.

A partir de 1997 el segmento tiene un repunte interesante. Esto se debe, básicamente, a que el público en general aprecia las diferencias que existen entre el cine y la televisión.

La calidad de imagen es muy superior en el cine, al igual que los efectos sonoros.

Además se debe agregar, que en el comienzo de siglo se realizaron grandes inversiones para la construcción y perfeccionamiento de las salas de exhibición, que fueran más confortables y mejor localizadas.

El cine no es un segmento popular, y tal vez ello es lo que provoca, que el mismo tenga altibajos. Por otro lado, estos altibajos mantienen al subsector totalmente atento, y provocan que el mismo innove y no se descansa, para poder sostenerse como un segmento competitivo.

El espectro social básico al que apunta el cine, es fundamentalmente la clase media, de adultos jóvenes (18 a 30 años).

El proceso de declive del segmento fue acompañado de una reducción de la oferta, y por consiguiente de una menor cantidad de estrenos por año.

La producción cinematográfica uruguaya se compone de:

- ❖ Ficción.
- ❖ Documentales.
- ❖ Vídeo arte y vídeo clips.
- ❖ Animación.

3.2.2) Televisión.

Consumo de televisión.

En los años 90 las familias invirtieron sumas importantes para equipar los hogares, para tener acceso a servicios culturales, principalmente los audiovisuales.

En los comienzos del 2000, prácticamente el 95% de los hogares urbanos de Montevideo tienen televisor color, y lo mismo el 90% de los hogares urbanos del Interior.

La televisión fue uno de los fenómenos más importantes dentro del sector audiovisual. Sin embargo este hecho no afectó, muy significativamente al vídeo y al cine.

Luego aparece una nueva oferta televisiva, que es la TV para abonados. Este fenómeno dentro de la televisión es muy importante. Surgió en los 90 y se expandió de una manera excepcional.

Mientras la TV abierta se financia de las empresas que contratan publicidad en los canales, ya que es gratuita la TV abierta, la TV para abonados se financia del consumidor final. El consumidor debe pagar para poder acceder a determinadas señales.

Por lo tanto la TV para abonados cambió la forma de financiamiento de la programación.

Pese a que exista una cuota en el caso de la TV para abonados, la misma se expandió rápidamente por la gran oferta y variedad de señales.

Este es el gran competidor de los segmentos vídeo y cine.

Por más que estos segmentos tengan sus propias ventajas, la TV para abonados, es una competencia muy importante para ellos.

En el 2000 la TV para abonados ya tenía 525.000 abonados en todo el país.

Actualmente este número ha crecido significativamente, y a su vez han surgido nuevas variedades de productos, como lo son las señales accesorias (Premium), con diferentes programaciones.

Producción televisiva.

La producción televisiva se puede analizar desde dos puntos de vista totalmente distintos:

- ❖ La facturación publicitaria, que es el principal ingreso de la televisión abierta.
- ❖ La programación en sí, que es el factor de atracción como símbolo.

Los operadores de la TV abierta facturan mediante la publicidad. Los operadores de la TV para abonados facturan regularmente, mediante el concepto de abono de los consumidores.

La programación se divide en primera instancia en nacional y extranjera.

La programación extranjera ha aumentado considerablemente en los últimos años en la televisión abierta.

Los canales abiertos uruguayos mantienen una posición básicamente intermediaria e importadora de productos extranjeros.

Las producciones nacionales de la TV abierta se caracterizan por un bajo valor agregado cultural y una baja inversión por producción.

Una iniciativa importante es la del grupo de productoras independientes de televisión que tuvo la intención de conformar una plataforma asociativa para acceder a mercados externos.

La idea debería ser utilizar al mercado interno como un mercado de prueba, para poder luego salir al exterior. Sería muy importante exportar los productos televisivos, lo que ocurre es que muchas veces los productores independientes, y fundamentalmente los pequeños, no tienen directamente muchas posibilidades de presentarse en el medio interno.

3.2.3) Publicidad.

Esta es una rama independiente y competitiva internacionalmente, es sin dudas la rama con mayor profesionalismo dentro del cluster, tanto en lo referente a productoras de contenidos y servicios de Publicidad, agencias y Empresas de Planificación de Medios y Avisadores. También es la que obtiene mayores ingresos²⁵.

Debido a esto, en la actualidad, el sector audiovisual en general, y en particular el subsector publicitario, se ha visto apoyado por diferentes tipos de medidas adoptadas por el Gobierno.²⁶

Antes no existían medidas a favor de este sector, pero ya desde hace tres años, el sector audiovisual, recibe cierto apoyo, a través de medidas adoptadas por el Gobierno, dada la importancia que tiene el sector para el Uruguay, y en particular el subsector de la publicidad con un claro perfil exportador

Es el segmento donde se encuentran los productos audiovisuales con mayores oportunidades de reconocimiento internacional y el que cuenta con mayor número de empresas, pero es una rama liderada por un pequeño grupo de empresas altamente competitivo en Latinoamérica.

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

Actualmente es el segmento cuyas empresas poseen mayor cantidad de personal fijo empleado y mayor nivel de facturación.

Los factores claves de éxito de este segmento han sido la creatividad, profesionalismo, calidad, relación costo-beneficio y proximidad cultural.

Según John Saegaert, *“este sector combina lo mejor del cluster audiovisual, potencial creativo, tecnología de producción, excelente nivel de gestión empresarial, inserción internacional, alta rentabilidad y reconocimiento internacional.”*²⁷

A principios de los 80, las empresas productoras de audiovisuales estaban vinculadas o eran parte de las agencias publicitarias. Gran parte de las productoras existentes actualmente se originaron en la escisión de grandes agencias que no sobrevivieron dicha década.²⁸

Estas empresas desde ese momento comenzaron a independizarse.

²⁵ Saegaert, John (2007). Informe de diagnostico del Conglomerado Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

²⁶ Información extraída de Entrevista a Rodrigo Márquez, Gerente del Cluster Audiovisual. Ver Anexo 3.

²⁷ Saegaert, John (2007). Informe de diagnostico del Conglomerado Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

²⁸ Equipo técnico del PACC (2007). Informe de caracterización del Cluster Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

A fines de los 80 el cine publicitario uruguayo se colocó en una posición competitiva internacionalmente, debido a tres causas:

- ❖ La llegada de nuevas tecnologías de vídeo en el mercado, y por consiguiente un abaratamiento del equipamiento en general.
- ❖ El encarecimiento de los costos en Argentina, donde se realizaban en base cine generalmente.
- ❖ Los canales de televisión dejaron de hacer comerciales, por sus costos, calidad y requerimientos de las agencias de publicidad.

Los comerciales que se realizan localmente han logrado una calidad artística y eficiencia en la producción, que permiten, que los mismos compitan internacionalmente.

Tipos de productoras en Uruguay.

En Uruguay existen cuatro tipos de productoras. Ellos son:

- ❖ Productoras grandes. Es el caso de Metrópolis, Taxi Films, Salado Films, Paris Texas, Mojo y otras.
- ❖ Las empresas medianas. Algunas de estas trabajan esporádicamente para el exterior.
- ❖ Las empresas pequeñas. Estas son una gran cantidad y son las que rotan con el tiempo.
- ❖ Las unipersonales. Son un número importante en nuestro medio, y realizan producciones para diversos programas de la televisión nacional.

Tipos de producciones publicitarias en Uruguay.

Existen tres tipos de producciones publicitarias en nuestro país.

Tipo 1 – Producciones de bajo presupuesto. Es una producción que implica como máximo U\$S 10.000. Son producciones destinadas al mercado interno.

Tipo 2 – Producciones de mediano presupuesto. Son producciones en general, para el exterior a para el mercado interno, en vídeo o en cine. El equipo técnico es de cerca de 15 personas por rodaje. Son producciones de entre U\$S 10.000 y U\$S 25.000.

Tipo 3 – Producciones de alto presupuesto. Son las producciones destinadas al exterior, a cargo de grandes productoras. Son consideradas de alto presupuesto, las producciones que superan los U\$S 25.000. Se realizan en formato cine. Son producciones con gran cantidad de detalles, ya que son destinadas al exterior, donde el mercado es bastante más exigente.

Dos etapas muy diferentes en este segmento.

Entre 1992 y 1998 el crecimiento de este segmento fue excepcional. Desde 1999 hasta el 2003, hubo un descenso de esta actividad, debido a la crisis brasileña, y luego la crisis en el Uruguay del 2002.

Hoy este segmento se está recuperando, y existen diversas muestras de ello.

A su vez el Estado ha colaborado en el sector audiovisual, mediante ciertas medidas de apoyo, políticas impositivas, entre otras.

Indicadores de la evolución en el mercado interno.

- ❖ La cantidad de segundos de emisión publicitaria en televisión. Indica el volumen físico, que fue vendido por las televisoras.
- ❖ La cantidad de piezas publicitarias emitidas por televisión, con la división entre piezas nacionales y extranjeras. La cantidad de piezas emitidas por la televisión de Montevideo, rondan las 5.000 piezas por año.
- ❖ La inversión publicitaria en televisión. Estas inversiones son de significativa importancia para nuestro medio.
- ❖ La contratación de servicios por parte de las productoras publicitarias. Son indicadores de la producción de audiovisuales publicitarios, los indicadores de ventas de los servicios auxiliares, como alquiler de equipos, alquiler de luces, entre otros.

Actualmente este subsector es uno de los más importantes del sector audiovisual en el Uruguay.

Como se indicó anteriormente, el mismo tuvo una caída importante a partir de 1999. Luego comenzó a recuperarse, y hoy en día es un segmento importante y con grandes oportunidades de crecimiento.

La reducción de precios relativos que tuvo Argentina, el gran proveedor de servicios de producción de publicidad de la región, a fines de la década de los 90, atrajo a agencias y anunciantes. Esto a su vez derivó en la saturación de la Oferta Argentina de producción.

En la mayoría de las entrevistas coincidieron en que Uruguay logró crecer como consecuencia del desborde de Argentina. A su vez, logró captar y retener a la mayoría de sus clientes.²⁹

Posteriormente, debido a la sobre demanda Argentina, los precios de los servicios de producción se encarecieron en términos relativos, favoreciendo aún más a las empresas uruguayas.

Además de los precios relativos, otros de los factores claves de éxito para que Uruguay capte proyectos internacionales son la velocidad de respuesta y la capacidad de adaptación a los distintos requerimientos.

Ventajas comparativas del sector.

Según referentes del sector, Uruguay presenta importantes ventajas comparativas en este sector. Algunas de ellas son:

- ❖ Disponibilidad de técnicos con niveles de profesionalización internacionales.

²⁹ Ibidem.

- ❖ Existe un amplio casting, gracias a la diversidad étnica de la región, lo que puede generar modelos representativos de diferentes partes del mundo.
- ❖ La contraestación en relación al hemisferio norte, junto con una amplia variedad de locaciones con fácil acceso. A su vez otra ventaja importante es la corta distancia que existe entre las distintas locaciones del país.
- ❖ Los competidores regionales tienen proyectos grandes en sus propios mercados nacionales, mientras que las empresas uruguayas necesitan recurrir en parte a los clientes externos.
- ❖ Uruguay también presenta ventajas relacionadas con la seguridad, comodidad, distancias y la facilidad y agilidad para filmar en espacios públicos.

Modelos de internacionalización de la demanda.

Existen básicamente dos modelos de internacionalización de la demanda, el primero de ellos asociados a la “exportación” de la creación de contenidos, en los que las empresas subcontratan en el país de destino de la producción ; y el segundo modelo es en el que básicamente se “exportan” servicios de producción audiovisual, siendo Uruguay país de origen de estas producciones.

Reconocimiento internacional.

La presencia de empresas uruguayas en festivales y eventos internacionales es muy importante. El reconocimiento internacional que han obtenido muchas de ellas ha atraído proyectos de gran porte, no sólo a nivel publicitario sino también cinematográfico.

Sin embargo, no existe una identidad de la publicidad uruguaya, es decir una marca país o diferencial.

Creación del Cluster Audiovisual.

Otro punto importante para el perfeccionamiento de la actividad audiovisual fue la creación del Cluster Audiovisual, que es un conjunto de empresas competitivas, innovadoras y creativas del sector que cuentan con el apoyo de determinadas instituciones, para poder potenciar el desarrollo, y obtener reconocimiento nacional e internacionalmente.

3.2.4) Animación y Videojuegos.

Principales características.

Este subsector es sin duda el más joven y con clara orientación al exterior.³⁰ Este segmento es proveedor de otros segmentos del sector, como por ejemplo el Cine, Publicidad y programas de televisión.

³⁰ Saegaert, John (2008). Informe de Prospectiva Sector Animación y Videojuegos – Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

Las empresas de este subsector integran procesos de producción caracterizados por la grabación de imágenes fijas que al combinarlas en una secuencia temporal generan la impresión de movimiento.

Esta tecnología y know how pueden ser utilizadas también para producir efectos especiales en imágenes reales. Un video juego en particular es un programa informático lúdico e interactivo que se ejecuta en diversos equipos, desde computadoras a aparatos celulares. Además de la animación implica la realización de un programa y su vínculo con un conjunto de tecnologías interactivas que definen el videojuego.

Ventajas del subsector.

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

La tecnología juega un papel muy importante en este subsector, por este motivo es que las distintas empresas realizan una vigilancia tecnológica y están actualizadas sobre las distintas innovaciones, generalmente a nivel de software. La correcta gestión del factor tiempo es otra fuente de ventaja competitiva.

Es necesario prestar atención a la formación técnica de los profesionales del sector, y en particular al dominio que deben tener éstos de las nuevas tecnologías.

En su conjunto es un segmento con empresas de distinto perfil, que utilizan y aplican una gran diversidad de técnicas, existiendo además un nivel internacional en algunas de sus empresas.

Debilidades del subsector.

Una de las debilidades más nítidas en este sector es la dependencia de “contactos” para la comercialización.

La demanda nacional actual de sus productos o servicios es muy baja, por lo cual estas empresas nacen mirando a los mercados internacionales y han desarrollado características propias, si se quiere, diferenciándose del sector audiovisual tradicional.

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

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

Al igual que en la Televisión y el cine, el financiamiento de la producción es determinante, en particular para las que desarrollan contenidos y desean comercializarlos como proyectos propios.

Son pocas las empresas que se presentan a eventos internacionales, y menos todavía las que tienen un plan de presencia internacional con una estrategia establecida.

No existe una importante profesionalización de los empresarios del sector, principalmente en cuanto a la gestión de la comercialización.

Es fundamental lograr la asociatividad para lograr economías de escala en promoción comercial internacional.

El marco normativo y legal es considerado una debilidad para el sector, este aspecto es muy importante y se requiere del sector público un buen desempeño y dinámicas muy distintas que para el resto del Cluster.

Otra limitación del sector, es que en una de las etapas de producción, hay una reducida disponibilidad de testers³¹ en cantidad y calidad.

Los aspectos de financiamiento no tradicional, como ser el capital de riesgo, el tamaño del mercado interno y pocos productos exitosos, son factores que restringen el desarrollo del sector.

Animación

En el caso de los productores de animación, se pueden identificar dos tipos de negocios: 1) la venta del servicio técnico de animación, comúnmente conocido como outsourcing, 2) desarrollar properties, crear valor agregado a través de la propiedad intelectual del negocio, es decir la creación de una historia y sus personajes con el fin de que luego puedan ser aplicados en otros productos.

Existen en Uruguay 19 empresas dedicadas a la animación dentro del cluster audiovisual.

Existen ejemplos empresariales exitosos en el Uruguay, los cuales se caracterizan por haber desarrollado un diferencial que compite a nivel internacional, como es el caso del stop motion³², el cual logró reconocimiento internacional a través de una de las empresas del sector, el Estudio Tournier, con presencia en eventos internacionales específicos.

La producción de animación de Uruguay tiene en Walter Tournier uno de sus principales exponentes, reconocido a nivel iberoamericano. Las obras más importantes de Tournier son “El jefe y el carpintero”, “Navidad caribeña” y “Los tatitos”.

Otra referencia importante en la animación uruguaya es PROANIMA, que consiste en una red de reciente creación, integrada por empresas, emprendedores, realizadores independientes e instituciones de apoyo de este subsector.

Entre las empresas que componen éste grupo encontramos nueve dedicadas a la animación, cuatro que desarrollan multimedia y videojuegos, tres brindan servicios conexos de producción o promoción y una escuela de animación (Animation Campus).

La producción de cine de animación se entiende como la creación de contenidos utilizando distintas técnicas y pueden tener como destino películas, cortos publicitarios, productos educativos, de entretenimiento, entre otros. En el cine de animación no existe movimiento real, sino que se producen las imágenes una por una, de forma que al proyectarse consecutivamente se produzca la ilusión de

³¹ Recursos humanos que utilizan sus conocimientos informáticos y su tiempo para detectar errores en el software y así poder informar de los mismos.

³² Técnica de animación que consiste en dar vida a un objeto inanimado mediante la filmación del movimiento fotograma a fotograma. Ejemplo: Los Tatitos, del Estudio Tournier.

movimiento. En comparación con el cine de imagen real donde se analiza y descompone un movimiento real, en el cine de animación se construye un movimiento inexistente en la realidad.

Existen diversas técnicas de animación: en dos dimensiones, en tres dimensiones, o la stop motion.

La clave de este negocio es poder generar productos propios, acceder a la propiedad intelectual y beneficiarse de royalties. Esto permite generar ingresos ofertando otros subproductos como juguetes, artículos de papelería, entre otros.

En el 2006 en la segunda Convocatoria del Programa Ibermedia, Uruguay recibió el apoyo para el desarrollo de dos proyectos, uno de ellos de animación. Además en la edición 2006 del premio FONA fueron presentados 4 proyectos de animación, entre 49 presentados, y uno de ellos fue premiado. Estos hechos están señalando que éste subsector está creciendo dentro del sector audiovisual uruguayo.

Además, en relación a la industria publicitaria, los anunciantes encuentran atractivo éste subsector, ya que los proyectos de animación son mucho más baratos y llamativos que el tradicional cine publicitario.

Videojuegos

Los videojuegos son programas informáticos creados como producto de entretenimiento, basados en la interacción entre la persona y el aparato electrónico donde se ejecuta el juego. Forman parte de éste las animaciones y aplicaciones de inteligencia artificial. Los videojuegos se organizan según géneros (aventuras, deportivos, educativos y otros) y sistema de acceso al juego (Web, celular, consola y otros).

Existen seis empresas de videojuegos en el cluster audiovisual, cuatro de ellas pertenecen a PROANIMA. Además integran éste subsector decenas de técnicos a nivel independiente.

En este subsector se destaca Powerful Robot Games, estudio de desarrollo de videojuegos fundado en el 2002. Los principales destinos de este producto son el advergaming, es decir la utilización de los videojuegos para desarrollar publicidad y los juegos Web. Esta empresa cuenta con 12 empleados, y sus productos tienen no sólo como destino el entretenimiento, sino que también son herramientas de comunicación y marketing. Han tenido acceso al mercado global, por ejemplo, crearon un videojuego para la campaña presidencial del actual Presidente de Estados Unidos. Algunos de sus principales clientes han sido el Canal Cartoon Network y los Museos de San Francisco, Londres, Chicago y Melbourne.

La mayor oportunidad de este subsector en el Uruguay, consiste en el negocio de contenidos para las naciones de la esfera hispana. Lo recomendable es realizar catálogos, después de que se hayan examinado los contenidos, y venderlos al mercado de habla hispana.

3.2.5) Servicios conexos y auxiliares a la producción audiovisual.

Una de las características más interesantes del sector audiovisual es, independientemente del tamaño y desarrollo del sector, la cantidad de servicios conexos que fomenta y las oportunidades que genera, debido a su propio funcionamiento³³.

El sector audiovisual genera oportunidades para los siguientes servicios conexos:

- ❖ Servicios de subtitulado.
- ❖ Servicio a la edición de vídeo.
- ❖ Venta de equipos, tanto de filmación, como de post-producción y de exhibición.
- ❖ Alquiler de equipos.
- ❖ Servicios técnicos.
- ❖ Servicios de post-producción.
- ❖ Equipamiento técnico.

3.2.6) Servicios de apoyo.

El sector audiovisual de apoya en una cantidad importante de servicios. Los principales servicios de apoyo al sector audiovisual son:

- ❖ Transporte aéreo
- ❖ Imagen país
- ❖ Hotelería
- ❖ Telecomunicaciones
- ❖ Aduana y afines
- ❖ Laboratorios
- ❖ Locaciones
- ❖ Casting (actores, locutores, cantantes y músicos)
- ❖ Capacitación
- ❖ Financiación

3.2.7) Uruguay como locación internacional.

Uruguay es un país muy importante como locación internacional.

La idea es atraer todo tipo de producciones audiovisuales, así, por lo menos en parte, algunos servicios deben ser prestados aquí, y de esta forma ciertos ingresos económicos quedarán en el país.

³³ Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.

Existen agencias públicas que tiene este objetivo y se denominan agencias de enlace o comisionados fílmicos.

Uruguay, en materia de locaciones fílmicas, cuenta con una gran ventaja a su favor dada la gran variedad de escenarios que se presentan y la cercanía de los mismos.

El hecho de que Uruguay sea considerado como una locación internacional importante puede tener impactos muy significativos, principalmente en el empleo, y en lo relacionado a los productos audiovisuales en sí, como el equipamiento y servicios técnicos.

Además esto también beneficia a otras actividades. En los casos de producciones medianas o grandes, genera oportunidades para el mercado hotelero, de comidas, de esparcimiento, entre otros.

Uruguay todavía no ha aprovechado el potencial que tiene como plaza de locaciones.

Se debería promocionar más esta gran oportunidad que presenta el país, y de esta manera, generar oportunidades económicas diversas.

3.3) La formación de las capacidades audiovisuales.

En Uruguay existen cursos de realización audiovisual³⁴, ellos son impartidos en:

- UDELAR -Facultad de Ciencias de la Comunicación e Instituto Escuela de Bellas Artes
- Enseñanza privada: Escuela de Cinemateca Uruguay, Universidad ORT, Universidad Católica, UDE, UM, Animation Campus, Bios.

La Escuela de Cine del Uruguay se fundó en 1995 y es un departamento de Cinemateca Uruguay. La carrera es de 3 años de duración y un cuarto de especialización. El título otorgado es el de Realizador Cinematográfico.

En un principio existió una carencia en la formación en el área de producción, esta fue corregida.

El egresado está en condiciones de desarrollarse dentro de los distintos soportes (TV, video, cine, audiovisual, asistido por informática) como en las diferentes aplicaciones de estos medios de expresión: ficción, documental, publicidad, televisión, didácticos, institucionales, clips o videos de creación.

La inserción laboral de los egresados de la ECU se da en empresas productoras tanto de publicidad como de ficción en roles de producción, fotografía, iluminación, sonido y post-producción; en canales de televisión, desempeñándose

³⁴ Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.

en cámaras, dirección, producción, eliminación, coordinación de emisión, edición, entre otros.

La ECU también funciona como productora, generando trabajos que no son curriculares, en cooperación con terceros. Ha co-producido obras de ficción, documentales institucionales y didácticos, comerciales publicitarios y diversos proyectos nacionales e internacionales. También ofrece servicios de casting, dirección de actores, guión y actividades de producción y post-producción en general.

3.3.1) Formación de las capacidades para el sector Publicidad.

3.3.1.1) Universidad Católica del Uruguay.

Licenciatura en Ingeniería Audiovisual

Es una carrera de cuatro años de duración, dividida en dos ciclos³⁵. El primer ciclo es de tres años y culmina con el título de Técnico Multimedia. El título de Técnico Multimedia introduce y especializa al alumno en el desarrollo de la creatividad y en el dominio de las herramientas tecnológicas orientadas a la producción multimedia. Proporciona dominio de las técnicas y herramientas de diseño e imagen y sonido y un conocimiento sistemático y global de la profesión

El segundo ciclo, que completa los cuatro años de formación, culmina con el título de Licenciado en Ingeniería Audiovisual con dos posibles orientaciones: imagen y sonido.

En cuanto al perfil del egresado, este puede actuar en varios ámbitos:

- ❖ El espectáculo en vivo: Diseño y montaje de sistemas multimedia: registros sonoros y audiovisuales; amplificación en vivo para producciones teatrales, musicales y otros.
- ❖ En el medio audiovisual, en todas sus manifestaciones; radiodifusión, televisión, cinematografía para empresas relacionadas con la publicidad, las artes y el entretenimiento.
- ❖ Producción fonográfica: En estudios de grabación, procesamiento, mezcla posproducción y masterización.³⁶
- ❖ Análisis y diseño de tratamientos acústicos para recintos: escenarios, auditorios, iglesias, teatros, estudios de grabación y cabinas de locución.
- ❖ Cine y televisión: Oficios de registro y postproducción.
- ❖ Ambientes virtuales: Web, Animaciones por computadora, puesta en página virtual, Fotografía digital y otros.
- ❖ Empresas relacionadas con medios de almacenamiento y difusión: duplicación y reproducción de productos audiovisuales (radio televisión, cable, Internet).

Requisitos de ingreso:

³⁵ Información extraída de la página Web de la Universidad Católica del Uruguay- www.ucu.edu.uy.

³⁶ Es el último proceso a la hora de llevar a cabo una mezcla de audio.

Para poder realizar esta carrera, es indispensable haber finalizado el Bachillerato Diversificado o Tecnológico.

Al ingresar, el estudiante deberá someterse a una prueba de diagnóstico en Matemáticas, con el objetivo de orientarlo hacia cursos de nivelación impartidos por la propia Universidad.

Licenciatura en Comunicación Social.

Es la primera carrera universitaria uruguaya en esta disciplina³⁷. Fue creada en 1980 con la especialización en periodismo. En la década de los 90`s se agregó la orientación audiovisual. Actualmente existen cuatro áreas de especialización:

- ❖ Periodismo
- ❖ Comunicación Publicitaria
- ❖ Comunicación Organizacional
- ❖ Narración Audiovisual

Título Intermedio: Técnico en Comunicación Social. Se obtiene al aprobar todas las materias del tercer año.

Título de grado: Licenciado en Comunicación Social. Se obtiene al aprobar todas las materias de la carrera más la Memoria de Grado.

La carrera combina dos tipos de articulaciones:

- ❖ En el Plano técnico, pone interacción tres ejes principales: la escritura, el sonido y la imagen.
- ❖ En el plano teórico se estructura en torno a los ejes económico, social, político y cultural.

Este doble cruce es posible mediante el desarrollo de distintos tipos de asignaturas.

- ❖ Talleres, que desarrollan habilidades y destrezas.
- ❖ Cursos teórico-metodológicos, donde se discuten y problematiza las principales áreas del conocimiento vinculadas a la comunicación social.
- ❖ Materias de contextualización cultural, que abren un espacio para la comprensión del tiempo y lugar en que se insertarán como futuros profesionales.

Un Licenciado en Comunicación Social de la Católica tendrá:

- ❖ Idoneidad en el desempeño de su profesión. Esto es capacidad para, crear o dirigir la realización de productos comunicacionales; planificar, diseñar, ejecutar y evaluar procesos de comunicación en organizaciones de distintos tipos; investigar y analizar fenómenos comunicacionales en los ámbitos más diversos.

³⁷ Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas. e información extraída de la página Web de la Universidad Católica del Uruguay- www.ucu.edu.uy.

- ❖ Sentido de la ética en la práctica de sus actividades.
- ❖ Buen nivel cultural amplio, además del específico de su disciplina.
- ❖ Adecuado desarrollo de las capacidades intelectuales.

3.3.1.2) Universidad ORT.

Licenciatura en Comunicación

La Licenciatura en Comunicación de la ORT es una carrera universitaria reconocida por resolución oficial del Ministerio de Educación y Cultura del 12/09/97.³⁸

Como universidad reconocida y miembro de la Asociación Internacional de Universidades (IAU), los títulos de la Universidad ORT Uruguay cumplen estándares internacionales que permiten continuar estudios de maestría y doctorado en universidades de todo el mundo.

Hay tres orientaciones dentro de las Licenciaturas en Comunicación:³⁹

- ❖ Licenciatura en Comunicación orientación Audiovisual.
- ❖ Licenciatura en Comunicación orientación Periodismo.
- ❖ Licenciatura en Comunicación orientación Publicidad.
- ❖ Licenciatura en Comunicación sin orientación.

La Licenciatura en Comunicación consta de dos primeros años de ciclo básico. Luego los estudiantes optan por alguna de las cuatro ramas.

Las que nos competen para nuestro estudio de la formación en el sector de servicios de medios audiovisuales en Uruguay, son la Licenciatura en Comunicación Orientación Audiovisual y la Licenciatura en Comunicación Orientación Publicidad.

Licenciatura en Comunicación Audiovisual

El Licenciado en Comunicación Audiovisual es un profesional capacitado para analizar e interpretar los complejos fenómenos políticos, económicos, sociales y culturales que rodean y afectan a la producción audiovisual.

El egresado será capaz de:

- ❖ Dominar, desde los diversos roles involucrados, los lenguajes expresivos de la realización audiovisual: cine, televisión, documental y publicidad, entre otros.
- ❖ Generar ideas propias, desarrollarlas e insertarlas en los canales de difusión y/o distribución de producciones audiovisuales.
- ❖ Desempeñarse activamente dentro de las estructuras de producción contemporáneas.
- ❖ Dominar las cambiantes tecnologías de cada especialidad.

³⁸ Información extraída de la página Web de la Universidad ORT www.ort.edu.uy y de entrevista realizada a la ORT.

³⁹ Ibidem.

❖ Comprender y practicar el trabajo en equipo, indispensable en la disciplina.

Algunos de los graduados de esta carrera se han desempeñado en puestos como Productor General, Guionista, Asistente de producción, Asistente de Dirección, Realizador y Productor Ejecutivo en productoras de gran prestigio y en canales nacionales.

Según establece el Boletín de presentación de la carrera, proporcionado por la institución *“Los Licenciados en Comunicación de la Universidad ORT son profesionales que se destacan por su apertura intelectual, capacidad creativa y analítica, y solidez ética, factores indispensables para ejercer la profesión en cualquiera de sus campos”*.

La duración de la carrera es de 4 años más 6 meses de Proyecto final.

El requisito de ingreso es ser egresado de Bachillerato de cualquier orientación.

El requisito para graduarse es rendir un examen integrador final, exonerable con un promedio acumulado de calificaciones (PAC) de 60% o superior.

Al finalizar el tercer año, los estudiantes obtienen el título intermedio de Analista en Comunicación Audiovisual que los habilita para comenzar a desempeñarse en el campo laboral propio de su profesión.

De acuerdo al último relevamiento de graduados de la Licenciatura en Comunicación, que incluye a los graduados al 1/01/2009, la tasa de empleo es del 96%.

Licenciatura en Comunicación Publicitaria

El Licenciado en Comunicación Publicitaria es un profesional capacitado para formular estrategias de comunicación institucionales de productos y servicios, así como supervisar íntegramente su calidad de ejecución.

El egresado es capaz de:

- ❖ Desempeñarse como consultor o asesor interno o externo de organizaciones y empresas con necesidades de comunicación.
- ❖ Integrar equipos en agencias de publicidad, centrales de medios, boutiques creativas, empresas de imagen corporativa, marketing directo y cualquier otro emprendimiento de comunicación masiva o segmentada.
- ❖ Desarrollarse como especialista en comunicación y en gestión de medios en empresas anunciantes y medios de comunicación.

Algunos de los egresados en esta carrera se han desempeñado en el puesto de Director General Creativo de algunas agencias de publicidad, entre las que se encuentra Young & Rubicam.

Al finalizar el tercer año, los estudiantes obtienen el título intermedio de Analista en Comunicación Publicitaria que los habilita para comenzar a desempeñarse en el campo laboral propio de su profesión.

La duración de la carrera, requisitos de ingreso y requisitos de graduación son los mismos que los especificados para la orientación audiovisual.

Técnico en Realización Audiovisual

La carrera brinda técnicos capaces de:

- ❖ Insertarse en las estructuras de producción audiovisual existentes en nuestro medio y en la región.
- ❖ Dominar los aspectos formales y técnicos para lograr un adecuado registro de la imagen y excelencia en la post-producción; establecer todos los requisitos técnicos y humanos para el desarrollo de un proyecto audiovisual.
- ❖ Tomar decisiones en todos los campos de la realización.

Plan de estudios

El plan de estudios brinda una capacitación completa en cinco áreas fundamentales de la producción audiovisual:

- ❖ construcción de la imagen.
- ❖ registro sonoro: estudio de las técnicas específicas que el sonidista debe dominar;
- ❖ capacitación en las técnicas de escritura de guiones, desglose y metodología para la planificación de la producción;
- ❖ estudio de televisión: preparación y realización de la emisión simulada de un programa "en vivo", en el cual los alumnos asumen los distintos roles que la producción de televisión requiere;
- ❖ post-producción.

Duración de la tecnicatura: 1 año más 3 meses de proyecto

Requisitos de ingreso: 5to año de secundaria (cualquier orientación).

3.3.1.3) Universidad De Montevideo.

Licenciatura en Comunicación.

Cuenta con cuatro áreas de especialización⁴⁰: Periodismo, Comunicación Audiovisual, Gestión de la comunicación y Opinión Pública.

La carrera dura cuatro años. Esta estructurada en dos años de ciclo básico con materias obligatorias, y dos de ciclo especializado. En estos últimos años, se cursan materias obligatorias y optativas según el perfil profesional elegido.

También se ofrecen seminarios optativos como Animación 3D, Comunicación y moda, Creatividad musical, Cultura política en América Latina, Edición creativa, Marketing relacional y Producción periodística que permiten conocer los avances de investigación en cada ámbito.

La Licenciatura en Comunicación ofrece cuatro áreas de especialización con sus propias salidas profesionales: Periodismo, Comunicación Audiovisual, Gestión de la Comunicación y Opinión Pública. El que se encuentra relacionado al estudio que venimos efectuando es la especialización Comunicación Audiovisual, y la misma se divide en:

⁴⁰ Información extraída de la página Web de la Universidad de Montevideo www.um.edu.uy.

- ❖ Guionista
- ❖ Analista de guiones
- ❖ Productor de contenidos de ficción y de entretenimiento
- ❖ Realizador, director y productor de programas televisivos
- ❖ Director y productor de programas radiofónicos
- ❖ Realizador, director y productor de cine
- ❖ Editor creativo y de postproducción
- ❖ Productor de contenidos de animación 3D

Diploma en Gestión de Negocios Audiovisuales.

Objetivos:

- Contribuir a la profesionalización de la gestión audiovisual en América Latina.
- Capacitar a profesionales jóvenes para que puedan desempeñar tareas directivas en empresas audiovisuales.
- Desarrollar conocimientos, hábitos de trabajo y habilidades analíticas para la toma de decisiones efectivas.
- Profundizar en la formación en valores y actitudes académicas de respeto a la verdad y a la dignidad de las personas

Estructura y metodología

El diploma consta de 108 sesiones de 75 minutos y se estructura en módulos que tratarán sobre formatos audiovisuales, contenidos digitales, comercialización mercados, control de costos, estrategia de dirección y gestión de RR.HH., procesos y operaciones y plan de negocio. Los profesores utilizarán el método del caso.

3.3.1.4) Universidad de la República.

Licenciatura de Ciencias de la Comunicación

Tiene una duración de cuatro años⁴¹.

El plan 1995 tiene como objetivo:

- ❖ Formar estudiosos y profesionales de la comunicación que puedan desempeñarse con la mayor competencia, en los medios de comunicación y en otros ámbitos que la sociedad está generando, apreciar críticamente la realidad y propender a su eventual transformación en un sentido más adecuado a los intereses colectivos;

⁴¹ Stolovich, Luis, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.
E información extraída de www.ucu.uy.

❖ Promover la investigación de los procedimientos y fenómenos de comunicación social mediante la creación de un ámbito especializado.

La formación pretende que el egresado:

a) posea una amplia formación tanto en ciencias sociales y humanas, como en las nuevas tecnologías que le permitan una aproximación a la realidad a través de factores culturales, sociales, políticos y económicos, nacionales, regionales e internacionales;

b) maneje instrumentos intelectuales que le permitan, a través de la reflexión crítica, del análisis y de la investigación, la identificación, el diagnóstico y el planteo de respuestas y soluciones a los problemas desde la perspectiva plural de las Ciencias de la Comunicación;

c) maneje instrumentos técnicos adecuados a las necesidades de distintas formas de comunicación verbal, visual, auditiva, mediática y multimediática, con solvencia profesional y creatividad suficiente;

d) tenga capacidad para la elaboración, producción y difusión de mensajes creativos y esté éticamente formado para contribuir a la consolidación de la comunicación en cualquiera de sus formas.

Las materias propias de la especialización audiovisual se dan a partir del segundo año. En el cuarto año el estudiante debe optar por alguno de los siguientes seminarios: Taller de periodismo; Taller audiovisual; Taller de comunicación; Taller de publicidad; Taller de análisis de la comunicación.

3.3.1.5) Círculo informático.

Este instituto ofrece una carrera técnica relacionada a la industria audiovisual que se denomina Técnico en Sonido.

Técnico en Sonido

El objetivo de la Carrera es formar Técnicos capacitados para realizar grabaciones musicales en vivo (así como en estudios de multipistas) integrar audio y video, instalar y operar sistemas sonoros y de amplificación, y asistir al profesional en el acondicionamiento acústico de recintos y locales para distintos tipos de eventos.

El Técnico en Sonido cuenta con los conocimientos para desempeñarse en estudios de grabación, canales de televisión y empresas productoras de cine, televisión y multimedia, empresas de refuerzo sonoro y postproducción de audio para cine y video.

Las competencias adquiridas durante su formación lo capacitan, al mismo tiempo, para generar sus propios espacios de trabajo a través de la creación y gestión de microempresas, y la prestación de servicios en las áreas de grabación, refuerzo sonoro y comercialización de sistemas y equipos musicales y de sonido.

No existen requisitos de ingreso.

Los conocimientos impartidos a lo largo de toda la carrera se desarrollan teniendo una equilibrada combinación entre la teoría y la práctica.

Contenido de la Carrera de Técnico en Sonido

- ❖ Introducción al Audio
- ❖ Grabación y Ecuilización.
- ❖ Mezcla:
- ❖ Teoría Musical.
- ❖ Manejo de Consola.
- ❖ Mastering.

3.3.1.6) Universidad del Trabajo del Uruguay.⁴²

La institución cuenta con un área de Comunicación en donde se pueden realizar varios cursos de educación terciaria en directa relación con la actividad audiovisual: Publicidad, Diseño Gráfico, Comunicación Social Prensa y Televisión

3.3.1.7) Escuela de Cine Dodecá.⁴³

Se abrió para jóvenes en 2003. En la misma se estudia dirección, guión, cámara, fotografía, montaje, sonido, lenguaje y actuación. La Escuela ha realizado más de 30 cortometrajes que han sido seleccionados en numerosos festivales internacionales de cine, recibiendo 10 premios

3.3.1.8) Escuela de Fotografía – TRIS.⁴⁴

Cuenta con tres talleres relacionados con la actividad audiovisual: Taller de Iluminación, Taller de Edición Multimedia y Taller de Fotografía Documental.

3.3.2) La formación de las capacidades para la producción de animaciones y videojuegos.

En Uruguay existen cursos para formar capacidades necesarias para la producción de animaciones y videojuegos, ellos son impartidos en:

- Escuela de Animación: Animation Campus.
- Universidad ORT.
- Instituto BIOS.

De acuerdo a ciertas entrevistas realizadas, las mejores carreras para la formación, en relación a la producción de animaciones y videojuegos son las impartidas por la Escuela de Animación Animation Campus y la Universidad ORT.

⁴² Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Ibidem.

3.3.2.1) Universidad ORT.

Licenciatura en Animación y Videojuegos

Esta licenciatura se encuentra dentro de las Licenciaturas de Diseño. A continuación describiremos en que consiste.

La Licenciatura en Animación y Videojuegos se dirige a estudiantes interesados fuertemente por los juegos y la creatividad gráfica para dibujos animados. A su vez, gracias a la formación multidisciplinaria técnica y artística que proporciona su plan de estudios, la carrera- además de brindar conocimientos para el desarrollo de videojuegos y la animación- permite desempeñarse en múltiples áreas como el diseño, la programación Web y el arte digital.

El plan de estudios incluye las áreas: *Animación y Artes Digitales*, que abarca desde la exploración artística y la pintura, hasta la animación tradicional, pasando por stop motion y la animación 2d y 3d a través del software más actualizado de la industria: *Medios Digitales*, mezclando gráficos, video, animación y sonido para satisfacer el cada vez más complejo mundo del entretenimiento digital: *Diseño de Juegos*, que brinda herramientas de diseño de juegos y los procesos de diseño, narrativa, arquitectura y diseño de personajes y escenarios; y *Tecnologías de Programación*, que introduce en las técnicas de desarrollo de sistemas interactivos usados en los videojuegos.

Los estudiantes realizan proyectos que inician con la identificación y evaluación de ideas, la creación de conceptos de diseño, la crítica de los productos existentes y potenciales, el análisis de impacto cultural y tendencias de la industria, hasta el propio desarrollo de animaciones, juegos y sus interacciones, culminando con la integración y entrega de un producto final.

Los graduados son profesionales que dominan los aspectos formales y tecnológicos de la animación y los videojuegos, lo que les permite optimizar los procesos de elaboración, presentación y documentación. Están capacitados para proponer y dirigir proyectos innovadores a nivel artístico, comercial y empresarial.

Al finalizar el segundo año, los estudiantes realizan un proyecto de animación que sintetiza todos los aspectos de la producción desde el concepto hasta la dirección y la postproducción.

De esa forma obtienen el título intermedio de Técnico en Animación, que los habilita para empezar a desempeñarse en proyectos de animación para publicidad y de ficción para TV, Cine e Internet.

La carrera dura 4 años.

El requisito de ingreso es ser egresado de Bachillerato de cualquier orientación. Y el requisito de graduación es rendir un examen final integrador, exonerable con un promedio acumulado de calificaciones (PAC) de 60% o superior.

Según lo informado en la Universidad, los graduados, docentes y estudiantes de las carreras de Licenciaturas en Diseño se distinguen por su aporte innovador en múltiples campos del arte, y han obtenido premios y reconocimientos en festivales, exposiciones y concursos en Uruguay y en el exterior,

Becas

La Universidad ORT otorga más de 1.700 becas por año a personas cuyos ingresos y los de sus familiares no les permiten financiar totalmente sus estudios y a graduados de secundaria con alto rendimiento.

Existen tres tipos de becas: Becas para Carreras Universitarias, Becas para Carreras Técnicas y Becas para Cursos y Postgrados.

Inserción Laboral

La Universidad brinda servicios de apoyo a estudiantes avanzados y graduados para facilitar su inserción laboral. Estos servicios incluyen información y contactos para oportunidades laborales, gestión de pasantías rentadas, capacitación en redacción de antecedentes y presentación a entrevistas de selección laboral, asesoramiento para la creación de empresas e inclusión de información sobre los graduados en bases de datos de las principales empresas de selección de personal de Uruguay.

3.3.2.2) Animation Campus.

Esta escuela de animación se creó en marzo del 2004. Pertenece a Proanima (Cluster Nacional de empresas de animación y videojuegos). Según Juan Brusco, Director de Animation Campus, el cluster ha crecido mucho y ha hecho crecer a la escuela de manera acelerada

Animation Campus va adaptando los planes de estudio a lo que son los proyectos a tres o cinco años desde que se dictan los cursos, para que las personas que egresan a los tres años de estudio aproximadamente, puedan ya insertarse al medio laboral. Este es un segmento muy dinámico, los trabajadores que se van a requerir dentro de tres años, hoy no existen.

El principal fuerte de Animation Campus es el alto grado de inserción laboral.

La mayoría de los docentes de Animation Campus fueron a capacitarse al exterior, obtuvieron la certificación internacional y la empresa compró los programas en Estados Unidos. A partir de allí la institución cambió totalmente.

En un principio, la empresa se dedicaba a la formación técnica de animación 3D. Actualmente se dedica a la formación técnica de animación, pero el principal objetivo de la empresa es que egresen directores creativos, es decir que sean capaces de generar ideas originales y de presentarlas a nivel internacional.

Todos los cursos técnicos impartidos en esta escuela de animación se encuentran certificados internacionalmente. Existen muchos seminarios dictados en la Institución por docentes del exterior altamente calificados.

Los cursos más importantes de animación y videojuegos dictados por la institución son:

- ❖ Animación Profesional
- ❖ Producción Profesional 3D
- ❖ Especialización en videojuegos 3D

Animación Profesional

El objetivo del curso es formar animadores integrales, capaces de crear una idea original propia, documentarla y transmitirla al equipo de producción con gran fluidez y convicción en 2D o 3D.

El curso dura dos años.

Al culminar los dos años, los cortos pre-producidos por los estudiantes competirán para obtener premios de producción en efectivo para la realización final de los mismos. El valor total de estos premios es de \$80.000.

No existen requisitos de conocimientos previos. Este curso está pensado para estudiantes que comienzan el curso desde cero en lo relacionado a la animación.

El número de inscriptos anualmente ha variado mucho. Actualmente se están inscribiendo 40 estudiantes por año. Animation Campus tiene este curso topeado en 40 alumnos por año por políticas de la empresa. Para realizar la selección de los alumnos, dado el tope existente, se exige que los interesados presenten sus trabajos anteriores.

Desde que comenzó a funcionar la institución, la demanda respecto a este curso fue creciendo exponencialmente, pero por política ha decidido no abrir sucursales y topear este curso.

El número de egresados supera el 90% de los inscriptos. La mayoría de los estudiantes de este curso egresan, principalmente porque son preseleccionados.

Los pocos que no egresan, es porque la disciplina requiere mucho trabajo o porque son tan talentosos que comienzan a trabajar antes de terminar, y luego tienen tanto trabajo, que no pueden terminar.

Este curso además de formar técnicos, forma artistas.

A grandes rasgos este curso permite que el egresado forme un estudio de animación independiente.

Producción Profesional 3D

El objetivo del curso es formar animadores, capaces de crear una idea original esencial, documentarla y transmitirla al equipo de producción con gran fluidez y convicción en 3D.

Posee una duración de dos años.

No existen requisitos de conocimientos previos.

En cuanto al número de inscriptos, selección de los mismos y número de egresados, ocurre lo mismo que en el Curso de Animación Profesional. El curso de Producción Profesional 3D te forma como técnico únicamente. No forma artistas.

A grandes rasgos el curso de Producción Profesional 3D permite que cualquier egresado se inserte en cualquier estudio de animación de nuestro país.

Especialización en videojuegos 3D

Este curso comenzará a dictarse por primera vez, a partir de agosto del 2010.

Objetivos del curso: Que los estudiantes comprendan los procesos y tecnologías de una manera simple, que permita apreciar tanto el arte como la ciencia involucrada en la creación de los videojuegos. Los estudiantes aprenderán a realizar un nivel completo en un videojuego 3D.

Duración del curso: 96 horas.

Requisitos de conocimientos previos: Se supone que el estudiante ya tiene conocimientos de animación y del software 3ds Max. Se necesita como mínimo que el estudiante haya aprobado el curso de Animación Profesional o el de Producción Profesional 3D.

En esta rama a nivel internacional existen tres niveles. El curso de videojuegos se encuentra en el nivel más alto, en el tercero, dado que se proporciona cierta formación en programación.

Existen también en el Instituto cursos de postproducción y efectos especiales. Estos cursos son más generales que los que se encuentran incluidos en los cursos de animación.

3.3.2.3) Instituto Bios.

Los cursos de animación y videojuegos del Instituto son tres. Ellos son:

- ❖ Animador Profesional de dibujos animados
- ❖ Animación Profesional 3D
- ❖ Desarrollador de videojuegos

Animador Profesional de dibujos animados

El objetivo de este curso es formar jóvenes profesionales que dominen las herramientas necesarias para introducirse rápidamente en el mercado laboral. Se busca brindar una formación integral, que cubra todos los aspectos que hacen a un verdadero profesional. Los estudiantes van a ir preparando su propio portfolio⁴⁵ personal con los trabajos que irán realizando en cada módulo.

El curso dura dos años: 560 horas lectivas y más de 200 horas de práctica asistida y recuperación.

Animación Profesional 3D

El objetivo del curso es que los estudiantes desarrollen todos los aspectos que hacen a un profesional en esta área- animadores profesionales 3D completos-, utilizando todas las herramientas y el software necesario para poder realizar animaciones 3D.

Posee una duración de dos años.

⁴⁵ Es un documento personal, en el que el usuario o alumno que esta aprendiendo, puede consignar sus experiencias de aprendizaje y reflexionar sobre ellas marcándose objetivos.

Los profesionales 3D culminarán formando su propio portfolio personal de animación 3D.

Desarrollador de videojuegos

La carrera de desarrollador de videojuegos incluye dos áreas:

- ❖ Game Art
- ❖ Game Programming

Ambas áreas involucran todos los aspectos que conforman un videojuego, como su planificación, desarrollo de la historia, diseño, animación 2D y 3D, programación, composición de sonido y testing final. Dependiendo del perfil del estudiante, el mismo optará por algunas de estas dos modalidades.

a- Game Art – Diseño de videojuegos

El objetivo del curso es formar diseñadores y artistas profesionales para el desarrollo de videojuegos. A su vez los estudiantes podrán crear efectos especiales para producciones en 2 y 3 dimensiones. Los estudiantes irán formando su propio portfolio personal de diseño de videojuegos a través del aprendizaje adquirido en los distintos módulos.

El curso dura dos años. 700 horas lectivas y más de 300 horas de práctica asistida y recuperación.

Es un curso dirigido a los estudiantes amantes de los videojuegos con un perfil orientado específicamente hacia el arte y el diseño. Se desarrollan los conceptos fundamentales referentes a la planificación, desarrollo de la historia y jugabilidad, diseño y animación de personajes y escenarios en 2 y 3 dimensiones, desarrollo de sonido y postproducción final. Existe un taller en común con el curso de Game Programming, para adoptar conceptos relacionados con la programación de los videojuegos.

b- Game Programming – Programación de videojuegos

El objetivo del curso es formar programadores de videojuegos profesionales. Los estudiantes serán capaces de implementar los videojuegos en una máquina real, por medio de los lenguajes de programación y siguiendo una metodología clara y ordenada.

La duración del curso es de dos años.

Está dirigido a los estudiantes amantes de los videojuegos con un perfil orientado específicamente hacia la programación y desarrollo. Se analizarán las distintas formas de darles vida a los personajes por medio del arte de la programación. Existe un taller en común con el curso de Game Art, para adoptar los conocimientos necesarios para el diseño de personajes y escenarios en 2 y 3 dimensiones.

3.3.2.5) Universidad de la República.

Dentro de la Facultad de Ingeniería se dictan las carreras de Ingeniería en Computación y Tecnólogo Informático. Los egresados de dichas carreras pueden

desarrollar tareas dentro de la actividad audiovisual, colaborando con productoras de animación y videojuegos.

3.3.2.6) AnimationGym.

Es una escuela online que se dedica exclusivamente a la enseñanza de Animación Profesional de Personajes en 3D. Esta iniciativa surge como una idea innovadora por parte del profesor y animador Víctor Escardó. El enfoque de los cursos está puesto en formar verdaderos artistas, con conocimientos que les sean útiles, independientemente de la herramienta o el programa que se desee utilizar.

3.4) Impactos en la economía y el empleo.

La industria audiovisual conforma un “conglomerado productivo” ya que genera productos complejos.

Los complejos productivos son agrupamientos de actividades económicas interdependientes entre sí. Por lo general estos agrupamientos se dan por medio de encadenamientos en torno a la producción de ciertos bienes o servicios: desde la materia prima hasta el producto final se pasa por una serie de fases o eslabonamientos en las que generalmente participan distintas empresas o unidades productivas.

En la industria audiovisual el complejo está constituido por los agentes vinculados a la producción (cine y video, publicidad, programas televisivos, etc), y a las industrias y servicios auxiliares y conexos a la producción.

El complejo audiovisual impacta en la economía nacional: produce y genera riquezas, genera empleos e influye en la balanza de pagos del país con el exterior.

3.4.1) Valor Bruto de Producción.

Un estudio de CINVE para AUDAP⁴⁶ estableció que en 2005 el sector audiovisual generó un VBP de U\$S 43.19 millones, de los cuales exportó el 55%. Es decir, los ingresos por exportaciones de producciones de publicidad fueron de U\$S 24 millones.

Los países a los cuales se exportan esta clase de producciones son Argentina, Chile, Ecuador, México, Puerto Rico, EE.UU., Brasil, España, Alemania, Francia, Croacia, Polonia y Rusia.

Los principales componentes son: facturación por venta de entradas en las salas de cine, facturación por alquiler de videos, facturación por venta de publicidad para televisión, pagos de los abonados de la televisión por cable, facturación de

⁴⁶ CINVE, Informe La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya. Consultada en www.cinve.org.uy.

las productoras publicitarias por los spot que producen y venden, y en el caso de la producción nacional de cine y video.

Según un estudio elaborado para DIPRODE⁴⁷, en Montevideo se realizan rodajes cada 4 días aproximadamente. El 75% de los rodajes son para el exterior. Actualmente existe más de 20 empresas que venden al exterior, algunas en forma permanente, en estas últimas la participación de las exportaciones asciende al 90% de su producción.

Este sector no sólo destaca por generar divisas, sino también por la producción de contenidos culturales y por su capacidad de transmitir imágenes e ideas.

3.4.2) Impactos encadenados de la producción audiovisual.

La producción de servicios de medios audiovisuales, según se mencionó anteriormente, impacta en la economía nacional.⁴⁸

Estos impactos son:

- ❖ **Impactos directos:** surgen de la distribución de ingresos entre los participantes directos en las diferentes actividades audiovisuales (técnicos, artistas, empresarios)
- ❖ **Impactos Indirectos.** Tienen lugar cuando la producción audiovisual demanda insumos y servicios de otras actividades.
- ❖ **“Fuga”:** Es la demanda de actividades que se realizan en otros países y que hace que parte del VBP se destine a remunerar a agentes del exterior

3.4.3) Empleo en la industria audiovisual.

Existen dos mecanismos de contratación de la fuerza de trabajo

a- Empleo Permanente

Se da sobre todo en la televisión, en la distribución y exhibición de cine y video, en el equipo fijo de las productoras publicitarias y en una parte de las empresas de servicios conexos y auxiliares.

b- Empleo por Proyecto

Se da principalmente en la producción de cine y video –publicitario y no publicitario-, y en la producción de algunos programas de TV.

3.4.4) Actores.

Los actores pueden trabajar en distintos ámbitos, ellos son, cine, televisión, teatro y publicidad. Sin embargo, las retribuciones que perciben no son demasiado buenas.

⁴⁷ (2008), Audiovisual- Plan de Refuerzo de la Competitividad – Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

⁴⁸ Stolovich, Luís, Lescano, Graciela, Pessano, Rita, Delgado Paula (2003). La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción? Su impacto sobre las Pymes. Montevideo: Ideas.

Quienes trabajan en publicidad sí pueden lograr ingresos muy importantes; con un solo trabajo pueden llegar a ganar más que en una temporada teatral.

Por lo general el trabajo de actor es zafral, salvo cuando tiene firmado un contrato que lo habilita a trabajar por determinado tiempo en un lugar.

En los años setenta la profesión de actor parecía tener un futuro. Esta posibilidad se fue haciendo más remota con el paso de los años. En 1999 comenzaron a producirse varios teleteatros en nuestro país, como ser “A cara o cruz”, el “Año del Dragón” (2000), “Mañana será otro día” (2002) y “Constructores” (2003).

3.5) Instituciones de apoyo⁴⁹.

3.5.1) APROVE. Asociación de empresas proveedoras de servicios e insumos para la industria audiovisual.

La conforman proveedores de equipos, servicios e insumos para la actividad audiovisual, como por ejemplo, empresas de seguros, equipos informáticos y equipos fílmicos. Su finalidad es mejorar el entorno laboral de la actividad, el aporte de nuevas tecnologías y la capacitación para el uso de las nuevas herramientas que se desarrollen.

3.5.2) ASOPROD – Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Video del Uruguay.

Institución civil sin fines de lucro, creada en 1994. Su objetivo principal es coordinar las acciones tendientes a la defensa y promoción de la producción cinematográfica y audiovisual en el país, colaborando en la creación e implementación de leyes que regulen la actividad. Nuclea a más de 150 directores y productores de cine, piezas publicitarias y programas de televisión.

Participa en la organización de concursos y otorgamiento de fondos públicos, principalmente a través del Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual Nacional (FONA).

La asociación integra activamente desde su creación la Comisión Administrativa del FONA, la Comisión Ejecutiva Permanente del Instituto de Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU), y la Comisión Honoraria de Viabilidad Técnica del Montevideo Socio Audiovisual, que se encuentra en la órbita de la Intendencia Municipal de Montevideo. Asimismo colabora con la Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU) y la Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales del Uruguay (EGEDA). En el ámbito internacional, está afiliada y participa activamente de la Federación Iberoamericana de Productores Cinematográficos y Audiovisuales (FIPCA).

⁴⁹ Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay)

3.5.3) AUDAP – Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad.

Creada en 1946. Nuclea a 32 agencias de publicidad del Uruguay. Sus objetivos son: fomentar la unidad del gremio publicitario, defendiendo a sus asociados en todos los temas relevantes para el desarrollo de sus actividades; dirigir la forma en la que se desarrolla la actividad publicitaria; fomentar y profesionalizar la actividad en el país; mediar y arbitrar en los conflictos o divergencias que se generen entre los componentes del gremio; realizar acuerdos y representar a sus integrantes ante otras instituciones; promover una legislación adecuada para favorecer la actividad publicitaria nacional; y brindar asistencia técnica a sus asociados.

3.5.4) CADU- Cámara Audiovisual del Uruguay.

Surge en 2008 a raíz de una iniciativa de clusterización, promovida por el PACC. Es una asociación civil de empresas e instituciones, cuyo foco de interés es la dinamización de la actividad audiovisual en el Uruguay. Es encargada de facilitar la vinculación entre los distintos actores del Cluster y trabajar en temas que son de interés común de todos sus asociados, como ser la internacionalización de actividades, el intercambio de experiencias e información; la elaboración de proyectos estratégicos, la interacción con instituciones públicas y privadas de interés para la actividad, el desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas, métodos y actividades vinculadas con el estudio, diseño, realización, difusión, preservación y comercialización del audiovisual; la búsqueda de asesoramiento legal, tributario y económico-financiero para sus asociados; y la defensa de los derechos de propiedad sobre el audiovisual en todas sus formas y orígenes.

3.5.5) Círculo Uruguayo de la Publicidad.

Es una asociación civil creada en 1988 y tiene como objetivo elevar el nivel de la publicidad uruguaya, a través de la promoción y el apoyo a las actividades de capacitación, la creación de espacios de relacionamiento entre los actores involucrados, el perfeccionamiento del nivel técnico profesional, el fortalecimiento de la actividad publicitaria frente los anunciantes y los medios, y el impulso de una legislación que favorezca el desarrollo de la actividad así como el reconocimiento profesional de las agencias de publicidad como una “actividad económico-cultural insustituible”. En él se reúnen actores publicitarios de todas las áreas como por ejemplo: creativos, productoras, medios, investigación, productores audiovisuales, diseñadores de sonido, fotógrafos, estudiantes y anunciantes. Entre sus principales actividades se encuentra la realización anual del festival “Desachate”, que ya cuenta con 20 ediciones, y consiste en un evento en el cual participan más de 300 publicitarios nacionales y de la región, asistiendo a conferencias, exposiciones y concursos de creatividad.

3.5.6) CUTI - Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información.

Desarrolla sus actividades desde hace 20 años, cuenta con 287 miembros y su visión es: “ser el actor que lidere el desarrollo del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones del Uruguay”.

Tiene como misión desarrollar, en forma sostenible, el sector de las tecnologías de la información, fomentando el dinamismo de los mercados, propiciando el crecimiento y la globalización de sus asociados, enfatizando la responsabilidad social y el desarrollo personal. Entre sus principales actividades se encuentran: posicionar al Uruguay en el mercado internacional, aumentar la capacidad exportadora de las empresas, mejorar la productividad y la gestión empresarial, promover la asociatividad de las empresas y fomentar la innovación.

3.5.7) Programa Ibermedia⁵⁰:

Es un fondo iberoamericano de ayuda, del cual Uruguay forma parte junto con otros 17 países. Se creó en el año 1997 como consecuencia de las decisiones adoptadas por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, relacionadas con la construcción de un programa de incentivos para la coproducción de películas iberoamericanas. Este Programa forma parte de la política audiovisual de la Conferencia de Autoridades Audiovisuales y Cinematográficas de Iberoamérica (CAACI) y tiene como objetivo promover en Iberoamérica, a través de ayudas financieras, la creación de un “espacio audiovisual iberoamericano.” Sus actividades se desarrollan en cuatro grandes áreas: desarrollo de proyectos de producción, coproducción, distribución y exhibición, y formación.

Los recursos económicos del Fondo provienen esencialmente de las contribuciones de los Estados miembros del Fondo y del reembolso de los préstamos concedidos.

3.5.8) AACU - Asociación de Asistentes de Cámara del Uruguay.

Es una asociación, que forma parte de la AUC, y actualmente vincula a 24 asistentes de cámara que se dedican a esta actividad en forma profesional, tanto en soporte cinematográfico como en video, para el medio nacional e internacional. Sus principales funciones son defender los derechos de los socios y organizar instancias de actualización profesional, académica y tecnológica, para así brindar garantía y seguridad en la realización de su trabajo.

3.5.9) Incubadora Ingenio.

Nace en 2001 y forma parte del esfuerzo conjunto del Estado, las instituciones académicas y el sector privado para promover el desarrollo de la industria basada en el conocimiento como uno de los puntos clave para el desarrollo del país. Su objetivo es fomentar la creación de empresas de tecnologías de la información brindando apoyo en temas de difusión, capacitación, asistencia técnica y

⁵⁰ Información extraída de la página Web- www.programaibermedia.com.

evaluación. Dentro de esta iniciativa se han incubado algunas empresas relacionadas con el audiovisual nacional que en la actualidad desarrollan sus actividades fuera de ella. A su vez, hoy en día se incluyen algunas empresas audiovisuales innovadoras, que brindan diferentes productos y servicios, como por ejemplo: contenidos para teléfonos celulares (Cellfictions), videojuegos (Estudio Egg y Trojan Chicken), televisión por Internet (LinkTeve) y series animadas (Locomotion Co.).

3.5.10) Proanima.

Es una institución sin fines de lucro que apoya las actividades de animación y videojuegos. Sus principales líneas de acción son: la búsqueda y vinculación con instituciones que puedan apoyar a las productoras de animación y videojuegos; y propiciar el intercambio de información y experiencias entre los socios. Existen 16 productoras de videojuegos y animación socias de Proanima.

3.5.11) La Sociedad Uruguaya de Actores (SUA)⁵¹

Fue fundada el 23 de febrero de 1941, a instancias del actor Gilberto Peyret.

SUA fue creada por artistas del radioteatro, que buscaban una organización que trabajara en defensa de sus conquistas laborales. Según sus estatutos, a esos propósitos se le agregan la solidaridad y la ayuda mutua.

SUA participó activamente y como colectivo, en la creación de la Comedia Nacional.

Durante los últimos 40 años, la Institución ha venido estrechando y conjugando todos los elementos de las distintas vertientes del espectáculo, siendo pionera de la realización nacional de Video de Ficción, en 1985.

A continuación se presentan los aranceles dispuestos por el SUA:

	CINE	
	LARGOMETRAJE	
	Cache⁵²	Jornal
Protagónico	U\$S 2000	U\$S 70
Co- Protagónico	U\$S 1600	U\$S 70
Reparto	U\$S 900	U\$S 70
Complementario	U\$S 480	U\$S 70
Figura Señalado	U\$S 140	U\$S 70

***CORTOMETRAJES:** 35% de la R.F., JORNAL, U\$S 50.-

***MEDIOMETRAJES:** 50% de la R.F., JORNAL, U\$S 50.-

⁵¹ Información extraída de la página Web de la Sociedad Uruguaya de Actores www.sua.com.uy.

⁵² Cotización de un contrato para actuaciones en público.

La jornada laboral podrá ser de hasta **10 hrs.** y con un máximo de **2 hrs.** extras.

	TELEVISIÓN		
	Serie diaria	Serie semanal	Unitario
	Mensual	Mensual	Fija
Protagónico	U\$S 1000	U\$S 800	U\$S 600
Co- Protagónico	U\$S 800	U\$S 640	U\$S 480
Reparto	U\$S 600	U\$S 480	U\$S 360
Complementario	U\$S 400/cap U\$S70	U\$S 320	U\$S 240
Figura Señalado	Capítulo U\$S 40	Capítulo U\$S 40	U\$S 40

- ❖ **Serie diaria-** En el caso de contrato semanal (categorías Reparto y Complementario) se dividirá entre cuatro y se le incrementará un 50%. La jornada laboral podrá ser de hasta 8 hrs. y con un máximo de 4 hrs. extras
- ❖ Venta al exterior y repeticiones en capital: **30%** de lo percibido por el actor

Acercamiento a una definición de las categorías de los personajes:

- ❖ **Co-protagónico.** Esta categoría es aplicable a tres o más protagonistas, o a personajes de reparto muy desarrollados pero que no llegan en esa producción a ser protagónicos.
- ❖ **Figurante señalado.** Es un “extra” que la cámara se detiene un instante en él o en su acción y que puede tener unas pocas palabras que den ambiente.
- ❖ **Complementario y Reparto.** Forman parte, como personajes secundarios, del universo de los protagonistas. No pueden definirse a priori por la cantidad de texto o escenas porque esto varía de una película a otra. Se pueden diferenciar, dentro de la constelación de personajes de un guión, por el grado de desarrollo y de incidencia en la acción dramática o resolución del conflicto. Naturalmente el guión destinará más escenas para desarrollar el personaje de reparto que para el complementario, que es el escalón inmediato superior al figurante señalado, pues el de reparto tiene una participación mayor en la acción.

La categorización de cada guión se hará contabilizando la cantidad de escenas por personaje, diferenciando las que sean sólo de imagen de las que tengan texto, que a la vez, se dividirán entre las de mucho y poco texto para cada personaje.

Las controversias se arbitrarán en forma conjunta entre ASOPROD y SUA.

Aranceles mínimos para imagen y voz /tarifas expresadas en pesos uruguayos

Imagen y Voz – Imagen TV Publicidad

	1 MES	3 MESES	1 AÑO
Protagonico	\$U 11.000	\$U 14.300	\$U 17.600
Co- protagonista *	\$U 8.800	\$U 11.440	\$U 14.080
Secundarios *	\$U 6.600	\$U 8.580	\$U 10.560
Extra calificado	\$U 3.000	\$U 3.000	\$U 3.000

Imagen y Voz - Fotografía / Publicidad

Foto – Slide \$U 8.800

Foto – Poster \$U 5.400

Foto - vía pública \$U 8.800

Foto – Publibus \$U 15.700

Foto - Publicidad Gráfica (diarios, folletos, revistas) \$U 4.000

- ❖ Tarifas expresadas en pesos uruguayos.
- ❖ No incluyen IVA, que se facturará en el momento del cobro.
- ❖ Para el interior un 50% de descuento.
- ❖ Para el exterior la tarifa tendrá el siguiente recargo acumulativo: Latinoamérica 100% (sólo países del Mercosur 50%); resto del mundo 100%.
- ❖ Los doblajes con sincronización tendrán en todos los casos un 20% de recargo sobre el arancel correspondiente.
- ❖ Todo ítem no incluido consultar en SUA.

3.6) Marco Regulatorio.

Ley 9739 del 17 de diciembre de 1937, Ley de propiedad intelectual: legisla el derecho de autor. Derogada.

Ley 17.616, 17 de enero de 2003, Ley de propiedad intelectual:

Esta ley protege los derechos de los artistas, intérpretes y ejecutantes, productores de fonogramas y organismos de radiodifusión. Esta protección no

afectará en modo alguno la tutela del derecho de autor sobre las obras protegidas.

El derecho de propiedad intelectual sobre las obras protegidas en esta ley comprende la facultad exclusiva del autor de enajenar, reproducir, distribuir, publicar, traducir, adaptar, transformar, comunicar o poner a disposición del público las mismas, en cualquier forma o procedimiento.

La protección del derecho de autor abarcará las expresiones pero no las ideas, procedimientos, métodos de operación o conceptos matemáticos en si.

A los efectos de esta ley, la producción intelectual, científica o artística comprende: composiciones musicales, folletos, fotografías, ilustraciones, libros, obras de dibujo y trabajos manuales, obras radiodifundidas y televisadas, obras audiovisuales, incluidas las cinematográficas, realizadas y expresadas por cualquier medio o procedimiento, y toda otra producción del dominio de la inteligencia.

Se ha elevado el plazo de protección de cuarenta años establecido en la ley N° 9.739, de 17 de diciembre de 1937, a cincuenta años.

Ley N° 18.284, del 16 de mayo de 2008, Ley de Cine.

Establece la creación y líneas principales de funcionamiento del ICAU, crea el Fondo de Fomento Cinematográfico y Audiovisual (integrado por recursos provenientes de distintas fuentes) y otorga una partida anual de 25 millones de pesos, proveniente de rentas generales, que integra el fondo.

DECRETO 327/005 del 18 de setiembre de 2005. Exoneración de IVA (relacionado con el decreto 310/005) establece la exoneración del IVA a la prestación de servicios de apoyo logístico a producciones cinematográficas y televisivas de empresas del exterior que no actúen en el país por medio de sucursal, agencia o establecimiento, siempre que dichos servicios sean aprovechados exclusivamente en el extranjero.

También exonera del IVA a la prestación de servicios logísticos a empresas nacionales o del exterior que intervengan de coproducciones internacionales en las que participe Uruguay. El ICAU es el encargado de expedir constancia que acredite lo anterior.

DECRETO 310/005 del 19 de setiembre de 2005. Exoneración de IVA. Establece la exoneración del IVA a la prestación de servicios de apoyo logístico a desarrollarse en Uruguay para producciones cinematográficas y televisivas extranjeras.

LEY 17.930 art. 235 a 250 de diciembre de 2005; PRESUPUESTO NACIONAL; APRUÉBASE PARA EL PERÍODO 2005-2009: establece beneficios fiscales a empresas que efectúen donaciones a proyectos de fomento artístico cultural, dentro de los cuales se encuentran proyectos audiovisuales. El Poder Ejecutivo semestralmente establecerá el monto al que llegaran las exoneraciones para financiar proyectos culturales.

Las personas físicas contribuyentes del impuesto al patrimonio, o jurídicas contribuyentes del impuesto a la renta, del impuesto a las rentas agropecuarias y del impuesto al patrimonio que efectúen donaciones en efectivo para proyectos

declarados de fomento artístico-cultural, gozarán de los siguientes beneficios fiscales:

- 1) 75% del monto donado se imputará como pago a cuenta de los tributos mencionados.
- 2) 25% podrá ser imputado a todos los efectos fiscales como gasto de la empresa.

El art. 236 de la presente ley establece la creación de la “Agencia Nacional de Innovación”, la que se comunicará con el Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Educación y Cultura. La misma será gestionada por el Ministerio de Educación y Cultura, que la presidirá y por los de Economía y Finanzas; de Industria, Energía y Minería y de Ganadería, Agricultura y Pesca y por el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto o por quienes ellos designen.

Dicha Agencia tendrá como cometido, organizar y administrar instrumentos y medidas para la promoción y el fomento de la innovación, la ciencia y la tecnología, promoviendo la coordinación interinstitucional, en forma transversal, articulando las necesidades sociales y productivas con las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación.

La referida Agencia dispondrá para su funcionamiento de los siguientes recursos: a) las partidas que se le asignen en las leyes presupuestales; b) las partidas asignadas a los Ministerios que la integran y que sean transferidas a la Agencia para su ejecución, c) las donaciones, herencias y legados que reciba, que se aplicarán en la forma indicada por el testador o donante; d) la totalidad de ingresos que obtenga por la venta de sus servicios y cualquier otro financiamiento que reciba para cumplir los programas de su competencia.

Dentro del término de ciento ochenta días de promulgada la presente ley, el Poder Ejecutivo remitirá una iniciativa legislativa, que establecerá la naturaleza jurídica de la Agencia Nacional de Innovación y regulará las bases de su funcionamiento orgánico.

LEY 18.046 del 31 de octubre de 2006, RENDICIÓN DE CUENTAS Y BALANCE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EJERCICIO 2005: Implementa la manera en que se asignan los Fondos Concursables para la Cultura.

DECRETO 86/007, 5 de marzo de 2007. Admisión temporaria.

Faculta a la Dirección Nacional de Aduanas para autorizar la admisión temporaria por el término de 90 días, de bienes destinados a fomentar proyectos artísticos-culturales que incluyan cinematografía, audiovisuales, exposiciones de artes plásticas, producciones literarias o musicales; y científicos, promoviendo el fomento de la innovación, la ciencia y la tecnología, por parte de personas físicas o jurídicas con residencia habitual en el extranjero. Por otra parte la admisión temporaria de bienes (repuestos, herramientas, accesorios y demás elementos auxiliares) que sean utilizados por artistas o científicos radicados en el exterior, se tramitará previa comunicación al Ministerio de Educación y Cultura, dando cuenta de la realización y fecha del evento o investigación.

La Dirección Nacional de Aduanas al autorizar el ingreso en admisión temporaria de los bienes referenciados, exonerará de la constitución de garantía, cuando la actividad a desarrollar haya sido declarada de interés ministerial.

DECRETO 700/007, del 1º de octubre de 2007, *Mecenazgo*⁵³: Reglamenta el sistema de incentivos a las empresas amparadas bajo la ley 17.930.

LEY 18.384, del 17 de octubre de 2007, *Estatuto del artista y oficios conexos*. Define los conceptos de artistas y oficios conexos y la modalidad del ejercicio de la actividad, crean un registro, incluye estas profesiones dentro de la seguridad social y regula el trabajo de menores en las actividades culturales.

Ley 18.501 del 18 de junio de 2009, *Ley de derecho a la información y archivo audiovisual*: declara de interés público el archivo de todo programa de radio y televisión transmitido por emisoras públicas y privadas en el Uruguay. Se crea el Archivo Audiovisual con el fin de almacenar y conservar los programas de radio y televisión emitidos en el territorio. Se establece el libre acceso de toda persona al material archivado. En el archivo de contenidos se incluirán las llamadas “tandas” publicitarias; quedan excluidos las películas cinematográficas y los programas extranjeros.

Acuerdos de co-producción internacional.

A su vez Uruguay posee acuerdos de co-producción internacional con Argentina, Italia y Canadá.

⁵³ Es el patrocinio financiero a artistas o científicos, a fin de permitirles desarrollar su obra sin exigir en contrapartida créditos monetarios inmediatos, aunque exigiendo esa remuneración en una forma más placentera para el mecenazgo.

CAPÍTULO 4 - SECTOR: MARROQUINERÍA.

- 4.1) Características del sector Marroquinería.**
- 4.2) La Marroquinería en el Uruguay.**
- 4.3) Segmentos de Marroquinería en Uruguay.**
- 4.4) Caracterización del sector Marroquinería en Uruguay.**
- 4.5) Cambios importantes en el sector.**
- 4.6) Análisis FODA del sector Marroquinería.**
- 4.7) Marco Regulatorio.**

4.1) Características del sector Marroquinería.

La información que recabamos de este sector proviene principalmente de informes elaborados por el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas de DI.PRO.DE.

El sector de marroquinería está integrado por toda una serie de actividades industriales y manufactureras que tienen por objeto, dada una concepción inicial, la transformación, de forma secuencial, de una serie de materias primas para la obtención de un producto final, en las que interviene la mano de obra de forma intensiva.

El sector marroquinería implica un conjunto de procesos y actividades necesarias para la producción de artículos de cuero y símil de cuero.

Los productos específicos elaborados en este sector, se pueden clasificar, por ejemplo de la siguiente manera:

- Agendas
- Carpetas
- Portafolios
- Billeteras
- Artículos de escritorio
- Varios (llaveros, portanaipes, portaCDs, entre otros)
- Cintos
- Bolsos y carteras
- Artículos de viaje

Por consiguiente, la diversidad de productos que ofrece este sector es importante. Todos tienen la misma característica, utilizan como insumo fundamental el cuero.

Todas las empresas de este sector producen casi los mismos productos, aunque existen algunas excepciones. Es decir, algunos productos los fabrican determinadas empresas, y otras no.



❖ **Segmentos**

La variedad de productos en este sector es tal, que podría hablarse de muy diferentes segmentos estratégicos, dependiendo del uso que se dé a cada producto. Por ejemplo, podría hablarse de regalo, regalo corporativo, segmento promocional en el caso de la pequeña marroquinería; o del segmento viaje en el caso de maletas y baúles, segmento “profesional” en el caso de maletines, entre otros.

4.2) La Marroquinería en el Uruguay.

4.2.1) Antecedentes.

Hace unos cuantos años, el sector marroquinerero se encontraba en pleno auge, esto fue en la década del 70. Existían varias empresas pertenecientes al sector, y varias de ellas contaban con más de 120 empleados.⁵⁴

En esa época las empresas del sector eran competitivas internacionalmente, por ese motivo es que las exportaciones del sector eran significativas.

Existían ciertos factores favorables que en parte explicaban la situación del sector. Entre ellos: existían reintegros a la exportación por parte del Gobierno, préstamos financieros baratos y mínimos abastecimientos obligatorios de cuero por parte de las curtiembres.

Luego esta situación comenzó a cambiar, y el sector comenzó un proceso de declive. El sector comenzó a perder competitividad.

El momento en que el sector de marroquinería perdió mayor competitividad fue en la década del 90. Existía una inestabilidad proveniente de la coyuntura económica del país.

Esto provocó la creación de un consorcio en 1994⁵⁵, a través del programa impulsado por el BID y la Cámara de Industrias del Uruguay en forma conjunta

Debido a dicha inestabilidad, los empresarios se vieron incentivados a integrar este programa con la iniciativa de un órgano oficial que los apoyaba.

Por lo cual, la concientización de los empresarios proviene más que nada de la problemática económica en que se encontraban las empresas, y no de un objetivo análisis de las ventajas que proporcionan estas asociaciones como alternativas de crecimiento.

Las empresas que integraron el Consorcio son:

- Albertina Morelli
- Astengo Y Pena Ltda.

⁵⁴ Información extraída de las entrevistas. Ver Anexos 1 y 2.

⁵⁵ Parra, Zully (1998). Los Consorcios de exportación en el Uruguay (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República).

- Domen S.A.
- Puggi Ltda.
- Veneto S.A.

Los mercados analizados, mediante este Consorcio, fueron los de EE.UU. y Canadá, en los cuales se realizaron pasantías para llevar muestras de los productos.

Las empresas que formaban parte del Consorcio fueron cambiando, debido a que algunas se retiraban y otras se agregaban.

El Consorcio tenía ciertos clientes seguros y estables, pero a pesar de ello se procuraba promocionar los productos, participando en ferias internacionales con muestras y catálogos de los productos.

Las empresas integrantes del Consorcio presentaban marcadas diferencias, tanto en cuanto a tamaño como a experiencia exportadora. Si bien no se consideraba esto un obstáculo para el desarrollo del Consorcio, los niveles de los empresarios en cuanto a su capacidad empresarial también eran diversos, pero a pesar de ello los productos poseían una calidad homogénea y muy buena.

La dirección del Consorcio estaba a cargo del dueño de la empresa líder.

La principal ventaja del Consorcio fue que les ofreció a los compradores del exterior una amplia gama de artículos de cuero en el mismo lugar y al mismo tiempo, lo que permitió que los compradores del exterior pudieran adquirir lo que deseaban, en una única visita.

Este Consorcio no contaba con una organización demasiado sofisticada al no haberse instalado con una oficina ni una representación en el exterior, solo se contaba con un Show Room en una de las empresas, al cual se dirigían los interesados.

Si bien era importante la posibilidad de exportar que obtenían todas las empresas que se habían embarcado en esa asociación, las mismas no se esforzaron lo suficiente para ello, descansándose demasiado en la empresa líder.

Los productos uruguayos en este rubro son de buena calidad, y prueba de ello es que no han tenido que hacer grandes modificaciones en los productos y procesos productivos, sino que han penetrado bien en mercados exigentes como los norteamericanos.

Los costos de comercialización por su parte disminuyeron sensiblemente al compartir muchos de dichos gastos, con lo que se logró mejorar la competitividad de los productos.

Debido, principalmente, a la reducción de costos y el incremento de las ventas al exterior por parte de las empresas asociadas al Consorcio, es que estas últimas recuperaron parte de su competitividad perdida, por la inestabilidad económica del país.

El sector marroquinería se fue recuperando con el paso de los años.

Actualmente existe un Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), con el fin de mejorar la competitividad de ciertos sectores, contando con el apoyo del BID. El objetivo es aumentar la competitividad de

empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan.

Un conglomerado (COP) es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.

Uno de los distintos conglomerados existentes, derivados de este Programa, es el Conglomerado del Calzado y Marroquinería.

El PACC está compuesto por tres componentes:

- 1) Dinamización y elaboración de de Planes Estratégicos (PRCs)
- 2) Cofinanciamiento de proyectos alineados a los PRCs.
- 3) Fortalecimiento de instituciones públicas de apoyo a los Conglomerados.

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

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

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

A diferencia de lo que sucedió en la década del 90, que debido a la inestabilidad económica, se creó un Consorcio Marroquero, este Programa, iniciado a mediados del 2005, no surge por inestabilidad económica, sino por la idea de mejorar la competitividad de muchas empresas, pertenecientes a distintos sectores importantes para el Uruguay, que conforman los distintos conglomerados o clusters.

4.2.2) Conglomerado del Calzado y Marroquinería.

Los participantes del Conglomerado son empresas privadas, grupos de apoyo públicos y otras instituciones.⁵⁶

El Conglomerado está integrado por:

- Empresarios privados del grupo gestor del Conglomerado.
- La Cámara de la Industria del Calzado.
- Ministerio de Industrias Energía y Minería (MIEM).

⁵⁶ Equipo técnico del PACC (2007). Calzado y Marroquinería Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC). Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

- OPP – DIPRODE – PACC.
- Otras instituciones (LATU, CIU, URUGUAY XXI, MRREE, UTU).

Ambas industrias, tanto la del Calzado, como Marroquinería, comparten características, tanto en producción, debido a la utilización de similares materias primas y componentes (cuero, adhesivos, herrajes y otros), como en producción (proceso de diseño, corte y cosido) y en comercialización, principalmente en el segmento moda, al tratarse ambos de complementos de la vestimenta.

Al ser ambas industrias intensivas en mano de obra, pertenecen al grupo de sectores que más se han mundializado. En efecto, como consecuencia de la globalización de la economía, la distribución mundial de la producción y del comercio ha cambiado radicalmente en los últimos años.

Las presiones económicas sobre la industria han llevado a unos incrementos importantes de la proporción de calzado y marroquinería manufacturados en países de bajos costos laborales. Las compañías comerciales internacionales también han ejercido una fuerte influencia en la industria, contribuyendo al intercambio global de los productos terminados.

En efecto, ha habido un importante proceso de reubicación de la producción hacia países en vías de desarrollo, en detrimento de los más desarrollados. Países como China, India, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia, Vietnam y Tailandia han entrado con éxito en la competencia mundial, gracias a su disponibilidad de mano de obra y a la cada vez mayor utilización de tecnología moderna. Actualmente estos países tienen conquistados los mercados que antes eran dominados por los países industrializados.

Los países desarrollados últimamente se están colocando en el eslabón final de la cadena, concentrándose en la comercialización, y por consiguiente reduciendo su producción.

El Grupo Gestor del conglomerado está integrado por empresarios referentes del sector, los que se comprometen a trabajar liderando el proceso de planificación y articulación del conglomerado propuesto por el programa.

Cuadro: Integrantes del Grupo Gestor.

EMPRESA	REPRESENTANTE	PRODUCTO
Dersolan S.A.	Alejandro Biasioli	Calzado textil
Dinosir S.A.	Marcelo Mederos	Calzado dama
Fabián Dutra	Fabián Dutra	Calzado dama y hombre
Verónica Sosa	Federico Castelan	Calzado hombre
Yosi S.A.	Mónica Yosi	Calzado dama
Astengo y Pena S.A.	Dr. Achugar	Marroquinería
Carmen Garrido	Carmen Garrido	Marroquinería
Nillecor S.A.	Sergio Miller	Proveedor de cueros
Tort S.A.	Fabián Tort	Proveedor de adhesivos

Las competencias y obligaciones del Grupo Gestor son las siguientes:

- Representar al conglomerado frente al programa.
- Liderar el proceso de dinamización y elaboración del Plan de Refuerzo a la Competitividad.
- Participar en la selección y supervisión del Facilitador.
- Presentar y avalar solicitudes de cofinanciamiento al programa.
- Ejecutar proyectos.

El Ministerio de referencia de este conglomerado es el Ministerio de Industria, Energía y Minería. La propuesta del conglomerado fue presentada debido a la solicitud de la Cámara de la Industria del Calzado del Uruguay.

En Uruguay el conglomerado está compuesto por 84 fábricas de calzado y entre 24 y 30 de marroquinería, de distinto tamaño – varía desde plantas de 60 trabajadores, hasta pequeños talleres – concentrados en la zona metropolitana. Ambas industrias comparten características, tanto en la producción como en la comercialización.

Además integran el conglomerado varias decenas de pequeñas empresas proveedoras, aunque gran parte de los insumos son importados de los países vecinos.

En una visión general del sector marroquinería internacional, los países que tradicionalmente están compitiendo en los mercados internacionales son Francia (posicionado como productor de marroquinería lujosa y cara), Italia (posicionado como país productor de “diseño”), Inglaterra y Alemania (si bien son países importadores netos, están posicionados como tradicionales fabricantes de productos de buena calidad) y España (posicionado como país de buenos productos y de precios más reducidos que los mercados anteriores).

Luego encontramos países como Turquía y Colombia con un accionar exitoso en algunos mercados (con productos aceptables con precios competitivos), Brasil con una calidad media, y un posicionamiento todavía indefinido, y luego un grupo de países que compiten fundamentalmente por el precio (China, Tailandia, Marruecos, India, entre otros), aunque también han mejorado la calidad de los productos.

4.2.3) Comercio Internacional.

Analizando las diferentes partidas y subpartidas de manufacturas de cuero, surge que la cantidad de países exportadores de estos productos es muy grande. Sin embargo, los principales exportadores de productos manufacturados de cuero son China, Italia y Estados Unidos.⁵⁷

En el año 2002, las exportaciones de dichos países de los productos manufacturados de cuero ascendieron a 8.520 millones de dólares. El 36 % de dichas exportaciones correspondieron a exportaciones de Prendas de vestir de cuero, cuyo principal exportador es China.

Los productos más representativos del conglomerado de Montevideo son las carteras de mano y cintos de cuero.

En el 2002 los principales exportadores de carteras y bolsos de mano fueron Italia, Francia y China, que exportaron 693 millones de dólares, 309 millones de dólares y 142 millones de dólares, respectivamente.

Los principales exportadores de estos productos exportan grandes cantidades, pero estos países son totalmente distintos al Uruguay, poseen gran infraestructura, disponibilidad de mano de obra, constituyen economías de escala. Estas diferencias no influyen en la importancia que el sector pueda tener para el Uruguay.

En Latinoamérica los principales exportadores de productos de cuero son Colombia, Brasil, México y Argentina.

Respecto a las exportaciones de cintos, cinturones y bandoleras de cuero, los principales exportadores son Italia y China. En el 2002 exportaron 188 millones de dólares y 155 millones de dólares, respectivamente.

Los principales importadores de marroquinería en cuero fueron en el 2002, Estados Unidos, Italia y Japón.

⁵⁷ Información consultada en página Web del Banco Central.

Si nos centramos en las partidas de mayor interés para el Uruguay, debido a que son las más representativas del conglomerado, debemos enfocarnos en las importaciones de bolsos de mano o carteras y los cintos, cinturones o bandoleras.

Los principales importadores de estos productos en el 2002 fueron Estados Unidos, seguido por Hong Kong y Japón.

4.3) Segmentos de Marroquinería en Uruguay.

La industria marroquinería es un sector tradicional, que puede dividirse, en una cantidad importante de segmentos.

Dadas las características del conglomerado existente en Montevideo, “Conglomerado del Calzado y Marroquinería”, se pretenden buscar paralelismos y complementariedades con el calzado de cuero. Debido a la importancia del conglomerado, lo más conveniente es profundizar en la evolución del segmento moda o vestir-moda, que incluye los productos: 1) Bolsos de mano o carteras y 2) Cinturones. Estos productos conforman un complemento de la moda.

Sin embargo otro segmento importante para nuestro país, es el segmento de regalos empresariales y/o corporativos. Este segmento incluye toda la pequeña marroquinería, es decir un negocio distinto al de la moda, pero que constituye el negocio principal de muchas empresas del sector en Uruguay.

Por consiguiente, dividimos el sector marroquinería, en Uruguay, en dos grandes segmentos:

- 1) Vestir – Moda.
- 2) Regalos empresariales y/o corporativos.

❖ *Desarrollo del Conglomerado del Calzado y Marroquinería*

La fabricación del calzado y marroquinería son independientes, aunque internamente sean parecidas, cada fabricación implica distintas actividades, y el uso de diferentes tecnologías.

Sin embargo, en el segmento moda, y particularmente la moda en cuero, los procesos principales y el entorno pueden asimilarse y complementarse desde el diseño hasta compartiendo materiales, proveedores y diversos componentes, como pueden ser los herrajes y las cremalleras entre otros.

Por este motivo es que se incluyen ambos sectores en el conglomerado.

La mayoría de las empresas del conglomerado, tanto del sector marroquinería, como del sector calzado, utilizan el cuero como insumo preferencial de sus productos, aunque algunas utilizan otros materiales para su producción.

Tanto las empresas de marroquinería como las del calzado, se abastecen de materias primas y materiales, a través del medio local, y a su vez de materias importadas.

Existen actividades que son comunes a ambos sectores. Ellas son:

- Diseño/modelistas.
- Cortado y aparado (cosido de las partes cortadas).
- Preparación, montado y acabado.
- Terminación y almacenamiento.
- Logística y comercialización.

Estas actividades son las desarrolladas internamente por empresas fabricantes de ambos sectores o subcontratadas por las mismas.

Estos productos se vuelcan tanto al mercado interno, como al mercado exterior.

Este conglomerado recibe el apoyo de la administración pública a través de instituciones como el LATU y URUGUAY XXI, y de asociaciones de soporte como la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y la Cámara de Industrias del Calzado del Uruguay (CICU).

Actualmente la industria marroquinera es pequeña dentro del conglomerado. Existen actualmente entre 24 y 30 empresas marroquineras activas dentro del conglomerado.

No existe actualmente una Cámara que agrupe al sector marroquinerero.

Además de la ya mencionada relación existente entre los sectores de marroquinería y del calzado, ambos rubros tienen retos a los que enfrentarse, puesto que su competitividad se ha visto muy amenazada por el crecimiento de los países emergentes asiáticos en la producción de estos artículos. Por ello es que se encuentra disminuido el número de empresas del conglomerado, sus dimensiones, y cada vez, es más difícil el acceso a los mercados externos.

Dentro del sector, en el segmento vestir – moda existen grandes oportunidades para generar complementariedad con el rubro calzado.

4.4) Caracterización del sector Marroquinería en Uruguay.

4.4.1) Características de las empresas de Marroquinería.

Según datos de la DGI⁵⁸, en Uruguay existen 30 empresas formales asociadas a este rubro.

Seis empresas poseen una estructura industrial, en general son pequeñas empresas que poseen entre 10 y 20 empleados, salvo una que posee 65 empleados.

Las otras 24 empresas son pequeños talleres.

⁵⁸ Dirección General Impositiva.

No se incluyen dentro de estas 30 empresas, las empresas de otros sectores, que producen complementariamente productos del sector marroquinería, ni el informalismo posible del sector.

Los productos más significativos del sector son:

- Carteras y bolsos de mano.
- Billeteras.
- Cinturones.
- Regalos empresariales.

En los últimos años se observa una recuperación del sector, luego de la gran crisis del 2002, ya que ha aumentado el número de empleados y el monto de las inversiones, en las empresas del sector.

El cuero es el insumo mayormente importado, junto con los forros y los hilos. Se importa indistintamente en compras directas a proveedores y a importadores con almacenes en plaza.

El 95% de los productos tienen como insumo principal al cuero, y en menor medida se utilizan otros materiales, como son los materiales sintéticos.

El mercado objetivo del sector es el del consumidor de poder adquisitivo medio y medio-alto.

El desempeño exportador es muy importante, quizás a nivel de la economía en general, pero sí es muy importante a nivel del sector. Varias empresas exportan entre un 30 y un 40% de su producción. En algunos casos las empresas tienen incorporada la exportación en su estrategia y realizan inversiones en ese sentido, mientras que en otros casos las ventas al exterior se realizan a través de terceros que se contactan con los fabricantes, compran los productos y los comercializan en su mercado.

Alguna empresa ha integrado también el proceso de comercialización en el mercado final con sus propias tiendas. En otros casos, las fábricas son proveedoras de tiendas especializadas y existe un vínculo de confianza y exclusividad de diseños y colecciones.

4.4.2) Cadena de valor del sector Marroquinería.

La cadena de valor del sector marroquinería, se encuentra conformada por distintos tipos de agentes.

La cadena de valor se divide en tres partes principales, que son:

- Proveedores.
- Manufacturas.
- Comercialización.

A su vez, estas tres partes de la cadena se encuentran respaldadas por ciertos servicios de apoyo, que otorgan ciertos agentes.

Proveedores.

La cadena comienza con la presencia de los proveedores del sector.

Antes de proveerse, se debe llevar a cabo la actividad de diseño y desarrollo del producto.

La mayoría de los insumos son importados, y son los siguientes.

- Herrajes y accesorios.
- Forros/Adhesivos.
- Cueros.
- Sintéticos.

De estos productos importados, sólo una minoría se realiza en forma directa.

Existen algunos mayoristas de materias primas que proveen de insumos de cortiembres nacionales, y de accesorios y herrajes nacionales.

Manufacturas.

Esta es la etapa de producción. Luego de proveerse de los insumos necesarios, se realizan ciertas actividades de producción.

Las actividades fundamentales en esta etapa son:

- Cortado.
- Montado y Acabado.
- Producto Terminado.

Concomitantemente con las actividades anteriores, se requiere del apoyo de talleres a façon y del almacenamiento de materias primas.

Además se debe llevar a cabo un control de calidad, desde el momento en que se reciben los insumos, hasta el momento en que se obtiene el producto terminado.

Comercialización

Luego de obtener los productos terminados se debe llevar a cabo el embalaje y el almacenamiento de los mismos. Esto en la mayoría de los casos se realiza a nivel interno. En algunos casos lo realiza el comprador.

Después del embalaje y el almacenamiento de los productos terminados, una parte de ellos se envía al exterior, esta parte son las exportaciones del sector.

La otra parte se envía a puntos de venta propios, detallistas o boutiques, a grandes superficies o se destina a una distribución mayorista. Esta parte de los productos terminados son luego adquiridos por los consumidores finales.

A su vez esta cadena de valor en sí misma se ve reforzada por el apoyo de diversos agentes. Estos agentes son:

- CIU _ Cámara de Industrias del Uruguay.
- LATU _ Laboratorio Tecnológico del Uruguay.
- URUGUAY XXI.
- Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Capacitación: UTU _ Universidad de Trabajo del Uruguay.
- Ferias Internacionales.
- Publicidad y promoción.
- Agentes de Carga.
- Aduana.
- Transporte.

La Cámara de Industrias del Uruguay actúa como representante del sector industrial en general, frente a otras instituciones.

El Laboratorio Tecnológico del Uruguay dispone de una sección especializada en cueros y puede desarrollar ensayos técnicos específicos.

Uruguay XXI es el organismo creado por la Administración Pública, especializado en la promoción de exportaciones y atracción de inversiones.

La Universidad de Trabajo del Uruguay es la institución estatal que ofrece educación técnica y profesional de nivel medio y terciario. Se vincula a una amplia gama de sectores, artes y oficios. Las condiciones de ingreso son, tener la educación primaria completa y ser mayor de 15 años.

Actualmente se ofrecen cursos vinculados a la marroquinería para la fabricación de billeteras, bolsos y carteras. También se ofrecen cursos de administración y comercialización, pero para este tipo de cursos, la oferta es ampliamente mayor. Se ofrecen cursos de formación en la Universidad de la República, la Universidad Católica, la ORT, la Universidad de la Empresa, entre otras.

Otra institución nacional que puede resultar importante para el sector en un futuro es la Corporación Nacional para el Desarrollo. El objetivo principal de esta institución es ofrecer créditos a las micro y pequeñas empresas, mediante líneas específicas de acuerdo a las necesidades particulares.

Además de estos agentes locales que brindan servicios de apoyo al sector, también existen factores externos que influyen en el mismo.

Algunos factores externos que influyen en el sector son las tendencias de moda, la información de mercado a través de revistas, ferias internacionales del sector, entre otras. Si bien las empresas procuran acceder a las tendencias de la moda internacional, es un aspecto poco desarrollado. Las empresas, en general, no asisten a ferias internacionales ni como expositores, ni como visitantes. La información externa es un factor poco considerado por las empresas.

Otro aspecto clave en el conjunto del cluster es la disponibilidad de mano de obra. La formación del personal es muy escasa por parte de agentes externos, no hay

ninguna escuela específica que forme a trabajadores de este sector, por lo que las empresas que incorporan nuevos recursos, se deben hacer cargo de la formación, y de esta manera se debe incurrir en costos y se necesitan mayores tiempos, debidos al aprendizaje. Este problema se destaca en la sección de aparado, que es un cuello de botella, debido a que es la actividad que requiere mayor tiempo de mano de obra cualificada y la misma no se está renovando.

4.4.3) Evolución creciente del Sector Marroquinería.

Analizaremos el comercio exterior de dos artículos típicos del sector. Uno con mayores niveles de ventas, es el caso de los bolsos; y otro con menos concreción de ventas, como es el caso de los cintos y cinturones.⁵⁹

En el caso de la marroquinería, tanto en bolsos como en cintos, las importaciones son crecientes en los últimos años. Las exportaciones también crecieron en un momento, pero luego comenzaron a descender. Existe un importante déficit comercial en ambos artículos actualmente.

Esto se debe a que prácticamente todas las exportaciones se concentran en muy pocas empresas, y provoca que la exportación no sea una práctica habitual en este sector.

En cintos y cinturones, a pesar del crecimiento importante que se dio en las exportaciones del 2006 y 2007, respecto a cada uno de los años anteriores respectivamente, luego en los años siguientes, las exportaciones sufrieron una caída significativa.

En el caso de los bolsos, la situación fue similar, las exportaciones fueron también inestables, y actualmente también han experimentando una caída significativa.

En resumen, a continuación presentamos los datos de la evolución reciente del comercio exterior para las partidas “Bolsos de mano con la superficie exterior de cuero natural, cuero artificial o regenerado” y “Cintos, cinturones y bandoleras en cuero”.

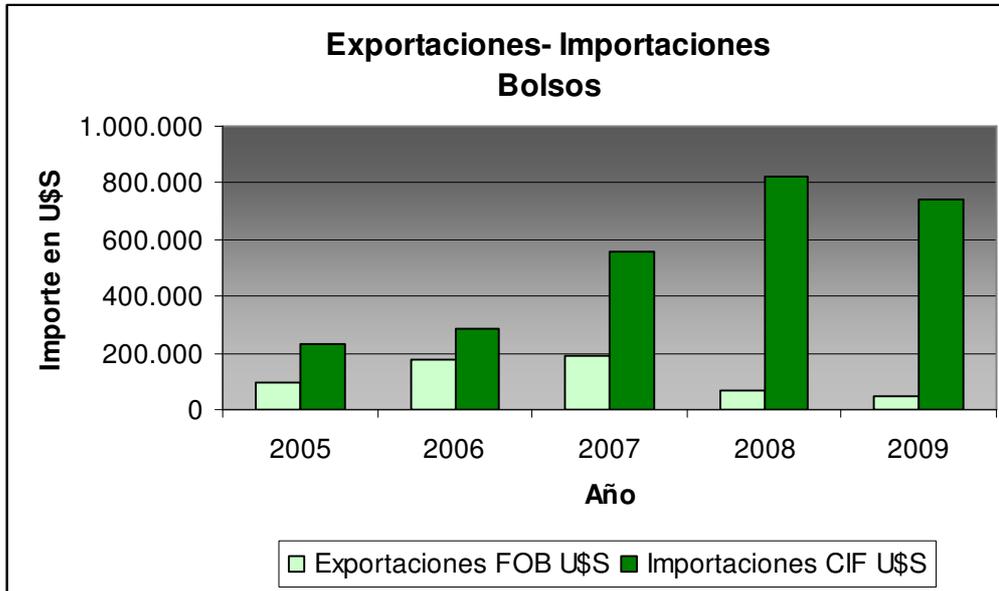
Cuadro: Exportaciones – Importaciones NMC 420221 Bolsos:

Año	Exportaciones FOB U\$S	Importaciones CIF U\$S
2005	93.814	232.053
2006	174.682	286.457
2007	193.372	555.748
2008	66.852	823.135
2009	49.177	741.707

Fuente: Elaboración propia en base a información recabada del Banco Central del Uruguay.

⁵⁹ Información extraída del Banco Central del Uruguay.

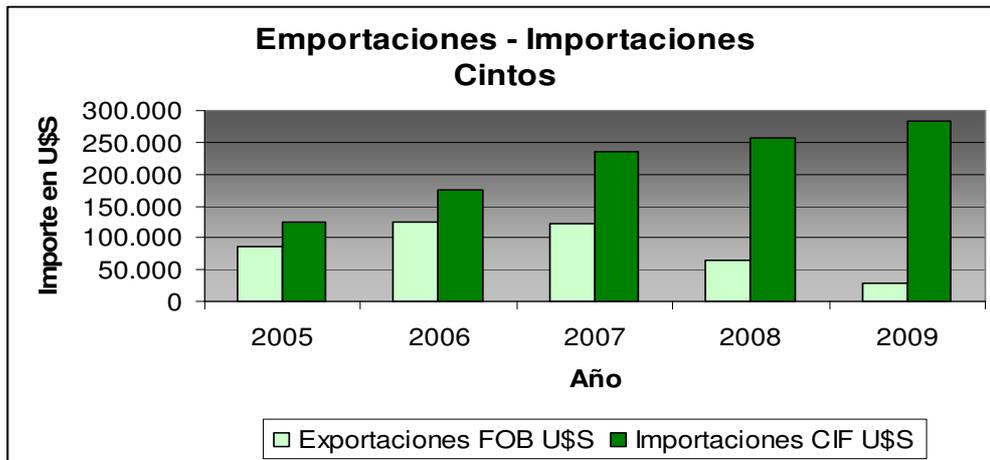
Gráfico: Exportaciones-Importaciones de Bolsos NCM 420221



NMC 420330 Cintos:

Año	Exportaciones FOB U\$S	Importaciones CIF U\$S
2005	87.201	124.353
2006	125.513	175.666
2007	123.266	235.695
2008	65.840	256.129
2009	27.702	283.003

Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a información recabada del Banco Central del Uruguay

Gráfico: Exportaciones-Importaciones de Cintos NCM 420330

Respecto a las importaciones, tanto de bolsos como de cintos en estos últimos años, los principales países de origen fueron Argentina, Brasil, Italia y China.

Los principales países de destino en 2006 y 2007, años en los cuales se registraron las mayores exportaciones, fueron Estados Unidos, Chile, España y México, tanto para las exportaciones de bolsos como de cintos.

Las exportaciones de la mayoría de los productos del sector son poco significativas y muy inestables. Esto se debe a la pérdida de competitividad que ha sufrido el sector en los últimos años, debido a una cantidad importantes de factores.

Es una industria con muy poca masa crítica, principalmente para realizar exportaciones, dado que las exigencias del mercado externo son importantes, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Además es un sector que tiene muy poco conocimiento sobre las necesidades de los clientes potenciales mundiales, no hay información sobre los posibles requerimientos de estos posibles clientes, y los clientes extranjeros no tienen conocimiento del Uruguay, como país productor de artículos de cuero.

Esto explica en parte las grandes dificultades que tiene el país actualmente, para poder colocar estos productos en el extranjero.

4.5) Cambios importantes en el sector.

En el sector marroquinería, tradicionalmente existieron ciertos problemas en el entorno, que influyen en el funcionamiento del sector.

Con la creación del Conglomerado, se han llevado a cabo ciertas acciones, buscando reducir las influencias que generan los problemas del entorno.

Los principales problemas del entorno identificados, y sobre los cuales se debe actuar son:

- Poco conocimiento sobre los requisitos de los mercados, falta de información sobre los mercados externos y falta de políticas de promoción de exportaciones.
- Problemas de infraestructura.
- Poca disponibilidad de mano de obra calificada.
- Salarios extremadamente bajos en el sector.
- Abastecimiento de cuero local prácticamente nulo.

Salarios del sector.

Dentro de los métodos clásicos de fijación de salarios, nuestro país ha optado reiteradamente, por el de convocar a Consejos de Salarios. Órganos de integración tripartita, creados por Ley 10.449, que mediante el mecanismo del diálogo social, establecen salarios mínimos, categorías y otros beneficios.

Los salarios mínimos por categoría para el Grupo “Marroquinería”, con vigencia desde el 1º de julio de 2010, son los siguientes:⁶⁰

Peón.....\$24,00 la hora

Peón práctico.....\$25,09 la hora

(El peón pasará automáticamente a los 6 meses a peón práctico)

Sección mesa:

Aprendiz..... \$24,00 la hora

Aprendiz adelantado.....\$25,09 la hora

Medio Oficial.....\$25,81 la hora

Oficial..... \$ 30,12 la hora

Sección máquina:

Aprendiz..... \$26,28 la hora

Medio oficial.....\$29,04 la hora

Oficial..... \$32,43 la hora

Sección rebaje:

Medio oficial rebajador/divididor.....\$25,81 la hora

Oficial rebajador/divididor.....\$30,12 la hora

Sección corte:

Aprendiz adelantado de corte.....\$25,81 la hora

Medio Oficial..... \$29,04 la hora

Oficial..... \$32,43 la hora

⁶⁰ Información extraída de la página Web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – www.mtss.gub.uy.

Los salarios del sector son muy bajos. Es uno de los sectores del Uruguay con peores remuneraciones.

Esto es así mundialmente, en la mayoría de los países, este sector, es uno de los que presenta los salarios más bajos de cada uno de los países.

Este es un gran problema, dado que existe una gran desmotivación en prácticamente todos los empleados de distintas categorías.

Este punto se ve reflejado en la calidad y cantidad de la posterior producción.

Abastecimiento de cuero local.

Este es otro de los problemas más importantes que tiene el sector. Siendo el Uruguay un país productor de cuero, la mayoría de las empresas de marroquinería deben abastecerse de cuero importado, dado que las curtiembres del Uruguay no se preocupan por este sector. Esto implica mayores costos para las empresas uruguayas, y además se pierden las ventajas inherentes que ofrecería la proximidad física a los proveedores, si los mismos fueran locales.

En un momento, a través de resoluciones administrativas, existían ciertas cantidades mínimas de cuero que obligatoriamente debían las curtiembres poner a disposición del sector marroquinerío. Actualmente ya no es así.

Las curtiembres actualmente exportan prácticamente todo el cuero al exterior, principalmente a Estados Unidos, para destinarlo al tapizado que requiere la industria automotriz. Le resultó más atractivo este mercado a las curtiembres uruguayas que el mercado local.

En Uruguay existen aproximadamente 15 curtiembres importantes.

Las curtiembres más importantes en el país son:⁶¹

- Zenda (establecida en Uruguay en 1890 bajo el nombre de Curtiembre Branáa).
- Curtiembre Paris.
- Curtifrance SA.

Estas empresas se dedican fundamentalmente a la producción de cuero con dos destinos principales:

- Sector automotriz.
- Sector Mobiliario.

Se atienden estos sectores, desatendiendo el sector marroquinerío local.

Producen una amplia gama de cueros de alta calidad para la industria automotriz. Son cueros que tienen los más altos niveles de resistencia a la abrasión, flexión y solidez de color, requeridos por la industria automotriz.

⁶¹ Información extraída de consultas realizadas a las curtiembres y a sus sitios Web.

Estas curtiembres ofrecen grandes variedades de colores y estilos de cuero para sofás, sillones reclinables y cualquier otro mueble adecuado para ser cubierto en cuero.

Incluso algunas curtiembres, como es el caso de Zenda, producen cuero destinado a la industria aeronáutica. Zenda produce cuero para aviones y está alineada a los requisitos técnicos de la Fuerza Aérea y Airbus. Produce cuatro líneas de cuero de alta calidad fabricados especialmente para la industria aeronáutica y que cumplen con los requerimientos de las aerolíneas más exigentes.

El hecho de que las curtiembres uruguayas exporten casi todo el cuero que producen, abastezcan a otros sectores como los citados, y no a la marroquinería constituye un gran problema. Por consiguiente, el sector marroquinerío del Uruguay se encuentra actualmente, importando prácticamente el total del cuero necesario para su producción.

El Conglomerado.

Los productos del conglomerado se encuentran en una fase madura del Ciclo de Vida.

Debido a esta situación es que el conglomerado tiene una gran necesidad de cambiar para reinventarse a si mismo.

El conglomerado estableció las posibles acciones a desarrollar, para minimizar estos problemas. Las mismas consisten en:

- Generar información sobre los mercados (análisis de mercado).
- Contacto con instituciones (Uruguay XXI, embajadas, LATU).
- Visitas a ferias.
- Asistencia técnica para promover la exportación.
- Contacto y coordinación con instituciones de enseñanza, como UTU.
- Programas para la capacitación de los operarios.
- Visita de técnicos extranjeros para evaluar las fábricas y los procesos productivos.

La estrategia de cambio es concreta y modesta. Apuntar a un mercado piloto accesible como el chileno resulta apropiado, pero también se debe profundizar el conocimiento sobre los requisitos de los compradores y contrastarlo con la percepción de las empresas del conglomerado.

El éxito depende de que los renovadores logren cierta autonomía y se desvinculen del tradicionalismo del sector. El liderazgo debe ser asumido por los empresarios y no puede ser delegado al facilitador del conglomerado.

Este conglomerado debe aprender de otros conglomerados que exportan satisfactoriamente, como es el caso del vino, vestimenta, entre otros.

También sería importante cambiar la identidad, pasándose de la identificación con el cuero a identificarse con la moda, ya que en este caso existirían intereses comunes con el conglomerado de la vestimenta.

Varias empresas del sector marroquinería, pertenecientes al conglomerado, han llevado a cabo acciones para mejorar la competitividad del sector. Sin embargo, este plan estratégico establecido por el conglomerado, recién está comenzando a desarrollarse. Se debe seguir llevando a cabo el plan en los próximos años, para mejorar la competitividad, principalmente a través de exportaciones a nuevos mercados externos.

Algunas de las acciones, llevadas a cabo por empresas de marroquinería del conglomerado son:

- 1) Durante el 2007 se generó una base de datos de potenciales clientes del mercado chileno, se cursaron invitaciones y se reservaron rubros para cofinanciar la visita de interesados en los productos uruguayos. Se proyecta realizar la misma acción con potenciales compradores de otros mercados de la región.
- 2) En diciembre del 2007 se realizaron las primeras exportaciones de productos de gama alta al mercado chileno, en el marco del Plan estratégico elaborado para el sector. Debido a la evaluación del mercado trasandino, que generó resultados positivos, los empresarios concluyeron sobre la existencia de oportunidades de concretar nuevos negocios.
- 3) Luego se promovió una Feria mediante revistas internacionales especializadas y en catálogos de difusión de otras actividades del sector. Se busca que en el mediano plazo la Feria se posicione en la región y sea atractiva para clientes del exterior. El evento representa una instancia para generar capital social y fortalecer la conformación de redes empresariales, a partir de los cuales se generan nuevos vínculos y nuevas oportunidades para exportar productos.
- 4) Por último, el 15 de abril del 2009, en presencia de autoridades de DIPRODE, del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas y representantes de las empresas Astengo y Pena, Borspel y Garnie se firmó el Convenio de Compromisos y aprobación del Proyecto orientado a la apertura de una empresa comercializadora de marroquinería en el mercado chileno. La idea central consiste en la apertura de una empresa propia del grupo en Santiago de Chile orientada a la comercialización de sus productos en forma directa. Dichas empresas visualizaron que la acción colectiva es una forma de mitigar las restricciones existentes a la internacionalización. Este Proyecto se enmarcó en el Programa PACC, por lo cual recibió un co financiamiento importante.

Estas son algunas de las acciones llevadas a cabo por empresas del sector marroquinerío.

En los próximos años se debe seguir desarrollando el Plan Estratégico definido por el Programa de competitividad de conglomerados y cadenas productivas, de

manera de posibilitar nuevas oportunidades de negocios con mercados externos, y de esta manera, seguir reforzando la competitividad del sector marroquinerío.

4.6) Análisis FODA del sector Marroquinería.

Según el informe elaborado por el PACC en el 2007, la competitividad del conglomerado del calzado y la marroquinería es escasa para afrontar un crecimiento sostenido, por lo cual, deberán producirse cambios estratégicos para lograr mantenerse a largo plazo.

En el mencionado informe se realizó el análisis FODA que aparece a continuación:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Tradición y saber hacer en cuero	• Poca masa crítica de la industria
• Habilidad de los recursos humanos de la industria	• Pérdida de atractivo de la industria
• Saber artesanal	• Disminución de recursos humanos disponibles.
• Espíritu de servicio	• Escasa oferta de formación de recursos humanos.
• Flexibilidad del producto a la demanda	• Escasez de generación de nuevos recursos a la industria.
• Hábito de exclusividades y adaptación de la producción a requisitos de los clientes.	• Escasez de oferta por parte de los proveedores locales.
• Cierta flexibilidad en la producción.	• Desmotivación general e individualismo.
• Gestión de la producción de series cortas	• Poca experiencia exportadora
• Existe cierta cohesión personal entre los actores y cierta voluntad del empresariado por unir esfuerzos.	• Dificultades de acceso a componentes y materias primas.
•	• Dificultades de desarrollo de diseño propio (En componentes típicos como hormas, tacones o construcciones)
•	• Es necesaria la mejora técnica y d calidad del producto. La calidad del producto no es superior y no se adapta en su totalidad a los estándares de los mercados internacionales.
•	• El diseño del producto y el concepto de colección no adaptados a la demanda internacional
•	• Cautividad del mercado interior. Se depende casi al 100% de las ventas al mercado interno.
•	• No presencia de mercados internacionales.
•	• Escasa profesionalidad del empresariado.
•	• Falta de liderazgo
•	• La actividad de las instituciones no es muy intensa.

• AMENAZAS	• OPORTUNIDADES
• Aumento de la competencia en el mercado interno por la entrada de productos importados.	• Mejora del entorno macroeconómico en los últimos años.
• Competencia creciente no sólo en países emergentes sino también de países latinoamericanos.	• Voluntad política de mejora del entorno empresarial y marco general para los negocios: Posibilidad de que se estructuren apoyos al desarrollo de la industria (Uruguay productivo, cambios previsibles en la política general exterior -exportaciones e inversiones-)
• Reducción del mercado por desplazamiento del consumo hacia otros segmentos.	• Voluntad de mejora desde las instituciones de apoyo.
• Reducción del poder adquisitivo del consumidor uruguayo.	• Desarrollo de la industria auxiliar y proveedora.
• Concentración del mercado en pocos compradores.	• Facilidad de acceso a mercados (proveedores y compradores) por política exterior basada en acuerdos comerciales, bilaterales o multilaterales (MERCOSUR, MÉXICO, ETC)
• Mayor rivalidad entre empresas.	• Entrada en nuevos mercados: Extender y aprovechar las ventajas competitivas actuales para expandir el ámbito comercial a nuevos mercados y clientes.
• Reducción de márgenes.	•
• Aparición de muchos sustitutivos.	•
• Nuevos entrantes de distribución organizada y “poderosa”, especialmente en cadenas de tiendas de moda.	•
• Desaparición de proveedores cercanos.	•
• Desmotivación general en el país por coyuntura desfavorable.	•
• Entorno político no consolidado	•

En el taller hecho con empresarios del sector se identificaron varias problemáticas relacionadas al entorno, a la cadena de valor y a las empresas.

En cuanto al entorno

- ❖ falta información sobre requisitos de los mercados y sobre mercados externos
- ❖ faltan políticas de promoción de exportaciones

- ❖ existen fuertes cargas fiscales sobre la empresa
- ❖ hay problemas de infraestructura
- ❖ se carece de mano de obra calificada
- ❖ falta de compromiso de los operarios con los objetivos de la empresa y responsabilidad por parte del obrero
- ❖ falta de financiamiento de capital de trabajo y de maquinaria.

Relacionados a la cadena de valor, se encontraron los siguientes problemas:

- ❖ En el exterior se conoce poco a Uruguay como proveedor de estos bienes.
- ❖ Los productos se adaptan a las necesidades y exigencias internas lo cual hace más difícil el acceso a mercados externos
- ❖ Los talleres informales perjudican el proceso de capacitación de los obreros industriales y a su vez los productos que proveen tienen problemas de calidad.
- ❖ Existe poca cooperación horizontal y vertical
- ❖ No hay transferencia de procesos.
- ❖ Pocos proveedores, problemas de calidad y variedad.
- ❖ Los insumos y materias primas se importan lo cual aumenta los costos, demanda más tiempo y crecen los riesgos.
- ❖ Falta articulación con el centro de diseño

En cuanto a las empresas, existen los siguientes problemas:

- ❖ Poseen poca experiencia exportadora
- ❖ Existe escasa cooperación para acceder a mercados externos.
- ❖ Promoción y difusión de mercados externos.
- ❖ Falta de capacidad gerencial
- ❖ Existen cuellos de botella en la línea de producción (márgenes para alcanzar mayor eficiencia productiva)
- ❖ Problemas de gestión de RRHH
- ❖ No hay incentivos para aprender el oficio.
- ❖ La escala de producción es pequeña.

4.7) Marco Regulatorio.

El sector Marroquinería es un sector que posee un marco regulatorio muy pobre. Es decir, existen obligaciones para las empresas del sector, como son los requerimientos de formalidad y los salarios mínimos obligatorios por categoría de

empleado. Pero no existen prácticamente medidas de apoyo al sector, como pueden ser las exoneraciones, subsidios u otras.

Además fue creada una Cámara de Marroquinería, que en cierta medida involucraba a los distintos empresarios, y promovía acciones conjuntas entre los miembros, provocando en algunos casos, la concreción de negocios que individualmente no se hubieran alcanzado.

Luego el sector comenzó un proceso de declive, aparentemente sin retorno, y la Cámara se disolvió. Este es otro problema que presenta el sector actualmente. El mismo no cuenta con una representación gremial sólida.

Agencia Nacional de Innovación (ANII)

Al igual que hemos mencionado en el capítulo anterior, el Gobierno creó, mediante la Ley de Presupuesto 2005 – 2009, la Agencia Nacional de Innovación. Está podría ser una forma interesante para poder acceder al financiamiento por parte de algunas empresas de este sector. Esta Agencia subsidia ciertos proyectos de innovación seleccionados, propuestos por diferentes empresarios del Uruguay.

Esta es una gran posibilidad de recibir subsidios y a su vez innovar, pero hasta el momento⁶², ninguna empresa del sector ha sido beneficiada por esta Agencia. Esto se debe a que el sector se encuentra sumergido, y las empresas del mismo no se encuentran invirtiendo, sino que todo lo contrario, las mismas se están reduciendo.

Sería importante que alguna de las empresas de este sector presente algún proyecto de innovación en la Agencia.

Conglomerado del Calzado y Marroquinería.

El punto más importante del sector, en materia de regulación, ha sido la creación del Conglomerado.

La Presidencia de la República Oriental del Uruguay a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, y está a su vez, a través de DIPRODE crearon el Programa de Apoyo de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Dentro de este Programa se creó el Conglomerado del Calzado y Marroquinería.

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

Este fue el paso más importante que ha dado el sector, ya que además de la co-financiación que puede otorgar el Programa, provoca también una mayor unión entre las empresas del conglomerado, sean de marroquinería o de calzado.

⁶² Información extraída de la página Web de la ANII – www.anii.org.uy.

A diferencia de lo que ha sucedido en el sector respecto a la ANII -que todavía no ha presentado ningún proyecto-, dentro del conglomerado si se han presentado proyectos. Por ejemplo se aprobó el proyecto conjunto de tres empresas del sector, para realizar inversiones en Chile para formar una red de ventas en ese país. También se aprobó un proyecto de inversión en maquinarias para destinarlas a unos talleres que se están comenzando a impartir en la UTU.

Aunque el sector se encuentre actualmente sumergido, esta es una herramienta importante, que se debería profundizar para dinamizar el sector y mejorar la competitividad del mismo.

CAPÍTULO 5 - ANÁLISIS DEL SECTOR: SERVICIOS DE MEDIOS AUDIOVISUALES

- 5.1) Generalidades del Sector Audiovisual en Uruguay.**
- 5.2) Análisis del subsector publicitario en Uruguay.**
- 5.3) Análisis del subsector Animación y Videojuegos en Uruguay.**

5.1) Generalidades del Sector Audiovisual en Uruguay.

En este capítulo realizaremos el análisis del sector servicios de medios audiovisuales, en particular de los segmentos 1) publicidad y 2) animación y videojuegos.

Analizaremos los atributos genéricos o determinantes de una nación que fomentan el desarrollo de ventajas competitivas para las empresas de determinados sectores. Para ello estudiaremos cada uno de los determinantes de las ventajas competitivas.

Para analizar la ventaja competitiva nacional que tiene el sector de servicios de medios audiovisuales en Uruguay tomamos los determinantes que surgen del modelo de Porter.

Como se mencionó anteriormente, Porter hizo un estudio sobre las ventajas competitivas nacionales de algunos sectores que fueran importantes para las naciones, representativos de aquellos en los que las naciones fueran fuertes; y competitivas internacionalmente, lo cual se veía reflejado en la cantidad de exportaciones de ese sector así como también en la inversión extranjera directa.

El trabajo le demandó 4 años, se centró en 10 países y abarcó a más de 100 sectores.

Este es un sector que podría haber sido seleccionado utilizando los parámetros de Porter, dado que existe una no muy significativa, pero interesante inversión extranjera directa, y a su vez, es un sector que presenta un buen nivel de exportaciones, básicamente por el claro perfil exportador de los subsectores 1) publicidad y 2) animación y videojuegos.

Varias empresas del subsector publicidad han realizado inversión extranjera directa. Por ejemplo:

- ❖ Metrópolis tiene filiales en Argentina, Venezuela y Puerto Rico
- ❖ Salado Media tiene filiales en Argentina, Chile, Puerto Rico y México.
- ❖ Taxi Films tiene filiales en Puerto Rico, Perú y Chile.

También existen otras empresas más nuevas que han realizado inversión en el extranjero, como por ejemplo Oriental Films que tiene una filial en México.

A su vez el sector audiovisual cuenta con el gran nivel de exportaciones que tiene el subsector publicidad, y un nivel de exportaciones no tan significativo del subsector animación y videojuegos, debido a que es un subsector incipiente en nuestro país, y en desarrollo, pero también posee al igual que publicidad, un claro perfil exportador.

Debido a que es un sector que no existía como tal hace veinte años, no se ha generado mucha información estadística sobre el sector, esto fue una gran limitante para nuestro estudio, por lo cual tuvimos que manejarnos con cifras estimadas. .

Es necesario que surja una mayor cantidad de información objetiva de este sector nuevo y no tradicional en la economía uruguaya, que genera grandes posibilidades laborales y grandes cantidades de divisas para nuestro país.

La producción cinematográfica no es muy importante en el Uruguay, dado que no es muy frecuente la producción de cine de calidad en nuestro país y que resulte competitivo internacionalmente.

Es importante aclarar que en los casos, en los que se produjeron largometrajes, estos son potenciales generadores de ingresos muy importantes. El tema es que en Uruguay no es un segmento muy desarrollado, dado que exige niveles de inversión muy altos.

Para producir un largometraje en Uruguay es prácticamente indispensable obtener capitales extranjeros, y a su vez, lograr exhibirla en otro mercado aparte del uruguayo, ya que con una población de 3 millones de habitantes es muy complicado recuperar todo lo invertido.

La producción de programas de televisión es muy numerosa en Uruguay, los programas son emitidos a través de la televisión abierta.

Existen productoras de programas, aunque la mayoría de los programas de televisión nacional son producidos por unipersonales.

Incluso existen producciones nacionales de un alto valor cultural, principalmente emitidos a través de Televisión Nacional, el canal del Estado.

Es un segmento con gran demanda interna, pero prácticamente es nula la exportación de estas producciones.

Por este motivo es que nos hemos centrado fundamentalmente en el análisis de los segmentos de 1) Publicidad y 2) Animaciones y Videojuegos.

El segmento de Publicidad tiene un gran mercado exterior en Uruguay.

En el período 2008-2009⁶³ se exportaron 32 millones de dólares anuales en materia de publicidad. Es decir un 0,5% del Producto Bruto Interno.

El Valor Bruto de Producción en ese mismo año fue de 170 millones de dólares para todo el Sector Audiovisual en su conjunto. Este valor bruto de producción se divide en:

- ❖ Exhibición y distribución, 25 millones.
- ❖ Emisiones de TV, 110 millones.
- ❖ Publicidad y animación y videojuegos, 30 millones.
- ❖ Producción de cine, 5 millones.

El audiovisual tiene la particularidad que su producción es casi en su totalidad generación de valor agregado genuino en base a talento, creatividad y conocimiento.

El Valor Agregado es prácticamente el 80% del Valor Bruto de Producción.

⁶³ Datos estimados y proporcionados por el Cluster Audiovisual del Uruguay.

Además de todos los ingresos que genera, este subsector tiene un valor intangible invaluable, que es la cantidad de consecuencias positivas que genera por la cantidad de sectores conexos que posee.

La publicidad generó 4.000 puestos de trabajo directos en el año 2008, y una cantidad innumerable de puestos indirectos.

No existen cifras oficiales referentes al subsector animación y videojuegos. Sin embargo del relevamiento realizado se concluye que el volumen de facturación anual se encuentra entre los U\$S 2,5 y 3 millones⁶⁴, cumpliéndose así la ley de Pareto, el 20% de las empresas del sector genera el 80% de la facturación. Además éste conjunto de empresas emplea entre 100 y 150 personas directamente estimándose en un volumen similar las relaciones de contratos free-lance.

Se encuentra altamente relacionado con el sector de transporte, de actores, de catering, de vestimenta, de directores entre otros.

A su vez el sector audiovisual genera importantes puestos de trabajo, en general, de cierta calidad, y con remuneraciones importantes en comparación con el resto de los sectores de producción nacional.

El sector audiovisual presenta un diferencial salarial del 30% mayor que el resto del Sector Servicios.

5.2) Análisis del subsector publicitario en Uruguay.

5.2.1) Condiciones de los factores productivos.

Para realizar el análisis de este determinante estableceremos si los factores son básicos y generalizados, o específicos y avanzados.⁶⁵

Cuando un sector presenta condiciones favorables en los factores avanzados y especializados, la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva sustentable es mayor. En cambio, cuando los factores son de carácter básico y generalizado, la ventaja competitiva que pueden proporcionar es efímera⁶⁶.

A medida que el grado de especialización es mayor, la posibilidad de obtención de ventaja competitiva también es mayor.

No es la simple existencia de un factor lo que posibilita la obtención de una ventaja, sino la especialización, la innovación, y el grado de avance que se logre sobre ese factor.

Existen distintos tipos de factores que colaboran en la obtención de una ventaja competitiva. Estos son:

⁶⁴ Equipo técnico del PACC (2007). Informe de caracterización del Cluster Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

⁶⁵ Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

⁶⁶ Ver Capítulo 2

- Recursos humanos.
- Recursos físicos.
- Recursos de conocimiento.
- Recursos de capital.
- Infraestructura.

Recursos humanos.

Según las entrevistas realizadas y las investigaciones que se han llevado adelante en este sector -recolectadas en su mayoría del PACC de DI.PRO.DE⁶⁷-, el sector cuenta con mano de obra muy calificada.

En Uruguay existen Universidades, del ámbito público y privado, e institutos que se encargan de formar profesionales para el sector. Sin embargo, según nos informaron en el Instituto del Cine y del Audiovisual del Uruguay -ICAU- aún se carece de una formación específica de cada uno de los roles que tendrán estos profesionales.

Señalaron que la formación es de carácter general, ya que los egresados de la ORT, una de las instituciones más destacadas en formar especialistas en audiovisual, son Licenciados en Comunicación Audiovisual; los egresados de la UDELAR son Licenciados en Comunicación, los egresados de la UCU son Licenciados en Ingeniería Audiovisual y Licenciados en Comunicación Social. Por otro lado, el círculo informático ofrece la carrera de Técnico en Sonido⁶⁸.

No existe una formación específica para director, otra para productor o realizador, o para cada uno de los distintos tipos de técnicos. Estas carreras forman para que sus egresados puedan desempeñar cada uno de estos roles, pero no es de carácter específico. De hecho, según los datos relevados, los egresados de dichas carreras han ocupado distintos puestos o desempeñado diversos roles en las productoras.

Muchos técnicos, directores o productores han viajado al exterior a especializarse o han traído consigo la experiencia adquirida en el exterior, esto ha beneficiado mucho a las productoras. También existen recursos humanos que se capacitan dentro de la misma productora.

Así mismo, en las entrevistas realizadas, nos informaron que hay dos tipos de contrataciones: 1) personal de carácter fijo y estable y 2) personal contratado bajo el régimen free-lance, es decir específico para cada proyecto.

En la mayoría de los casos la proporción de los primeros es menor a la de los segundos, la cantidad de personal fijo va de 10 a 20 personas mientras que los contratados free-lance son muchos más, variando la cantidad en cada proyecto.

⁶⁷ (2008). Audiovisual-Plan de Refuerzo de la Competitividad, Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy

⁶⁸ Ver Capítulo 3

El personal fijo está constituido por directores, productores de la compañía, asistentes, entre otros. Los técnicos en distintas áreas son contratados free-lance.

Esto permite que no haya tantos recursos inmovilizados en tiempos ociosos, generando una pérdida de dinero innecesaria para la empresa. A su vez cada proyecto requiere mano de obra distinta, es decir, especializada en distintas áreas.

Uruguay posee una gran ventaja con respecto a otros países de la región y del mundo, ya que dispone de una gran variedad de grupos étnicos, entre los cuales existen gran cantidad de descendientes de europeos lo que hace que producciones europeas puedan llevarse a cabo acá.

Sudáfrica es la gran plaza cinematográfica por excelencia, según nos manifestaron en las entrevistas. Este país se destaca por la gran variedad de paisajes que tiene, montañas, océanos, desiertos, animales exóticos. Además en ese país se habla inglés nativo. Es relativamente cercano a Europa. Pero en los últimos años, luego de la crisis de 2002, ha perdido algunas producciones, pasando estas a realizarse en países de la región, particularmente en Argentina, lo cual ha beneficiado a Uruguay ya que muchas productoras han venido a nuestro país a filmar dadas las ventajas que posee Uruguay en término de locaciones -que se desarrollará más adelante- y de recursos humanos técnicos y modelos. Estos últimos son muy valorados por la gran descendencia europea existente.

El personal capacitado se observa en la cantidad de egresados y estudiantes de las licenciaturas relativas al sector audiovisual, tanto de instituciones públicas como privadas.

Otro punto importante, en relación a los recursos humanos, es el precio de los mismos.

En cuanto al personal calificado, Uruguay presenta en general uno de los niveles de remuneración más bajos de la región. Esto no ocurre tanto en el caso de la mano de obra no especializada.

En este sector, esta es una de las características más importantes competitivamente hablando, ya que los costos de producción audiovisual en Uruguay, son muy inferiores a los de la mayoría de los países desarrollados.

En cuanto al capital humano, las capacidades específicas para el desarrollo del sector se pueden dividir en dos grandes categorías⁶⁹:

- La capacidad técnica.
- La capacidad empresarial.

Las capacidades técnicas vinculadas directamente con la realización de audiovisuales (tanto para la producción, como para la coordinación y gerenciamiento), depende únicamente de la herramienta productiva que se utilice: rodaje o animación.

⁶⁹ Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

Este conjunto de recursos humanos es heterogéneo en cuanto a capacidades y desarrollos.

Sin embargo, en líneas generales, no se encuentran carencias en la capacidad técnica de los profesionales de la actividad en Uruguay. Son profesionales que pueden realizar producciones de buena calidad.

Son varios los factores que han influido en la mejora de las capacidades técnicas en los últimos años. Las más importantes son: (1) instituciones educativas que han creado y consolidado carreras y cursos vinculados a la actividad; (2) un volumen de trabajo importante que posibilitó la formación práctica; (3) la presencia de técnicos extranjeros en el país que permitió adquirir nuevos conocimientos a los técnicos locales; (4) la contratación de técnicos free-lance que trabajan con varias empresas y como consecuencia adquieren experiencia y training con los proyectos de todas ellas.

La capacidad empresarial es fundamental para las productoras uruguayas, ya que estas son las encargadas de coordinar y gerenciar las actividades a realizarse.

Se desprende de estudios previos que las capacidades de gestión empresarial y marketing, en especial las relacionadas a la administración de las productoras, están todavía insuficientemente desarrolladas y deben mejorar.

En este último tiempo, han surgido en el mercado algunas propuestas académicas que buscan subsanar esta deficiencia, pero las medidas respecto a recursos humanos no son instantáneas.

Según Porter, para que un factor pueda proporcionar una ventaja competitiva sustentable, es esencial que el mismo sea de carácter especializado y avanzado. En el caso del segmento publicitario uruguayo esto es así, en líneas generales. A pesar que algunos actores del sector no están de acuerdo con esta idea y manifestaron que la formación debería ser aún más específica. Por los datos relevados por nosotros, en Uruguay sí existe formación específica, y esta ha sido suficiente para que los técnicos y empresarios puedan desempeñar diversos roles, tanto en proyectos nacionales como extranjeros.

En el caso de las producciones publicitarias en Uruguay, es relevante que los factores productivos sean especializados y avanzados porque la mayoría de las producciones se realizan acá, a pesar de que se exportan. Si los servicios de publicidad se prestaran en el extranjero este factor carecería de relevancia.

Recursos físicos.

Los recursos físicos suelen ser factores heredados. Su disponibilidad no es suficiente para alcanzar una VCN, o la que brindan a las empresas de una nación es insostenible.⁷⁰

Uruguay es un país rico en recursos naturales. Además gracias a la actividad turística los mismos se encuentran bien cuidados y protegidos.⁷¹

⁷⁰ Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

⁷¹ Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

En el caso del sector audiovisual estos recursos se relacionan con la disponibilidad de locaciones para filmar en tres aspectos: la variedad, la versatilidad y la cercanía entre los distintos puntos.

Respecto a la variedad, Uruguay cuenta con diversos paisajes para la actividad fílmica: playas de distinto tipo (de ríos y de océano); paisajes de campo (praderas, cerros, sierras); y paisajes urbanos de diferentes estilos (modernos, y más antiguos o de distintos estilos arquitectónicos).

La versatilidad de escenarios, permite simular o evocar otras partes del mundo (Europa, Caribe). Es posible simular cualquier paisaje natural.

La cercanía entre las distintas zonas es muy importante, ya que presenta ventajas lógicas que se traducen en ventajas de costos (este factor está directamente potenciado por la buena calidad de la infraestructura física relevante para la actividad).

La importancia del Uruguay respecto a sus recursos naturales, no se debe únicamente a la mera existencia, sino a la conjunción de variedad, versatilidad y cercanía.

Otro punto a favor para Uruguay, es la localización geográfica, ya que las condiciones climáticas de la zona geográfica en la cual está ubicado son estables y predecibles, sin prácticamente posibilidades de ocurrencia de fenómenos climáticos extremos, lo que trae aparejado la posibilidad de filmar a lo largo de todo el año.

Por otro lado, esta localización atrae demanda extranjera, principalmente del hemisferio norte, ya que se pueden llevar a cabo actividades o completar trabajos a “contra-estación”.

No es un factor específico para la actividad audiovisual, pero genera una ventaja para el país respecto a otras locaciones.

Sin embargo, esta ventaja no es sustentable, ya que este factor en particular, es considerado de carácter básico. Es un factor heredado.

Recursos de conocimiento.

Los recursos de conocimiento se dividen básicamente en técnicos, científicos y de mercado.⁷²

Uruguay tiene un legado cultural heredado de colonias mayoritariamente europeas, que funciona como una buena base para los conocimientos a adquirir.

Los conocimientos técnicos y de mercado se encuentran más cerca de cualquier persona que el conocimiento científico.

Existen recursos humanos con conocimientos técnicos y de mercado debido a las importantes mejoras en las actividades académicas llevadas a cabo en relación al sector audiovisual.

⁷² Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

Existen importantes conocimientos técnicos en este sector. Lo más complicado es la consecución y el desarrollo de los conocimientos científicos.

En estos conocimientos el sector también posee una ventaja, ya que en estos últimos años se está trabajando sobre este tipo de conocimientos. Es prematuro hablar de una ventaja hoy en día, pero el sector muestra una dedicación y énfasis importante para con los conocimientos científicos.

Se creó la Cámara Audiovisual del Uruguay, formada por empresas e instituciones del sector.

Estas empresas se desenvuelven en el relacionamiento institucional, la formación profesional, y la profundización de mercados.

La búsqueda de postgrado y actualización permanente de los profesionales es una preocupación de la Cámara.

El intercambio permanente con los centros educativos nacionales, así como el desarrollo de contactos externos para la concreción de programas de alta formación para profesionales en las distintas áreas artístico-técnicas y de gerenciamiento profesional, alienta la creación de comisiones específicas para estas tareas.

La Cámara Audiovisual del Uruguay es el ámbito adecuado para el desarrollo de estudios de mercado, la elaboración conjunta de materiales promocionales y planes de comercialización y marketing, misiones exploratorias y activas en mercados audiovisuales, así como programas para la vigilancia tecnológica y de mercados.

Existe un cluster de empresas audiovisuales que se unieron para desarrollar ventajas competitivas sustentables en el sector audiovisual.

El Gobierno estableció un Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas, que tiene por objetivo dinamizar el cluster audiovisual uruguayo.⁷³

Uno de los componentes de este programa es el de fomentar el desarrollo de capacidades. El mismo tiene como alcance todo el cluster, por lo tanto no abarca al sector totalmente, pero sí a una buena cantidad de empresas del mismo.

Respecto a este factor, Uruguay está en camino hacia lograr una ventaja respecto a otros mercados.

El programa se compone de:

- ❖ Formación básica. Contribuye al intercambio entre las instituciones universitarias y terciarias de formación y el sector privado.
- ❖ Formación especializada: Marketing, distribución y comercialización. El objetivo es mitigar una debilidad típica empresarial a nivel de PYMES en Uruguay, y en especial en el sector audiovisual.
- ❖ Formación especializada: Programa técnico y artístico. La idea es brindar este tipo de formación a los profesionales del sector audiovisual.

⁷³ (2008). Audiovisual-Plan de Refuerzo de la Competitividad, Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

- ❖ Formación de postgrado: Diploma en gestión de negocios audiovisuales. La idea es profesionalizar y profundizar la gestión empresarial del sector.
- ❖ Sistema de becas para especialización en el exterior. El objetivo es crear a mediano plazo una masa crítica suficiente para el desarrollo de capacitación de alto nivel.
- ❖ Proyectos para desarrollo de capacidades a través de redes, tanto horizontales como verticales.
- ❖ Servicio empresarial para proyectos audiovisuales.
- ❖ Concurso de innovación. Estimular la generación de proyectos creativos e innovadores.

Los recursos de conocimiento son uno de los factores más interesantes para la obtención de una ventaja competitiva, ya que este no es un factor heredado, sino que es un factor que necesita creación y perfeccionamiento.

Los resultados del esfuerzo que está realizando Uruguay en este sector, no se pueden visualizar en el corto plazo, pero las políticas que se están llevando a cabo en relación a este factor son las correctas, para poder obtener una ventaja en los recursos de conocimiento.

En este caso podríamos considerar que este factor es especializado y avanzado, según lo expuesto, y a su vez está en constante perfeccionamiento, algo primordial, ya que el patrón de lo considerado avanzado y especializado sube constantemente.

Recursos de capital.

Si bien el acceso al financiamiento es relevante, principalmente para quienes arman el proyecto, y son estos los que deben encargarse de conseguirlo, dadas las características de esta actividad, las productoras se verán afectadas por la capacidad de estos actores de financiar sus proyectos. Si no existe financiamiento para el desarrollo de proyectos la productora no podrá realizar, posteriormente, sus actividades de coordinación y gerenciamiento.

Formas de financiación.

Se pueden distinguir tres formas: el financiamiento a través del mercado de créditos (factor general de toda la economía), a través de fondos públicos o fondos concursables (factores especializados) y a través de proyectos extranjeros. Las tres formas conllevan distintos riesgos. La primera es un préstamo, los fondos no exigen reembolso, y por último, los proyectos de empresas extranjeras, están supeditados a la capacidad de pago de éstas.

Mercado financiero

En lo que respecta al sector financiero, no se han identificado líneas de crédito específicas para el sector audiovisual, a pesar de las iniciativas del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas del Plan de Refuerzo de la Competitividad de la actividad audiovisual.

En el Instituto del Cine y del Audiovisual del Uruguay nos informaron que casi todas las empresas se financian básicamente con capital propio. La única manera

que tienen los empresarios de obtener financiación, es hipotecando sus propiedades.

No existe prácticamente financiación para este sector. Esto le sucede a todas las industrias culturales, dado que los productos y servicios tienen valor, pero no hay mecanismos de medición de dicho valor.

Hoy en día se está haciendo un estudio para ver cómo éste tipo de empresas pueden acceder al financiamiento. Una obra audiovisual no tiene un valor de mercado. Un banco persigue siempre lo tangible.

Por consiguiente, no hay una adecuación del sistema financiero para apoyar este tipo de iniciativas.

Fondos Públicos

Existe un fondo de incentivo, derivado de la Ley de Mecenazgo, que consiste en que las empresas destinan dinero a un fondo, y luego el fondo asigna a determinados proyectos.

Esta Ley surgió desde el Ministerio de Educación y Cultura.

A las empresas les convenía, en general, el fondo de incentivo, dado que el dinero destinado al fondo lo descontaban de sus impuestos por ser una donación. Esta Ley se va a modificar, dado que la idea es muy buena, pero no resultó fácil la aplicación de la misma. Como el mecanismo era complejo, las empresas directamente les asignaban el dinero a determinadas productoras, y esto provocó una distribución no equitativa.

Existe también financiación por parte de la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), sólo para ciertos proyectos, aceptados por la ANII, pero por ahora la ANII no fue muy aplicable, sólo se apoyaron tres proyectos del sector. La ANII actualmente se está adecuando al sector, y es importante dado que el sector audiovisual es innovador.

Por otro lado, están los fondos públicos y concursables que han sido fundamentales para el desarrollo de películas y documentales locales.

Entre los principales fondos concursables nacionales se encuentran: el FONA, Montevideo Socio Audiovisual, DOCTVB II y el fondo de fomento cinematográfico. Estos fondos concursables son fundamentales para productoras pequeñas.

Financiación extranjera

Por último, el capital extranjero ha sido fundamental en el desarrollo de la actividad audiovisual nacional, en especial, en las últimas dos décadas para el crecimiento de las productoras de piezas publicitarias.

Entonces, este factor es aún de carácter generalizado.

Cultura

La cultura influye en la actividad audiovisual desde tres puntos de vistas⁷⁴:

- ❖ El legado cultural existente.
- ❖ El nivel educativo existente.
- ❖ La apertura del país al intercambio con otras culturas.

Uruguay tiene un legado cultural heredado fundamentalmente de colonias europeas (principalmente España e Italia). Por este motivo, es que la población uruguaya, en su mayoría de origen europeo, permite acceder por sus rasgos físicos, a casts⁷⁵ locales que pueden identificarse con otras poblaciones occidentales.

Está puede ser una pequeña ventaja respecto a otras poblaciones.

Por otro lado, reforzando lo mencionado anteriormente, el legado histórico se puede ver reflejado también en ciertas construcciones arquitectónicas en algunas ciudades del Uruguay como Colonia del Sacramento, en el departamento de Colonia, o Montevideo.

Este estilo arquitectónico, permite evocar ciudades europeas y norteamericanas. En este sentido, la ciudad del Uruguay en la que se realizan más rodajes es Montevideo.

En lo referente al nivel educativo que posee Uruguay, el mismo es considerado como uno de los mejores de la región. Derivado de lo anterior, la seguridad que posee nuestro país es un factor clave también para atraer proyectos extranjeros. Los índices de seguridad de Uruguay son considerados los más elevados de la región.

En lo que respecta a la apertura cultural del país, el mismo ha estado expuesto desde los comienzos de la exhibición de productos audiovisuales, a productos provenientes, principalmente, de Europa y Estados Unidos. Esto les ha permitido a las productoras uruguayas entender los patrones estéticos de otras culturas y, por lo tanto, ser capaces de satisfacer los gustos de una potencial demanda extranjera.

La cultura que posee una nación puede considerarse especializada y avanzada si la misma se ha ido perfeccionando y no sólo se ha quedado con lo heredado.

Infraestructura física.

Dentro de la infraestructura física se encuentra la infraestructura vial y el⁷⁶ estado de los puertos y aeropuertos. La primera es muy importante para la facilidad en la movilidad interna, dentro del país. La segunda y la tercera son importantes para analizar los accesos desde el exterior a Uruguay y viceversa.

⁷⁴ Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

⁷⁵ Actores o modelos que participan del rodaje.

⁷⁶ Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

En el Global Competitiveness Report (GCR) 2009-2010, Uruguay tiene un puntaje de 3,9 sobre 7 en el pilar de infraestructura. Se encuentra en un puesto intermedio, en comparación con el resto de los países.

De todas formas, Uruguay presenta ventajas en este factor, ya que su mayor evaluación la ha recibido para el estado de carreteras y puertos.

Las evaluaciones más bajas las ha recibido en los casos del estado de la infraestructura ferroviaria y aeroportuaria.

En ese momento no estaba construido el nuevo aeropuerto, que a comienzos del 2010 comenzó a funcionar, permitiendo duplicar la capacidad anterior de tráfico de pasajeros.

También existen gestiones para reconstruir la infraestructura ferroviaria.

Por otra parte, el país tiene ventajas competitivas en la provisión de energía eléctrica, lo que permite utilizar adecuadamente el equipamiento fílmico, siendo además hoy en día la energía eléctrica cada vez más importante.

La infraestructura física no es considerada como un factor especializado ni avanzado. Todo lo contrario, es un factor básico, fácil de imitar por otras naciones y que por lo tanto no es una fuente de una ventaja competitiva de orden superior.

Infraestructura tecnológica.

La infraestructura tecnológica más relevante para la actividad audiovisual⁷⁷ se relaciona con las telecomunicaciones, puesto que determina:

- ❖ la calidad del contacto con los clientes, principalmente, los extranjeros.
- ❖ la posibilidad de comunicarse entre los integrantes del equipo de producción.
- ❖ la capacidad de transmitir el producto una vez que está finalizado.

El país tiene buena disponibilidad tecnológica, aunque todavía enfrenta desafíos en la disponibilidad de las últimas tecnologías.

En cuanto a la telefonía fija desde 1997 Uruguay cuenta con un servicio digital por cable de fibra óptica en el 100% del cableado nacional, siendo así el primer país de Latinoamérica, en lograr dicho avance tecnológico.

A pesar de esto, está red se encuentra en declive, como consecuencia de la telefonía móvil. En el 2009 en el Uruguay existían 123 líneas cada 100 habitantes. Uruguay es el país de América Latina con la mayor penetración de servicios móviles.

También se encuentra muy bien posicionado internacionalmente en lo referente a disponibilidad de Internet en escuelas, en usuarios de Internet y en suscripciones de banda ancha. Las conexiones de Internet a través de banda ancha, a mediados del 2009, aumentaron un 35%, respecto al año anterior.

Uruguay presenta grandes ventajas respecto al factor infraestructura tecnológica, principalmente en relación al resto de América Latina. Esto sí es considerado como un factor avanzado y especializado, que se ha perfeccionado

⁷⁷ Ibidem

constantemente, a medida que los requerimientos han aumentado. Por lo cual podría cooperar para alcanzar una ventaja competitiva sustentable y que resulte inimitable por otras naciones.

Equipos filmicos.

El nivel tecnológico disponible de los equipos utilizados es muy bueno.⁷⁸

Los equipos filmicos son en general muy costosos. Disponer de los mismos es posible porque los equipos costosos pueden alquilarse, si esto no fuera así, existiría una gran limitación, ya que en general las productoras aisladas no podrían comprarlos.

Existen dos empresas muy importantes proveedoras de equipamiento fílmico, que son, Musitelli y HTV3 Hernan Tajam. Después existen otras de menor entidad.

Musitelli era una productora audiovisual en la década del 50. En 1997, se transforma en una empresa de alquiler de equipamientos para filmaciones de rodajes publicitarios, cinematográficos o programas de televisión.⁷⁹

HTV3 Hernán Tajam se ha dedicado, desde 1985, al suministro de equipamiento y soporte técnico para proyectos cinematográficos, publicitarios y televisivos, y al alquiler de estudios de filmación.

Uruguay presenta ventajas en todos estos factores que conforman el factor "Infraestructura", factor importante ya que abarca diversos campos que fomentan un marco apropiado para el desarrollo de los otros factores necesarios para lograr una ventaja en el sector.

Analizados los distintos tipos de factores que forman parte del primer determinante de ventaja competitiva del sector, todos presentan interesantes ventajas, y muestras de eficiencia. En su mayoría son especializados y avanzados. Los mismos han sido creados.

De todas formas, en el caso del factor "recursos humanos" y el factor "recursos de capital", existen potenciales formas de mejorarlos, y de aumentar su eficiencia. En el primer caso mejorando la formación empresarial, y en el segundo, generando nuevas alternativas de financiamiento.

En el resto de los factores, y en todos sus elementos constitutivos, Uruguay presenta grandes ventajas, incluso en factores de creación que son los más importantes, como es el caso de los recursos de conocimiento.

Este determinante se encuentra ampliamente desarrollado en el sector audiovisual, y está presionando hacia la obtención de una ventaja competitiva sustentable, por parte de dicho sector.

⁷⁸ Información extraída de entrevista a Ernesto Musitelli- Ver Anexo 4

⁷⁹ Ibidem.

5.2.2) Condiciones de la demanda interna.

Composición de la demanda interna.

El principal cliente de las productoras de publicidad en el medio local, son las agencias de publicidad.

Según Porter, las condiciones de la demanda interior tuvieron influencia en casi todos los sectores por él estudiados. Más allá de su influencia a través de las economías de escala, otros elementos fueron más importantes: la composición de la demanda, su magnitud y las pautas de crecimiento, y los mecanismos de transmisión al resto del mundo de las pautas de consumo interior.

A continuación estableceremos las características de la composición de la demanda interna.

En las productoras de piezas publicitarias, por regla general, los proyectos de realización de los audiovisuales vienen de fuera de las mismas. Consecuentemente, la demanda de las productoras de piezas publicitarias está directamente relacionada con actores económicos como agencias de publicidad y/o anunciantes directos, que son quienes arman el proyecto.

Debido a las características de la actividad audiovisual, la demanda a la que se enfrentan las productoras publicitarias es tanto nacional como internacional.

El segmento de servicios audiovisuales publicitarios ha crecido de manera excepcional. Éste es el hecho que explica en gran parte la recuperación del sector audiovisual. El crecimiento de la demanda se debe a las ventajas de locación que tiene Uruguay como Nación.

En la medida en que la demanda interna aumenta para un sector o subsector, aumenta la competitividad de las empresas, estas deben mejorar continuamente para no perder oportunidades e innovar, de modo de provocar un crecimiento en la demanda local.

Luego de alcanzar una gran demanda local, y de aprender a competir, en general, se termina internacionalizando la demanda interior.

Compradores entendidos y exigentes.

En el caso de publicidad, quienes demandan los servicios son las agencias de publicidad, quienes a su vez atienden a los anunciantes.

En el mercado Uruguayo puede considerarse que los demandantes de los servicios ofrecidos por las productoras son muy entendidos y exigentes. Las agencias de publicidad cuentan con personal muy calificado y entendido en el tema, que exige determinados estándares de calidad en cuanto a los servicios que les son vendidos por las productoras.

Necesidades de los consumidores locales precursoras de las del exterior.

Según lo manifestado en las entrevistas, cada proyecto es distinto, tiene exigencias distintas. Es casi imposible que la necesidad que se plantea en el medio local pueda ser un anticipo de lo que se va a necesitar en el exterior.

Cada proyecto puede considerarse como una obra única e irrepetible.

Igualmente es muy importante estudiar las potenciales demandas insatisfechas locales, ya que permite anticiparnos y satisfacer una necesidad, generando cierta ventaja frente al resto de la competencia.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

Tamaño de la demanda interior.

El ICAU estima que el 80% de las producciones publicitarias es demanda externa.⁸⁰

El hecho de que la demanda interna no sea significativa, en el caso del segmento publicitario carece de relevancia, ya que según los hallazgos de Porter, el tamaño de la demanda interna importa sólo si existen economías de escala o de aprendizaje.

Número de compradores independientes.

Existe un gran número de compradores independientes.

Tasa de crecimiento de la demanda interior.

La demanda interior ha crecido mucho en los últimos tiempos, esto ha repercutido positivamente en la tasa de inversión del segmento publicitario. Sin embargo, comparada con la tasa de crecimiento de las exportaciones de estos servicios, la misma es moderada, incluso marginal. Pero igualmente, el hecho de que el crecimiento relativo en Uruguay sea muy grande, ha sido muy beneficioso.

Temprana demanda interior.

Dado que la demanda interior no es precursora de la demanda exterior, carece de relevancia detenernos a analizar esta característica

Temprana saturación.

No ha existido temprana saturación en el mercado interno, al contrario. La apertura al mercado exterior se ha dado gracias a las condiciones favorables que se han dado en la región. Por lo tanto, los beneficios que ofrecería la misma, según Porter, están fuera de contexto o no son aplicables para el caso del mercado publicitario uruguayo.

Es muy importante este determinante como fuente de generación de ventaja competitiva.

Por lo tanto el estudio de la demanda interior, puede generar grandes oportunidades competitivas, si nos logramos anticipar a los cambios.

Para ser exitosos se necesita conocer y comprender a los consumidores internos, primero.

También deberían utilizar el mercado interno, para llevar a cabo pruebas, generar productos innovadores, dentro de lo posible, para así, poder captar cierta oportunidad, que luego se puede explotar en el mercado extranjero.

⁸⁰ Entrevista a Rodrigo Márquez. Ver Anexo 3.

Mecanismos de internacionalización de la demanda interna.

La mayor parte de la demanda es externa

Los factores principales de la internacionalización de la demanda son:

- Redes de contactos y socios comerciales en el exterior.
- Coproducción con empresas de otros países.
- La buena relación calidad-precio de las producciones uruguayas.

La mayor limitante a un mayor crecimiento de la demanda externa es la falta de masa crítica para poder llevar a cabo proyectos internaciones significativos.

5.2.3) Proveedores y servicios conexos competitivos internacionalmente.

El sector de servicios de medios audiovisuales, como se mencionó anteriormente constituye un “complejo productivo”⁸¹. Esta condición se la da el vínculo establecido con otros sectores de la economía, que directa o indirectamente van a depender del nivel de actividad del sector audiovisual y a su vez influirán en el mismo, creando una sinergia.

Dadas las características de la actividad audiovisual, en este caso de las producciones publicitarias, que son las que nos compete estudiar- podría decirse que este segmento se relaciona con toda la economía o con muchos sectores nacionales. La relación que se establezca dependerá de cada producción en especial, ya que cada una de estas demandará distintas cosas.

Pero en general, los sectores que pueden identificarse como conexos son: 1) industrias culturales; 2) Turismo; 3) Tecnologías de la Información; 4) Logística y transporte.

Industrias culturales

Dentro de las mismas se incluyen: radio, música, publicidad y teatro.

Radio.

La relación de la radio con la industria audiovisual se debe a que comparten recursos humanos y propietarios. La radio, cuyo surgimiento en Uruguay, se remonta a 1922 ha sido responsable de formar locutores y periodistas que han pasado a trabajar a la televisión. Por lo tanto, las actividades de cada uno de los dos sectores se autorrefuerzan.

Música

El naciente conglomerado de la música se relaciona con el segmento publicitario en varios aspectos. Por un lado el buen desarrollo de estudios de grabación y de edición de audio, que fortalece a las actividades relacionadas con la música beneficia a los productos audiovisuales en las etapas de post-producción. Por otro lado, la gran cantidad de músicos profesionales disponibles incide en la calidad de

⁸¹ Ibidem

los productos publicitarios, a través de la gran disponibilidad de piezas musicales de buena calidad en el mercado local.

A su vez la música ha forjado estrechos lazos con las actividades de publicidad. No solo las productoras audiovisuales que realizan piezas publicitarias forman parte de esta actividad, sino que además, la actividad audiovisual en general se vincula con el resto de los agentes económicos que integran la actividad publicitaria (agencias de publicidad, creativos y otros). A su vez, ambas actividades comparten algunas instituciones de apoyo, como por ejemplo: Asociación de Agencias de Publicidad del Interior, AUDAP, CAU, Círculo Uruguayo de la Publicidad, entre otras. Inclusive, 19 empresas productoras audiovisuales de piezas publicitarias forman parte del directorio del Círculo Uruguayo de la Publicidad.

Teatro

El teatro en Uruguay surgió en el siglo XIX, impulsado por la Casa de la Comedia y el teatro Universal. En 1856 se inaugura el Teatro Solís, uno de los más importantes de América del Sur. Hacia comienzos del siglo XX, con el desarrollo de la dramaturgia nacional, comienza a crecer la actividad teatral, consolidándose a lo largo del siglo XX como una actividad de calidad internacional.

El vínculo existente entre el teatro y la actividad audiovisual reside en los actores que suelen ser compartidos por las ambas actividades. Por lo cual,

Disponer de buenos actores, relacionados con el teatro, contribuye al desarrollo de la actividad audiovisual, puesto que las exigencias de ambas actividades, en general, no requieren capacidades específicas. Por otra parte, la disponibilidad de actores con calidad internacional, es uno de los factores más importantes cuando los realizadores internacionales seleccionan un mercado para filmar.

Turismo⁸²

El turismo es una de las principales industrias de servicios del Uruguay. En el año 2008 este sector tenía una participación del 6% en el PBI del país. En dicho año ingresaron al país alrededor de 2 millones de turistas, lo que implicó ingresos brutos superiores a los US\$ 1.000 millones.

Este sector cuenta con cuatro iniciativas de clusterización, dos se enmarcan dentro de PACYPMES (Turismo en Rocha y Turismo en Punta del Este), y dos que se incluyen dentro del PACC (Turismo en Montevideo y Turismo en Colonia).

Punta del Este representa el principal atractivo turístico del país y es uno de los principales balnearios de América del Sur. En 2008 este destino atrajo casi 600 mil turistas y representó ingresos brutos por casi US\$ 480 millones, ubicándose en segundo y primer lugar, respectivamente, dentro de los destinos turísticos nacionales.

La iniciativa de clusterización comenzó a mediados de 2006 y, a pesar de que su nombre hace referencia a Punta del Este, también se incluyen en él empresas

⁸² Jerusalmi, C.; Camacho, M.; Rocha, C.; García, S.; Moratorio, M.; Serrano, M. (2009). Estudio de Caso Cluster Audiovisual en Uruguay (Tesis de Licenciatura, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay).

pertenecientes a otras ciudades del departamento de Maldonado, en particular de su capital. Su atractivo está directamente relacionado con la oferta de recursos naturales (playa, paisaje, entre otros) y otras actividades de espectáculos y entretenimiento (casinos, teatros y conciertos).

Montevideo tiene como principal atractivo su condición de capital nacional, teniendo en consecuencia un importante patrimonio histórico y cultural, convirtiéndose en la principal entrada portuaria y aeroportuaria del Uruguay. A su vez, el ser el centro de actividad política y económica del país la convierte en el principal destino del turismo relacionado con congresos y convenciones. Es la ciudad que atrae la mayor cantidad de turistas, casi 690 mil turistas en 2008, y es el segundo destino en lo que respecta a ingresos brutos de divisas.

La costa de Rocha es el destino turístico que ha presentado mayor dinamismo en los últimos años, atrae tanto visitantes extranjeros como turismo interno. Sus principales atractivos se relacionan con una variada oferta de destinos relacionados con el turismo de sol y playa, que van desde balnearios aislados y pacíficos a otros con una mayor oferta de entretenimientos y espectáculos (La Pedrera, La Paloma).

Colonia representa el principal punto de acceso para turistas provenientes de Argentina, en el año 2008 recibió alrededor de 160 mil turistas, con un crecimiento de 42% respecto al año anterior. En 2008 este destino obtuvo ingresos brutos por US\$ 39 millones.

Las actividades turística y audiovisual se encuentran relacionadas, en primer lugar, por el hecho de que los principales destinos turísticos del país coinciden con las locaciones más codiciadas para las realizaciones audiovisuales de rodaje. En este sentido, por un lado, el desarrollo de la actividad turística en estas ciudades y/o regiones genera importantes beneficios en la producción de audiovisuales, especialmente en la disponibilidad de buenos servicios parafílmicos, los cuales son el centro de las actividades turísticas (catering, restaurantes, transporte, infraestructura, entre otros). Por otro lado, el cuidado y mantenimiento de estos destinos turísticos, también beneficia a la realización audiovisual, puesto que en este caso se estarían conservando las locaciones necesarias para la realización de los productos.

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

Tecnologías de la información y comunicación⁸³

La actividad audiovisual se incluye dentro de las TIC's y además tiene fuertes relaciones con el resto de las actividades que forman parte de este sector.

Según estimaciones de OPP las TIC's en el Uruguay facturaron en 2007 más de US\$ 1.500 millones, con exportaciones cercanas a los US\$ 450 millones, destacándose dentro de este grupo el *software* y las telecomunicaciones las que representan el 27% y 60% de la facturación total.

El Índice de Desarrollo de las TIC's, presentado en el año 2009 con datos correspondientes a 2007, elaborado por la Unión Internacional de las Telecomunicaciones, ubicó a Uruguay en el puesto número 49 entre 154, quedando solo detrás de Argentina y Chile en la región, quienes están en el puesto 47 y 48 respectivamente.

Según el índice anual de Tecnología de la *Latin Business Chronicle* Uruguay fue el país mejor posicionado en lo que respecta a desarrollo tecnológico, superando a Chile, quien había liderado el *ranking* en los años anteriores. Esta evolución se debe a una mejora en los subíndices de penetración de computadoras y conexiones de banda ancha, impulsadas por la implementación del plan Ceibal.

Las telecomunicaciones, representan al año 2008 el 4,41% en el PBI nacional. Esta actividad ha sido especialmente dinámica en los últimos años, creciendo a tasas mayores que el PBI y alcanzando una participación similar a la de la industria agrícola en la composición del producto.

La industria del *software* ha crecido fuertemente desde la década del 90, basándose principalmente en la buena disponibilidad de recursos humanos capacitados, logrando posicionarse como un importante sector exportador de servicios. El PACC se encuentra realizando una iniciativa de desarrollo del conglomerado del *software* desde el año 2006.

Dentro de las TIC's, el *software* tiene estrecha relación con la actividad audiovisual puesto que las empresas realizadoras de videojuegos se encuentran en el centro de ambas cadenas productivas.

De esta forma, iniciativas tendientes a mejorar la industria del *software* en el país, además de generar efectos positivos por su carácter de proveedores de la realización de productos audiovisuales, también tendrán efectos directos a través del fortalecimiento de los actores que se encuentran en el núcleo de ambas actividades, en particular de los programadores, los cuales son vitales en la realización de videojuegos. En este sentido, la regulación sobre derechos de propiedad intelectual, es un aspecto que pueden desarrollar en conjunto.

Por otra parte, el desarrollo y consolidación del segmento de desarrolladores de *software* podría, en un futuro, brindar soluciones "a medida" a las actividades audiovisuales en todas las etapas de la cadena de valor.

Además, el desarrollo de las TIC's en general en el país presenta importantes oportunidades para la producción audiovisual en la sociedad uruguaya:

⁸³ Ibidem

- ❖ Brinda a los realizadores audiovisuales nacionales una mayor cantidad de medios a través de los cuales pueden exhibir sus producciones a una mayor cantidad de público y a menores costos.
- ❖ Genera oportunidades para la producción de nuevos contenidos a los productores nacionales, explícitamente la CADU generó un acuerdo de trabajo con la CUTI, donde se intenta propiciar el conocimiento entre empresas de software y audiovisuales para generar proyectos en común. Otro claro ejemplo es el Plan Ceibal, a partir del cual se ha generado un nuevo nicho de mercado para la creación de contenidos audiovisuales, mereciendo una categoría especial en el concurso de videojuegos organizado por LATU y ANTEL.
- ❖ Las TIC's, por su carácter de transversalidad en los diferentes procesos productivos, pueden tener un impacto importante en la mejora de eficiencia en la cadena del audiovisual.

En resumen, las TIC'S en Uruguay son consideradas competitivas internacionalmente por lo que conduce al sector a alcanzar una VCN de orden superior.

Logística y Transporte

La iniciativa de clusterización de logística y transporte en el Uruguay, llevada adelante por PACPYMES, incluye: empresas de servicios de transporte marítimo, operadores de terminales (portuarias, aeroportuarias), empresas de servicio de transporte aéreo, empresas de servicio de transporte carretero, empresas de servicio de transporte ferroviario, operadores logísticos y de depósitos, y despachantes de aduanas. Estas actividades se encuentran concentradas en el sur del país, en particular en Montevideo y sus alrededores, como consecuencia de una adecuada localización geográfica (cercanía de los centros de consumo y comercio con potencial de desarrollo), disponibilidad de infraestructura facilitadora de la multimodalidad, disponibilidad de infraestructura de telecomunicaciones, acceso a capital humano capacitado y al capital.

Este cluster se relaciona con el audiovisual, principalmente, a través de los proveedores parafílmicos. La calidad del transporte internacional, en sus diversas modalidades, así como del transporte interno, resultan muy importantes para la realización de audiovisuales. Esto se debe a que tienen impactan directamente en el contacto que los productores tienen con sus clientes extranjeros, y también influyen durante la realización del producto, en especial si este requiere de diversas locaciones distantes entre si. A su vez, el impulso de este cluster puede beneficiar a la actividad audiovisual a través de la mejora de las condiciones en las cuales se importan algunos de los insumos necesarios para la realización de la actividad. En este punto, los despachantes de aduana, ubicados en el núcleo del cluster de logística y transporte, resultan clave para la producción audiovisual y tienen un papel fundamental en el cumplimiento de disposiciones y/o exoneraciones para la importación de ciertos insumos y la exportación de los productos terminados.

Proveedores de equipos fílmicos.

En el mercado uruguayo existen varios proveedores de equipos fílmicos.

Pueden identificarse dos proveedores como los más importantes. Ellos son Musitelli y Tajam.

Por lo general, los equipos son alquilados a empresas que se dedican exclusivamente a prestar dichos servicios.

Son pocas las empresas equipadas, que poseen equipos propios⁸⁴, ya que el rápido avance tecnológico determina que los equipos se vuelvan obsoletos rápidamente. Como la compra de equipos no constituye el giro principal de las productoras, dado lo mencionado anteriormente, comprarlos significaría una pérdida de dinero innecesaria, ya que, agregado a la rápida obsolescencia de los mismos, los requerimientos de equipos en cada una de las producciones son distintos. Un equipo puede utilizarse en un proyecto y no en otro.

En el caso de empresas que cuentan con equipos propios, estos son los que no se ven muy afectados por la obsolescencia.

A su vez los proveedores locales de la talla de Musitelli ofrecen servicios de gran calidad. Innovan continuamente, de acuerdo a las exigencias del mercado. Sólo disponen de equipos nuevos. Los equipos no tan nuevos, pero que aún funcionan, son destinados a proyectos de menor entidad o son alquilados a estudiantes para que se practiquen o realicen proyectos para sus estudios; en estos casos se alquilan a precios preferenciales. Se trata de apoyar el oficio. Los equipos muy viejos y que no tienen más uso, no los venden, los destruyen.

Para fijar sus tarifas toman como referencia las de la región, que por lo general coinciden con las de Europa. Pero, la mayoría de las veces los proveedores extranjeros de estos proveedores locales establecen “recomendaciones”. Esto es así, porque sus equipos son los mismos que usan las productoras más reconocidas del exterior.

Cuentan con personal especializado, muy capacitado. El equipo de trabajo de Musitelli está integrado por 20 personas, el promedio de edad es de 30 años. La mayoría de la parte técnica está integrada por estudiantes de electrónica y electricidad, a la vez que por ingenieros y técnicos en electrónica, entre otros. Esto ayuda a que el índice de equipos rotos sea prácticamente nulo. Cuando existe una falla en los equipos se arreglan en la propia empresa, esto es posible gracias a la calificación de la mano de obra. Sólo en caso de que la falla sea muy grande se manda a fábrica.

La capacitación se adquirió en el medio local así como también a través de viajes al exterior, de modo de mantenerse actualizado con los últimos avances tecnológicos.

En la entrevista a la mencionada empresa nos dijeron que prestan sus servicios los 24 horas del día, los 7 días de la semana y cierran sólo 4 días al año.

⁸⁴ Entrevista a Ernesto Musitelli. Ver Anexo 4.

Según Porter, esto facilita el acceso rápido, eficaz y hasta preferencial a insumos más rentables en relación a su costo. A su vez facilita la coordinación continuada, gracias a la proximidad física de sus respectivas actividades⁸⁵.

Si bien el proveedor no proporciona los técnicos para que manejen los equipos, establece ciertas exigencias a las productoras a la hora de contratación de los mismos. Algunas veces ofrece recomendaciones.

Se firma un contrato de alquiler. Se exige que los equipos estén asegurados, pero el seguro corre por cuenta del cliente.

En la entrevista a Musitelli nos manifestaron que sólo abastecen al mercado local, ya que los trámites aduaneros son muy engorrosos y existe demasiada burocracia que impide abastecer al mercado externo con eficacia y eficiencia.

Sin embargo, los equipos que alquilan, en su mayoría son importados de países como Alemania, EE.UU, Inglaterra, Rusia y en menor medida China. Esto los habilitaría a poder competir en el exterior si nos existiesen las dificultades de aduana. Posiblemente contarían con reconocimiento internacional ya que operan con equipos que utiliza cualquier productora ubicada en otra parte del mundo y que cuenta con gran reconocimiento internacional. Es decir, el sector publicitario cuenta con proveedores potencialmente competitivos internacionalmente.

Entonces, según los hallazgos de Porter, podríamos considerar que la presencia de sectores conexos y proveedores, de la talla de los mencionados anteriormente, conduce a que Uruguay obtenga una Ventaja Competitiva Nacional en dicho segmento del audiovisual.

5.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Según un estudio realizado por el Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay, la cooperación entre las empresas se da a través de ASOPROD y CADU. En dicho estudio, los entrevistados manifestaron que cooperaban con información concerniente a contactos en el exterior, participación en festivales y en algunos casos para la realización de proyectos puntuales; y otros expresaron que no cooperaban con la intensidad que deberían en lo referente a negociación de tarifas con los técnicos o relacionamiento con las agencias de publicidad. Sin embargo, según estableció Porter la cooperación directa entre competidores puede no resultar beneficiosa, a menos que adopte formas limitadas y específicas⁸⁶.

El programa PACC, ejecutado en la órbita gubernamental ha influido en el grado de cooperación ya que otorga financiamiento para proyectos puntuales que deben ser presentados y desarrollados por al menos tres empresas.

En lo referente al grado de concentración en la actividad, existe una gran cantidad de empresas. Algunas están asociadas a la Cámara y otras que no, pero las que no están asociadas, igual pertenecen al Cluster.

⁸⁵ Ver Capítulo 2.

⁸⁶ Ver Capítulo 2.

Nunca vamos a poder saber con precisión cuántas empresas son, por cierta informalidad existente en el sector. Según la base de datos del ICAU la cantidad se encuentra aproximadamente entre 700 y 800 empresas.⁸⁷

Sin embargo, menos de 5 son las que concentran la mayor cantidad de proyectos AV, piezas publicitarias y proyectos que demandan servicios puntuales para algunas obras cinematográficas.

Es un sector que se está formalizando mucho desde hace unos años. Ha atraído la atención de organismos internacionales que ofrecen su apoyo. Se está buscando abrir tres estudios de grandes dimensiones en LATU, ZONAMERICA y Canal 4.

El tamaño de las empresas es muy variado, tanto en cuanto a nivel de facturación como cantidad de empleados. Las empresas de publicidad son las que generan mayores ingresos por año. Se estima que se filman en nuestro país siete publicidades por semana, aunque varía mucho ya que existen zafras.

En el segmento publicitario, la competencia interna es muy significativa ya que es el segmento más desarrollado y que tiene mayor movimiento de dinero.⁸⁸ Esto presiona para que las empresas quieran innovar y mejorar para reducir costos, mejorar la calidad del servicio que ofrecen, y crean nuevos procesos.

Las variables que determinan la competencia son: precio, calidad, confianza en la empresa productora, experiencia, prestigio, velocidad de respuesta y estilo artístico del director.

La mayoría de las productoras se concentran en Montevideo. Esta concentración geográfica potencia los beneficios que ofrece la intensa rivalidad doméstica.

El hecho de que exista una intensa rivalidad doméstica en el mercado interno publicitario, entrena a las empresas para luego enfrentarse a los rivales extranjeros. En este caso, el acceso a mercados extranjeros no se dio porque la intensa rivalidad doméstica lo haya impulsado. Sino que la apertura al extranjero se dio gracias a las condiciones favorables que se dieron en la región, y que ya han sido mencionadas en el capítulo 3 del presente trabajo.

En realidad, la intensa rivalidad se da a nivel global. Esto se debe a la gran apertura que hay hacia el exterior actualmente. Esto ha resultado muy beneficioso gracias a que impulsa a las empresas a que sigan innovando y no sólo se conformen con lo producido en el mercado interno.

El hecho de que exista gran rivalidad en el mercado local no sólo crea ventajas, sino que ayuda a evitar algunas desventajas, como el caso de que una o dos empresas presionan al gobierno para la obtención de ayudas que minan el dinamismo. El apoyo oficial, en el caso de gran rivalidad será hacia formas más

⁸⁷ Entrevista a Rodrigo Márquez.

⁸⁸ Entrevista a Rodrigo Márquez. Ver Anexo 3.

constructivas que beneficiarán a todo el sector. En este caso se han establecido exoneraciones a las exportaciones de servicios de medios audiovisuales.

En cuanto a la estrategia de las empresas, según lo informado por el ICAU, hay empresas que aplican la estrategia de precios bajos y otras apuntan a la diferenciación de los servicios prestados.

Lo que generalmente sucede en publicidad es que todos conocen a sus clientes y los clientes de las otras empresas, y existe como un acuerdo de caballeros, de no intentar quitarle clientes a otro, a través de cualquier medio posible. Además los propios clientes del sector son bastante fieles para con sus empresas elegidas.

Dichas productoras también compiten a nivel internacional, han establecido filiales en el exterior que le permiten contactos más directos con potenciales clientes.

Como se señaló anteriormente, el establecimiento de relaciones para esta actividad económica es fundamental, por lo tanto el contacto directo con clientes del exterior es una fuente de nuevos proyectos.

Por otra parte, el relacionamiento con proveedores o distribuidores, actores que pertenecen a otros vértices del diamante, también es digno de ser analizado ya que su funcionamiento y estructura impacta en el relacionamiento con las productoras y por lo tanto en las estrategias de dichas empresas. En la actualidad existen pocas empresas que alquilan equipos fílmicos, esto les otorga un gran poder de negociación en el relacionamiento con productoras.

En lo referente a recursos humanos, y debido a que una de las modalidades de contratación más usadas es la de Free lance, se generan derrames de conocimientos entre cada uno de los proyectos de distintas productoras. Esto facilita el desarrollo del sector.

Se considera que la mayoría de los recursos humanos se encuentran motivados por su trabajo, gracias a los beneficios económicos y sociales que perciben. Con los empresarios sucede lo mismo. Esto, según Porter es imprescindible para que las empresas se esfuercen por innovar.

Por otra parte, las oportunidades que ofrece el sector y al considerarse un segmento muy prestigioso, dados los beneficios que genera a toda la economía, atrae a trabajadores muy valiosos. Estos demostrarán una dedicación y esfuerzos excepcionales.

Según Porter, la actitud hacia la asunción de riesgos también influye en la capacidad de alcanzar el éxito de algunos sectores.⁸⁹ En este sector encontramos una gran disposición a asumir riesgos. Esto se nota a la hora de obtener financiamiento, donde los empresarios sacan préstamos teniendo que, en muchos casos, hipotecar sus casas, sin saber qué éxito tendrán sus producciones y si fueron suficientes para afrontar los compromisos asumidos. Es decir, asumen un riesgo que puede ocasionar que queden inestables económicamente, llevándolos en muchos casos a la ruina.

⁸⁹ Ver Capítulo 2.

El riesgo sería menor si existiesen préstamos específicos para el sector, donde no fuera necesario que los empresarios hipotecaran sus propiedades.

Por todo lo mencionado anteriormente, apoyándonos en la teoría de Porter, este determinante podría conducir a una ventaja competitiva de orden superior.

5.2.5) El papel de la casualidad.

El sector creció mucho a partir del 2002. Este sector ha crecido fundamentalmente a través de la cantidad significativa de exportaciones que registra.⁹⁰

Las empresas productoras uruguayas de publicidad exportaban antes del 2002. Pero ese año a través del papel de la casualidad, es decir a través de un acontecimiento casual que poco tiene que ver con las circunstancias de una nación, y que el mismo se encontraba fuera del control del Gobierno y las empresas del sector, se produjo un “boom” en las exportaciones del sector.

A partir de allí las exportaciones se mantuvieron y crecieron significativamente, dado que este es un sector, que presenta como característica importante, que el cliente satisfecho con el producto obtenido, luego es fiel en sus opciones de consumo. Además esto también genera y mejora la imagen de un país, respecto a este tipo de producciones.

Este fenómeno se debió a que en esa época se produjo una crisis financiera regional que implicó un cambio drástico en las políticas macroeconómicas.

Los consumidores internacionales en vez de ir a Sudáfrica⁹¹- plaza mundial para filmar comerciales- vinieron a Argentina y empezó a salpicar trabajo a Uruguay, por el efecto de derrame de demanda sobre la ya saturada oferta argentina, lo cual fue suficiente para favorecer al sector.

El Banco Central del Uruguay debió abandonar el 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 drásticamente los términos del intercambio con el resto del mundo. Esto hizo que mejorara la competitividad de todos los sectores exportadores del país, entre ellos el audiovisual publicitario. La devaluación afectó de manera indirecta a través del poder de compra de la moneda extranjera.

Este fue un fenómeno casual de gran importancia para el desarrollo de la competitividad del sector publicitario.

5.2.6) El Papel del Gobierno.

El papel del Gobierno ha sido importante en la mejora de la competitividad del sector publicitario.

⁹⁰ Abadi, Omar; Volpe, Diego; Zacur Sebastián (2009). Factores que explican la competitividad del sector publicitario en el marco del Cluster Audiovisual del Uruguay (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República).

⁹¹ Información extraída de la entrevista realizada a Emiliano Mazza de Paris Texas – Ver Anexo 4.

El Gobierno hace un tiempo no apoyaba al sector publicitario, pero ya, desde hace tres años, comenzó a brindarle apoyo al sector, debido a que reconoció la importancia que tiene el mismo para la economía global del país.

Las medidas más importantes que ha adoptado son las señaladas en el marco regulatorio del sector, en el Capítulo 3.

Entre las medidas más importantes se encuentran⁹²:

- La Ley 17616, Ley de Propiedad intelectual.
- El Decreto 310/005 del 2005
- La Ley 17.930
- La creación de la ANII, a través de la Ley de Presupuesto 2005-2009, que otorga subsidios a proyectos de innovación.
- El Decreto 327/005 del 2005
- Establecimiento de fondos concursables, a través del FONA (Fondo para el desarrollo y fomento de la producción audiovisual nacional).
- La creación de Uruguay Film Commission & Promotion Office, que tiene como objetivo, generar una estructura promotora de las obras audiovisuales uruguayas.

Las leyes mencionadas se encuentran en el sub-capítulo 3.6 del Capítulo 3.

El Gobierno uruguayo ha realizado acuerdos de co-producción con Argentina, Canadá e Italia. Los mismos establecen que las co-producciones entre Uruguay y estos países gozarán de las ventajas previstas por las disposiciones legales vigentes en los Estados involucrados.

Todo lo mencionado ha resultado extremadamente beneficioso para el sector en general, y en este caso para las producciones publicitarias – uno de los dos servicios audiovisuales más exportables- atrayendo más producciones extranjeras y por consiguiente aumentando los ingresos. De todas formas, existen todavía muchas iniciativas que se deben llevar a cabo para poder mejorar aún más la competitividad de este sector, que todavía no ha llegado a su máximo nivel de crecimiento posible.

5.3) Análisis del subsector Animación y Videojuegos en Uruguay.

Animación y videojuegos es un subsector del sector audiovisual, incipiente en el Uruguay, pero se encuentra en una etapa de crecimiento, y con grandes posibilidades de seguir creciendo, dado que en el mundo es un segmento que maneja cifras millonarias, principalmente en Estados Unidos y Japón, que son los países con el mayor desarrollo del sector de animación y videojuegos.

⁹² Estas leyes se encuentran en el Capítulo 3.

5.3.1) Condiciones de los factores productivos.

Existen distintos tipos de factores que colaboran en la obtención de una ventaja competitiva por parte de este subsector. Estos son:

- Recursos humanos.
- Recursos de conocimiento.
- Recursos de capital.
- Infraestructura tecnológica.

Recursos humanos.

Capacidades técnicas necesarias.

Este subsector requiere mano de obra muy calificada. El desarrollo de animaciones requiere capacidades técnicas muy importantes, y además mucho trabajo.

Las capacidades necesarias para desarrollar videojuegos son aún más elevadas. Se requieren importantes conocimientos de programación para desarrollar videojuegos. Primero se desarrolla la animación, que en general, la desarrollan las empresas específicas de animación, pero luego, se necesitan conocimientos de programación, para poder generar interactividad, y hacer que el producto sea jugable.

Desde el punto de vista de las empresas, en Uruguay existen algunas que se han ido formando paulatinamente en las áreas de diseño gráfico, informática, aplicaciones vinculadas a la animación 2D y 3D, así como en el manejo de plataformas tecnológicas modernas y otras ramas asociadas.

Hoy en día esta rama es incipiente, prácticamente 5 años atrás la misma no existía. Esto demuestra el gran crecimiento del subsector.

Este segmento es muy dinámico. Dentro de tres años, los trabajos solicitados para esta rama, van a ser muy diferentes a los actuales, debido a que el avance de la tecnología, lo transforma en un subsector muy dinámico.⁹³

Formación de capacidades.

Hay dos puntos que son los más importantes para esta rama. El primero es la capacidad que poseen los recursos humanos del sector. El desarrollo de animaciones y de videojuegos es un trabajo extremadamente técnico y específico. El otro punto es la tecnología utilizada, que lo veremos más adelante.

Todos los actores del subsector coinciden en que las diversas opciones de formación no han llegado a diseñar un producto educativo que integre disciplinas que formen sobre la estética, el arte y la interpretación de las expectativas del consumidor.

⁹³ Información extraída de la entrevista realizada a Juan Brusco, Director de la Escuela Animation Campus

En Uruguay la mejor capacitación en relación al desarrollo de animaciones y de videojuegos proviene principalmente del Instituto Animation Campus y de la Universidad ORT.

Existen otras instituciones que imparten cursos sobre esta rama, como el Instituto BIOS y otras, pero no son tan completos como los ofrecidos por las anteriormente citadas.

Si bien se ha mejorado mucho en la capacitación de los recursos humanos de esta rama, el problema es que la masa crítica de gente especializada sigue siendo escasa, principalmente, cuando surgen proyectos grandes de capital extranjero, dado que los mismos requieren una cantidad de personal, imposible de cubrir actualmente.

Hoy el número de egresados de los cursos mencionados ha aumentado notablemente. Por ejemplo entre los dos cursos de Animation Campus egresan cerca de 80 personas al año, a esto debemos agregarle los egresados de los cursos de otras instituciones, lo que conforma un buen número de personas calificadas, dado que es un sector en crecimiento, pero todavía pequeño.

De todas formas un alto número de egresados, no significa que ellos cubran toda la demanda laboral.

Por más que haya generaciones buenas, hoy en día es mayor la demanda de los Estudios de animación y videojuegos, que la cantidad de egresados por generación, pero a su vez no todos los egresados desean incorporarse a un estudio, sino que varios desean crear su Estudio independiente.

Puede pasar que algún egresado no consiga trabajo, pero no por falta de oferta laboral, sino que puede deberse a falta de dedicación necesaria a la carrera.

Igualmente es muy raro que un egresado no pueda conseguir trabajo en este subsector, por lo menos, como contratado free-lance.

Contratación free-lance.

Otro aspecto importante para el subsector es la flexibilidad que le brinda la modalidad de contratación free-lance, dado que son muy variadas las necesidades de recursos humanos en los distintos proyectos. Sin embargo esto no es en realidad una ventaja sustentable para este subsector. Lo ideal sería que esta industria requiera una importante cantidad de mano de obra permanente.

Además, esta forma de contratación les otorga flexibilidad a los empresarios del sector, debido a la variedad de los proyectos posibles. Sin embargo, a los futuros empleados y estudiantes avanzados les brinda una gran sensación de inestabilidad laboral.

Por lo tanto el factor recursos humanos se ha perfeccionado mucho en poco tiempo, pero de todas formas al ser tan grande la exigencia de conocimientos, todavía no se está cerca del nivel óptimo. Se debe perfeccionar la calificación de los recursos humanos de modo que llegue a ser un factor de carácter especializado y avanzado, que conduzca a una VCN de orden superior.

Todavía no se ha diseñado un producto educativo que integre las competencias necesarias de forma integral.

Uno de los mayores problemas relacionado a los recursos humanos es la falta de masa crítica, básicamente en los casos de proyectos de gran envergadura.

Recursos de conocimiento

Niveles de conocimientos actuales.

Uruguay como país cuenta con un alto nivel cultural, en general.

Un punto importante de este segmento es que exige personal muy calificado, en disciplinas muy específicas.

Existen cursos muy importantes para perfeccionar el conocimiento del personal de esta rama. Igual de todas formas faltan nuevas iniciativas, para poder perfeccionar el conocimiento del personal. Existen carreras importantes de dos años de duración, por ejemplo, pero son carreras relativamente nuevas.

Por ejemplo, tampoco existen postgrados, dado que todavía no es una rama bien desarrollada en nuestro país.

La mayor debilidad se encuentra en la producción de la animación. Hay buenas ideas, pero no se conceptualizan, no se planifican y no se venden como un proyecto comercializable. No hay experiencia en la producción de contenidos, hubo dos largometrajes de animación del Estudio de Walter Tournier, y hoy se está realizando un largometraje en Palermo Estudio, pero todavía no se han desarrollado muchos largometrajes.

Todavía falta experiencia en la producción de contenidos. La postproducción está muy bien en el país.

Los conocimientos técnicos y de mercado se encuentran básicamente cubiertos. Además en situaciones muy particulares, en las cuales pueden escasear conocimientos técnicos en el personal, los mismos se pueden adquirir mediante subcontratación de servicios.

Aspectos a mejorar.

El mayor problema del sector en materia de conocimientos es la falta de creativos. La parte técnica se consigue, en cambio el talento y la creatividad, aspectos fundamentales en este sector, no son tan fáciles de conseguir.

Los conocimientos de dirección y gestión, marketing y comercialización e internacionalización son buenos en el sector. Los niveles de conocimientos más bajos son los relacionados con las finanzas empresariales, la innovación y la integración de redes empresariales.

En estos puntos débiles del estado del conocimiento se debe seguir poniendo énfasis, sin descuidar los estados del conocimiento actuales satisfactorios. Los recursos de conocimiento en nuestro país pueden ser considerados, en cierto grado, especializados, pero aún falta que se perfeccionen más para que conduzcan a una VCN sustentable.

Recursos de capital

Se pueden distinguir tres formas de financiamiento, ellas son: a través del mercado de créditos (factor general de toda la economía), a través de fondos públicos o fondos concursables (factores especializados) y a través de proyectos extranjeros.

Básicamente todas las empresas de este sector se financian con capital propio.

Mercado financiero.

El financiamiento a través del mercado de créditos no es muy utilizado, dado que el mercado financiero, prefiere no financiar a este subsector. Sucede lo mismo que con la publicidad. El mercado financiero no estableció todavía una forma clara de medir el valor de los productos culturales, y considera riesgoso financiar este tipo de proyectos.

Fondos públicos.

A través de fondos concursables, han sido varias las empresas que se han financiado. Básicamente a través de premios que otorga el FONA, y actualmente varias empresas han recibido subsidios a través de la ANII.

Han recibido financiación a través de la ANII⁹⁴, por ejemplo, Link Teve y Estudioegg, que son empresas que se dedican en parte a la producción de videojuegos publicitarios. Por ejemplo Link Teve recibió la aprobación de la ANII que estableció que la institución le otorgaría un subsidio de U\$S 22.000 para llevar a cabo su proyecto, que tenía un presupuesto de U\$S 27.000.

También han recibido financiación por esta vía, la vía de premios, A+D Estudio y La Mano Estudio, empresas fundamentalmente desarrolladoras de animaciones.

Por ahora estos fueron los únicos casos de proyectos beneficiados por la ANII, e incluso en el caso de las productoras de publicidad ninguna hasta el momento ha recibido apoyo de la ANII. Por ahora la ANII no fue muy aplicable, actualmente se está adecuando al sector, y es importante dado que el sector audiovisual es innovador.

Este es un punto muy positivo para el sector. Las empresas se han familiarizado con este tipo de financiación, principalmente a través del FONA, la presentación de proyectos en la ANII es más reciente. Además de obtener financiación, provoca mejoras en la competitividad de las empresas, dado que los premios se obtienen, sólo si los proyectos presentados cumplen determinados niveles de dedicación e innovación.

Financiación del exterior.

También existen empresas financiadas con capitales del exterior, como es el caso de Sky Cube⁹⁵, empresa de animación, que recibió, capitales extranjeros para producir en Uruguay, dado que es bastante más barato producir en Uruguay, respecto a producir en el resto de los países de la región.

⁹⁴ Información extraída de la página Web de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación – www.anii.org.uy.

⁹⁵ Información extraída de la entrevista realizada a Diego de Skycube – Ver Anexo 4

Este tipo de financiación también es importante, dado que provoca nuevas fuentes de trabajo en el país, ya que los recursos humanos de estas empresas son uruguayos, y a su vez en general son muy competitivas estas empresas que apuntan al mercado externo, provocando un aumento en la competitividad del sector.

La financiación es un aspecto clave en este subsector. Sin embargo, es una de las debilidades del mismo ya que el mercado financiero todavía no ha comprendido la importancia del sector audiovisual en general, y aún no lanzó líneas de crédito específicas para este subsector. Esto limita la inversión en tecnología y en recursos humanos muy calificados, que son factores muy importantes para acceder a una VCN de orden superior.

El mercado financiero considera que los ingresos y costos de las producciones de este sector son muy difíciles de pronosticar, y por consiguiente opta por no asumir riesgos y no otorgar financiamiento.

Entonces, el factor recursos de capital no puede considerarse, según los hallazgos de Porter, como una fuente de ventaja competitiva ya que el mismo no ha alcanzado el estado de especializado, ya que como se mencionó, no existen préstamos específicos para el sector.

Infraestructura Tecnológica.

Necesidad e importancia de la tecnología.

El acceso a la tecnología es un factor crítico, sobre todo por el dinamismo con el que se mueve este mercado.

Las empresas más grandes, entienden que últimamente se ha producido un cierto movimiento en el mercado de tecnología fundamentalmente hardware e insumos asociados, que permite una mejora en la accesibilidad a recursos desde Uruguay, básicamente por la reducción del precio de los mismos.

La tecnología es fundamental en esta rama, por lo menos, el hardware y software potente, mesas de transparencias y máquinas destinadas al renderizado⁹⁶. Si no se invierte en tecnología, se pierde un gran nivel de competitividad.

En general la tecnología representa un alto porcentaje del patrimonio total de las empresas del sector. Pero en realidad, dada su importancia no representa una parte importante en el costo de las producciones, dado que las maquinarias se amortizan a lo largo del tiempo.

Es muy importante invertir en tecnología, ya que son mayores las ventajas que el costo de las mismas.

Posibilidades de acceso a la tecnología

A la hora de hablar de software, se debe tener en cuenta que el costo de un paquete de software de alta performance es muy elevado. Esto es una importante

⁹⁶ Término utilizado por la jerga informática para referirse al proceso de generar una imagen desde un modelo.

limitante para ciertas empresas pequeñas del subsector, que no cuentan con importantes capitales para su adquisición. Por ello, muchas empresas están utilizando también software libre.

La tecnología avanza constantemente, y el acceso a la misma se ha visto facilitado en general, debido a la globalización. Existen muchas empresas del sector que tienen dificultades para acceder a la tecnología por el hecho de no contar con los recursos necesarios. Este en realidad es el problema de que el sector todavía es pequeño, aunque el mismo se encuentre en crecimiento, y además como lo hemos mencionado en el punto anterior, no existe actualmente una financiación amplia a través del mercado financiero.

Todos los entrevistados consideran que la innovación tecnológica es fundamental. Un aspecto evaluado positivamente por las empresas ha sido la convergencia digital o tecnológica a la que el mercado internacional marca cierta tendencia. En el caso de las producciones de contenidos, se observa como una potencialidad y no como una limitante. Se entiende que requerirán la adecuación de las estructuraciones para las diferentes plataformas, en la medida que todas tienen requerimientos diferentes.

La tecnología, actualmente aporta una ventaja para este subsector, dado que la misma se ha democratizado. Hoy es mucho más fácil acceder a la tecnología necesaria, para desarrollar animaciones y videojuegos de calidad.

Desde el punto de vista empresarial, esto puede resultar en parte una amenaza, dado que el término democratización, está implicando, que también le resultará muy fácil el acceso a la tecnología al resto de la competencia.

De todas formas, esto puede resultar en parte una amenaza, dado que el término democratización, está implicando, que también le resultara muy fácil el acceso a la tecnología al resto de la competencia.

Tomando en cuenta los estudios de Porter, en la medida que las empresas de animación y videojuegos, inviertan en tecnología, y estas sean específicas para su actividad, el factor tecnología conducirá a una VC sustentable.

5.3.2) Condiciones de la demanda interna.

Composición de la demanda interna.

El principal cliente de las empresas de animación y videojuegos en el medio local, son las agencias de publicidad. En general las agencias de publicidad también contratan a las productoras de sonido, pero le encargan a las empresas de animación y videojuegos la dirección del trabajo que deben realizar las productoras de sonido.

Actualmente está creciendo la demanda interna de animaciones y videojuegos por parte del sector público, a través de productos institucionales (IMM, OSE y otros).

El principal desafío de las empresas es generar un reconocimiento mayor en el país, del sector animación y videojuegos, tanto en los incentivos como en la demanda, principalmente en esta última.

Compradores locales entendidos y exigentes.

Existen ciertas exigencias mínimas de calidad por parte de los clientes locales, y también extranjeros. Es decir hay cierta tendencia mundial sobre cualidades mínimas requeridas en una animación.

Las agencias de publicidad son clientes muy exigentes en términos cualitativos y de eficiencia.

Necesidades de los compradores locales precursoras de las del exterior

Las necesidades locales no son precursoras de las del exterior ni viceversa.

En general los productos, son únicos. Exceptuando el artículo asociado a series animadas, independientemente del contenido de que se trate, duración o estilo, las empresas fundamentalmente han producido unidades únicas.

Generalmente los productos están asociados a solicitudes específicas de los clientes. La empresa de acuerdo a su capacidad y ubicación en la cadena de producción, desarrolla toda la secuencia o interviene en alguno de los puntos de la cadena de valor.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

Tamaño de la demanda interna.

La demanda interna es escasa. Esta rama tiene un claro perfil exportador.

Sin embargo, el hecho de que la demanda interna sea escasa no ofrece inconvenientes, ya que en este sector no existen economías de escala ni de aprendizaje.

El hecho de que posea un perfil exportador puede resultar positivo, dado que las empresas intentan constantemente ser más competitivas, ya que deben intentar competir en un medio mucho más competitivo que el local. Sin embargo, para las empresas que quieren ingresar al sector puede significar un problema ya que van a necesitar mucho más capital para lograrlo, que el necesario para competir en el mercado local.

Para mantenerse con un nivel competitivo a nivel internacional, se requieren mayores capacidades, y un alto nivel tecnológico adquirido.

La demanda exterior es muy importante respecto a la demanda total, debido a que la demanda interior es muy pobre, aunque se encuentra en crecimiento.

Empresas de este sector consolidadas exportan directamente, mientras que las más pequeñas lo hacen a través de intermediarios o agentes de ventas, perdiendo de esta manera el beneficio de la exoneración del IVA a la exportación de producciones audiovisuales.

Número de compradores independientes.

En Animación y Videojuegos existe un gran número de compradores independientes, lo cual, según Porter es un punto a favor para que las empresas innoven y se perfeccionen cada vez más.

Tasa de crecimiento de la demanda interna.

Existe un crecimiento lento, pero constante de la demanda interna de animaciones y videojuegos. Tanto por parte de las agencias de publicidad como de productos institucionales.

El crecimiento de la demanda local se puede seguir produciendo por varios años, de todas formas, a diferencia de la demanda externa debe tener un tope máximo de crecimiento. En cambio el crecimiento de la demanda externa de estas producciones puede ser infinito.

Temprana demanda interior.

Como las necesidades de los compradores locales no son precursoras de las necesidades que se plantean en el exterior, no existe temprana demanda interior.

Temprana saturación de la demanda interior.

La demanda interior aún no se saturó, falta bastante para que esto se de ya que los productos de animación y videojuegos no poseen una demanda interna desarrollada.

El hecho de que no exista saturación no tuvo incidencia en la apertura al exterior, ya que esta se dio por las condiciones favorables que se dieron en la región.

Mecanismos de Internacionalización de la demanda.

La mayor parte de la demanda es externa

Los factores principales de la internacionalización de la demanda son:

- Redes de contactos y socios comerciales en el exterior.
- Coproducción con empresas de otros países.
- La buena relación calidad-precio de las producciones uruguayas.

La mayor limitante a un mayor crecimiento de la demanda externa es la falta de masa crítica para poder llevar a cabo proyectos internaciones significativos.

No existe una saturación de la demanda interna, dado que la misma es insignificante. Lo importante para el sector es que los clientes extranjeros, como las agencias de publicidad locales son clientes muy exigentes cualitativamente hablando y en términos de eficiencia. Esto provoca un elevamiento de la competitividad del sector.

En este subsector los clientes son muy fieles, es decir si los mismos quedan satisfechos del producto recibido, vuelven a contratar servicios.

Existen algunas empresas que captan clientes finales y otras no. Las empresas que captan clientes finales, o productoras, tienen un mejor margen de ganancia que las que se vinculan con agencias de publicidad, ya que frecuentemente participan en solo un punto de la cadena de valor, que no es muy atractivo, pero les permite seguir sobreviviendo.

Existen nuevas oportunidades para este subsector⁹⁷, dado que la industria del ocio y de los medios de comunicación se encuentra en fase de crecimiento con tecnologías digitales consolidadas y nuevos canales de distribución que están cambiando los hábitos de los consumidores.

La interactividad promovida por la Televisión Digital Terrestre (TDT), constituye un formidable desarrollo tecnológico y cultural con gran impacto en la economía y en la sociedad. Esto acentuará aún más que el consumidor final elija la programación que desea ver, narrowcasting, contra el modelo tradicional de elegir lo que existe disponible en ese momento en el “aire”, broadcasting.

El mercado de este sector está cambiando. Algunos de estos cambios son:

- Se está incorporando un público adulto o joven adulto en el consumo de programas de animación.
- Integración fuerte de la animación con el videojuego.
- Desarrollo creciente de videojuegos a través de Internet.
- El desarrollo de nuevos sistemas multimedia interactivos que generará nuevas opciones de distribución y emisión.
- Nuevas demandas asociadas a la educación (contenidos necesarios para las computadoras del plan Ceibal).
- Desarrollo de productos conexos como el merchandising.
- La tendencia mundial de reducir costos, trasladará a animación producciones cinematográficas.

Estos cambios constituyen importantes oportunidades para el sector.

Se podría pensar que la situación de la demanda interna no es tan relevante debido a que el subsector tiene un perfil exportador. Se exporta en cantidades importantes, generando entradas de divisas, y a su vez, se está incrementando la competitividad de las empresas.

En este caso, según Porter, no es vital el tamaño de la demanda interna porque no existen economías de escala en el sector, pero de todas formas sería importante que se mantenga la tasa de crecimiento de la demanda interna, o que la misma aumente.

Además una importante demanda interna, obliga a una mejora continua de la competitividad de las distintas empresas.

En nuestra opinión, la insignificante demanda interna genera grandes inconvenientes a la hora de ingresar al mercado.

Cuanto menor sea la demanda interna, se debe nacer exportando. Esto agregado a lo anterior, complicaría aún más las posibilidades de empresas emergentes, que desean ingresar al sector.

Es cierto, que la tecnología actual ha facilitado totalmente el comercio exterior en general. Pero la demanda interna no deja de ser importante.

⁹⁷ Saegaert, John (2008). Informe de Prospectiva Sector Animación y Videojuegos. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

5.3.3) Sectores proveedores y conexos competitivos internacionalmente.

Los sectores proveedores y conexos más importantes son, los proveedores de tecnología y las agencias de publicidad.

Las agencias de publicidad son el principal cliente del sector. Las agencias de publicidad se han vuelto más competitivas en los últimos años.

Por consiguiente las mismas son clientes exigentes en términos de calidad y de eficiencia para el sector de animaciones y videojuegos, pero de todas formas el trabajo que generan es sesgado. En los trabajos solicitados por las agencias de publicidad no se pueden experimentar mucho las capacidades artísticas del personal. Lo que hace realmente crecer al sector son los proyectos propios de las empresas, en general subsidiados por alguna institución, donde se despliegan todas las capacidades artísticas del personal y existe una mayor motivación.

Los proveedores y sectores conexos de este subsector son:

- Los proveedores de tecnología, principalmente hardware y software.
- Todos los sectores relacionados a la publicidad, dado que el principal cliente de estas empresas son las agencias de publicidad.

Los proveedores de tecnología son en su mayoría locales. Uno de los principales, según lo informado por los entrevistados, es Arnaldo Castro. Todas las empresas del sector que acceden a esta tecnología la adquieren, no la alquilan. Algunas empresas tienen problemas de capital y no pueden realizar grandes inversiones tecnológicas, utilizando en general software libre, evitando así el alto costo de las licencias.

Estos proveedores locales, como por ejemplo Arnaldo Castro cuentan con un amplio stock de equipamiento en plaza adquirido del exterior. Poseen hardware y software de última generación. Esto es una gran fortaleza, dado que permite acceder a tecnología de alta calidad en comparación con estándares internacionales.

La disponibilidad local de los mismos favorece el intercambio de información y el acceso rápido y eficaz a nueva tecnología.

El hecho de que los proveedores sean locales no significa que la tecnología sea local. Los equipos son todos importados. Lo cual es una señal más que nuestros proveedores se encuentran muy actualizados y se manejan con los mejores equipos del resto del mundo.

Los otros sectores conexos a la animación y videojuegos, son los sectores relacionados a la publicidad. Entre ellos se encuentran:

- Productoras de audio.
- Actores.
- Iluminadores.
- Equipos fílmicos.

- Otros.

Muchas empresas poseen el equipamiento de audio adecuado para trabajar independientemente, pero de todas formas muchas veces las agencias de publicidad contratan el sonido con una productora de sonido. El sector del sonido en Uruguay es muy competitivo actualmente por el crecimiento que ha tenido la publicidad y la repercusión que esto provocó en las productoras de sonido.

Las empresas de este sector que trabajan filmando, no adquieren equipamiento fílmico, sino que lo alquilan. En general se alquila el equipamiento a Musitelli o HTV3 Hernán Tajam, que como ya hemos mencionado en el análisis del subsector publicidad ambos son muy competitivos, dado que cuentan con equipamiento de última generación.

El resto de los sectores conexos, como es el caso de los iluminadores y actores (representados por la Sociedad Uruguaya de actores), también han mejorado su competitividad, debido al desarrollo y apoyo que ha tenido la publicidad en nuestro país en los últimos años.

El hecho de que este segmento cuente con proveedores locales y sectores conexos internacionalmente competitivos contribuye a llegar a una ventaja competitiva de orden superior ya que le facilita el acceso a otros mercados.

5.3.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Este subsector está compuesto por aproximadamente 20 empresas de animación y 6 de videojuegos.

La mayoría de los entrevistados informaron que utilizan una doble estrategia. Una para el medio local y otra para el exterior.

Para el medio local utilizan la estrategia de diferenciación de productos, mientras que para el exterior la forma de competir es fijando los precios lo más bajo posible.

La demanda interna es insignificante, pero la estrategia adoptada para competir localmente posibilita competir internacionalmente. Esto se debe fundamentalmente a que en el exterior los índices mínimos de calidad de los productos son muy superiores a los de nuestro país,

La diferenciación otorga la posibilidad de exportar, luego cada empresa logra penetrar en el mercado externo sólo si establece precios bajos lo que implica una gran eficiencia por parte de las empresas uruguayas. Es decir, la diferenciación facilita la entrada pero no la asegura.

Este sector está conformado básicamente por micro y pequeñas empresas, con una impronta, característica de sus fundadores.

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

Tienen características similares a las empresas del sector software, pero con la diferencia de que todavía no han desarrollado un modelo de negocios claro.

Al ser un sector pequeño y emergente, la rivalidad no es tan intensa como en otros sectores. En este subsector en particular existe una alta cooperación entre las empresas, en vez de una rivalidad.

Esto se debe a que actualmente a nivel interno la demanda no es significativa, y por consiguiente no existe un deseo tan grande de las empresas de competir por una demanda pequeña. A nivel externo la demanda aumenta significativamente, pero también dado que muchas empresas de este sector se dedican a un solo punto de la cadena de valor, en estos casos también existe una cooperación para producir animaciones o videojuegos competitivos internacionalmente.

Los mercados que compiten internacionalmente a través del liderazgo en costos son los asiáticos, como es el caso, de la India, Filipinas y Corea del Sur. Un productor asiático, a pesar de tener valores cercanos al 40% de los costos de Estados Unidos, y en el caso de la India este valor puede llegar al 20%.

Los otros países más competitivos en este mercado son Francia, Bélgica, España y Canadá, ya que son países que no producen con costos bajos, pero tienen gran apoyo gubernamental, a través de importantes políticas de apoyo al sector, lo que provoca, que los mismos produzcan con subsidios extremadamente significativos.

Evidentemente Uruguay no puede competir de esta manera, debe competir a través de la diferenciación, pero manteniendo una buena relación calidad-precio.

Existen básicamente cuatro formas de comercialización en este subsector. Ellas son:

- Venta de paquete completo al exterior.
- Venta de paquete completo en el medio local.
- Venta de servicios al exterior.
- Venta de servicios en el medio local.

La mayoría de las empresas se centra en algunas de ellas, pero pueden utilizar más de una.

Lo ideal es seguir promoviendo la primera forma de comercialización, es decir la venta completa al exterior, dado que el número de ventas no sería muy grande, pero si la rentabilidad y aumentaría la competitividad.

La venta de servicios al exterior, provocaría un aumento en la cantidad de ventas y disminución en la rentabilidad. El problema en este caso, es que Uruguay no es muy competitivo en esta modalidad (el dominio en este caso lo tienen los países asiáticos).

Mientras que las otras dos formas son importantes para subsistir, pero no van a aportar el salto de calidad o el know how, que puede aportar la venta de paquetes completos al exterior.

En cuanto a la motivación de los empresarios y empleados, la misma es muy alta debido a los altos salarios y beneficios sociales que se manejan en este segmento. Al igual que en el resto de los segmentos del sector audiovisual los

salarios son altos, y esto debe ser así, dado que este subsector requiere importantes capacidades y muy específicas.

La motivación existente lleva a que los recursos humanos estén dispuestos a capacitarse aún más y a desempeñarse mejor, con el consiguiente beneficio que proporciona a las empresas. Este es otro punto importante para generar una ventaja competitiva, dado que el nivel motivacional de los integrantes de un sector, se refleja claramente en la calidad y eficiencia de la producción.

Una ventaja de este segmento es la asociatividad existente en el mismo. Tiene este segmento la característica singular de que más o menos, en mayor o en menor grado, todos se conocen. Tienen un gusto e interés por participar en ámbitos colectivos.

Al abordar un proyecto que requiere integración multidisciplinaria, son abiertos a integrar especialistas y a construir conjuntamente el producto. Esto es muy positivo, dado que se utilizan para una misma producción los mejores especialistas de las distintas disciplinas presentes en el sector.

En los últimos años se han promovido la creación de ámbitos asociativos, primeramente PROANIMA y a fines del 2006, la presentación del proyecto de apoyo al Cluster Audiovisual. PROANIMA Uruguay se funda en Febrero del 2006 conformado como cluster integrado por empresas, emprendedores, realizadores independientes e instituciones de apoyo que se proponen contribuir a crear las condiciones necesarias para el crecimiento y consolidación de la industria audiovisual y cultural de nuestro país, particularmente del rubro de Cine de Animación y Video Juegos, de manera de generar y mantener una producción continua de productos y servicios nacionales que les permita mejorar sus posibilidades de empleo, ingresos y estabilidad.

Esta asociatividad en un sector pequeño y nuevo como lo es el de animación y videojuegos, genera ventajas importantes. El cluster es una herramienta muy fuerte, ya que permite coordinar las acciones de estas empresas que aún son pequeñas, permitiéndoles obtener un crecimiento acelerado.

5.3.5) El papel de la casualidad.

El papel de la casualidad que ha afectado a este subsector es el mismo que señalamos en el caso de la publicidad, es decir la crisis financiera regional. Esto se debe a que este subsector, al igual que el publicitario, tiene un perfil claramente exportador.

De todas formas no se benefició en la misma medida que el sector publicitario, ya que este sector es joven en el Uruguay, y en el 2002, era aún más incipiente.

5.3.6) El papel del Gobierno.

Las medidas que adoptado el Gobierno en relación al subsector de animación y videojuegos son las mismas que ha adoptado para el subsector publicidad, dado que la medidas son en apoyo al sector audiovisual en general.

Es decir este subsector goza de la exoneración de IVA para los servicios prestados al exterior, existen proyectos de animación subsidiados por la ANII y también muchas empresas han conseguido fondos concursables a través del FONA, es decir que las medidas que ha adoptado el Gobierno señaladas en el punto 5.1.6), son medidas de apoyo al sector audiovisual como un todo.

Lo que si debemos mencionar es la debilidad que existe en la regulación de los derechos de autor, propiedad intelectual, registro de marcas y patentes, ya que se encuentra desactualizada en lo que concierne a este subsector. Se debe actualizar y modernizar el espectro de actuación para poder incluir las nuevas tecnologías, plataformas, ventanas y como se puede lograr un alcance global de la proyección de las creaciones uruguayas.

La piratería es un fenómeno que afecta de manera significativa a este sector, y todavía no se han tomado las medidas necesarias para mitigarla.

La piratería es la copia, distribución o descarga con fines lucrativos de contenidos sin permiso del propietario de los derechos legales, considerado como un delito. Por este motivo es que los sistemas normativos legales nacionales e internacionales tienen que adaptarse al mismo tiempo que la evolución tecnológica.

Estas nuevas tecnologías traen problemas a la ley de propiedad intelectual, que debe adaptarse a la nueva era digital.

CAPITULO 6 - ANÁLISIS DEL SECTOR MARROQUINERÍA

6.1) Generalidades del Sector de Marroquinería.

6.2) Análisis del Sector Marroquinería.

6.1) Generalidades del Sector de Marroquinería.

Para analizar la ventaja competitiva nacional que tiene el sector de marroquinería en Uruguay tomamos los determinantes que surgen del modelo de Porter.

Como se mencionó anteriormente, Porter hizo un estudio sobre las ventajas competitivas nacionales de algunos sectores que fueran importantes para las naciones, representativos de aquellos en los que las naciones fueran fuertes; y competitivas internacionalmente, lo cual se veía reflejado en la cantidad de exportaciones de ese sector así como también en la inversión extranjera directa.

El trabajo le demandó 4 años, se centró en 10 países y abarcó a más de 100 sectores.

Para realizar el presente trabajo, como se mencionó al principio, usamos el modelo de Porter, pero para la elección de los sectores tomamos otros parámetros distintos a los que Porter utilizó.

Nosotros seleccionamos el sector marroquinería, para realizar su análisis, dado que es un sector que fue muy competitivo en la década de 1970 en nuestro país, y con el paso del tiempo el mismo fue perdiendo competitividad, debido a que se fueron deteriorando los determinantes de una posible ventaja competitiva en el sector.

Porter no hubiera seleccionado el sector marroquinería en el Uruguay, como un sector a analizar, dado que él tomaba en cuenta al momento de seleccionar un sector, la inversión extranjera directa y el nivel de exportaciones del sector, ya que los sectores que presentan altos niveles en estas variables, tendrán mayores posibilidades de obtener una ventaja competitiva sustentable.

La inversión extranjera directa de marroquinería en el exterior es prácticamente nula, por los datos recabados en el trabajo de campo. A su vez las exportaciones del sector son poco significativas. De todas formas, nosotros seleccionamos este sector, tradicional para nuestro país, para analizar el nivel de los determinantes de una posible ventaja competitiva de un sector que ha perdido competitividad en los últimos años.

A continuación expondremos los datos estimados del consumo interno del sector Marroquinería.

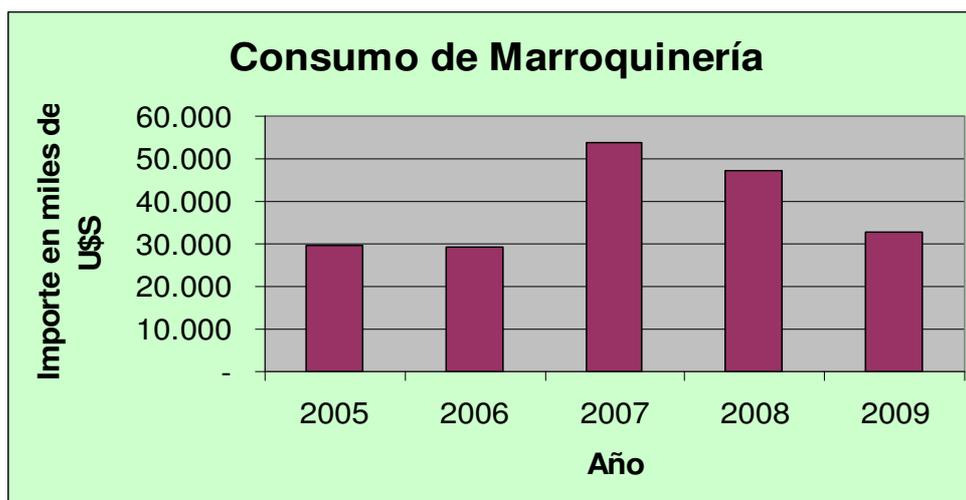
El consumo es una estimación, dado que los distintos Valores Brutos de Producción, se obtuvieron a partir del VBP del 2007 y de la utilización del Índice de volumen físico y del Índice de precios del sector, debido a que existen datos del VBP de los distintos años, pero los mismos fueron calculados a partir de diferentes muestras y estratos, lo que los hace no comparables.

CUADRO: Exportaciones – Importaciones – VPB - Consumo

Año	Exportaciones	Importaciones	VPB	Consumo
2005	1.096	1.451	29.358	29.713
2006	1.044	1.893	28.432	29.281
2007	1.598	2.626	52.791	53.819
2008	1.245	3.374	45.013	47.142
2009	1.400	3.377	30.917	32.894

Cifras en miles de U\$S.

Al no contar con el índice de ventas de este sector en algunos años. Creemos que lo más conveniente es estimar los VBP, utilizando el IVF y el IP⁹⁸. El producto de estos dos índices da como resultado un índice de valor, que es el índice más aproximado al Índice de ventas.

GRÁFICO: Consumo de Marroquinería. Período 2005-2009

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el INE.

En este gráfico se refleja la importancia del consumo interno de los productos del sector marroquinería, respecto a las exportaciones actuales del sector.

Hace mucho tiempo fue un sector exportador, pero actualmente la situación se ha invertido. No solamente el sector exporta poco, sino que a su vez existen importantes cantidades de productos del sector importados desde nuestro país,

⁹⁸ Índice de volumen físico: Mide cuanto cambia en el tiempo el número o cantidad de una variable. Se está refiriendo a relaciones de cantidad o de volumen.

Índice de precios: Compara los cambios en los precios entre dos períodos.

Índice de ventas: Compara el nivel de ventas alcanzado entre dos períodos.

debido a que son productos bastante más baratos que los producidos en nuestro país.

A continuación expondremos los datos de las exportaciones e importaciones de marroquinería, para eso tomamos algunas de las subpartidas arancelarias de la partida 42⁹⁹ y dentro de ella la NCM 4202¹⁰⁰ - excepto NCM 4202.12, 4202.22, 4202.32 y 4202.92; NCM 420330¹⁰¹ y 4205¹⁰² - excepto NCM 4205.00.00.21 y 4205.00.00.92.

La fuente de la información fue el Banco Central del Uruguay¹⁰³. Vale mencionar que son datos aproximados a los buscados, debido a que existen algunas subpartidas que no se encuentran especificadas y que pueden generar incertidumbre respecto a si integran o no el grupo de artículos de marroquinería en cuero.

⁹⁹ NCM 42 MANUFACTURAS DE CUERO; ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA O GUARNICIONERÍA; ARTÍCULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO (CARTERAS) Y CONTINENTES SIMILARES; MANUFACTURAS DE TRIPA.

¹⁰⁰ Bolsos y carteras – Ver Anexo 5.

¹⁰¹ Cintos y cinturones – Ver Anexo 5.

¹⁰² Demás manufacturas en cuero – Ver Anexo 5.

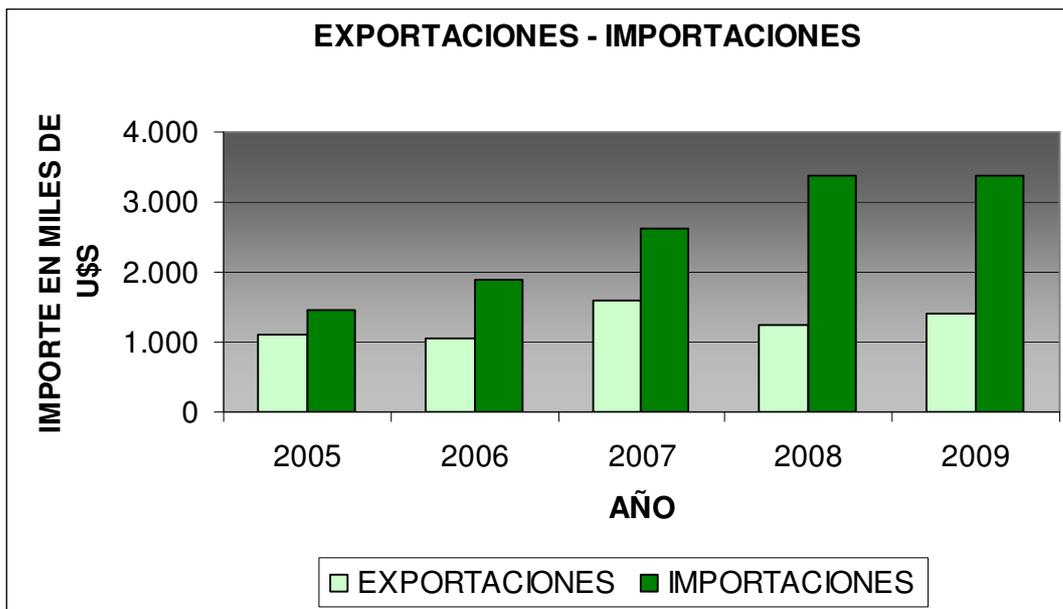
¹⁰³ Información proporcionada por Banco Central del Uruguay.

CUADRO: Exportaciones e Importaciones totales.

AÑO	Exportaciones	Importaciones
2005	1.096	1.451
2006	1.044	1.893
2007	1.598	2.626
2008	1.245	3.374
2009	1.400	3.377

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por Banco Central del Uruguay. Cifras en miles de U\$S.

Gráfico: Exportaciones e Importaciones. Período 2005-2009



CUADRO: Exportaciones – Importaciones NCM 4202 ¹⁰⁴

AÑO	Exportaciones	Importaciones
2005	229	1.310
2006	437	1.678
2007	495	2.304
2008	321	3.004
2009	291	3.011

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por Banco Central del Uruguay. Cifras en miles de U\$S.

Gráfico: Exportaciones – Importaciones NCM 4202. Período 2005-2009



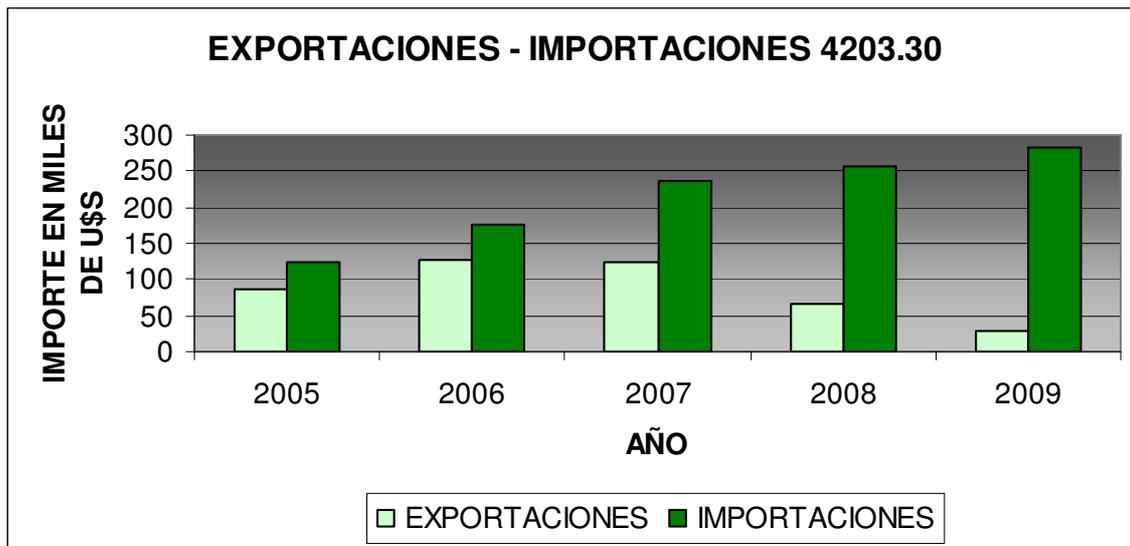
¹⁰⁴ Baúles, maletas, maletines, portafolios, portadocumentos, bolsos, carteras y estuches. No incluye NCM 420212, NCM 420222, NCM 420232, NCM 420292 – Ver Anexo 5.

CUADRO: Exportaciones – Importaciones NCM 4203.30¹⁰⁵.

AÑO	Exportaciones	Importaciones
2005	87	124
2006	126	176
2007	123	236
2008	66	256
2009	28	283

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por BCU del Uruguay. Cifras en miles de U\$S.

Gráfico: Exportaciones – Importaciones NCM 4203.30. Período 2005-2009.



¹⁰⁵ NCM 4203.30 – Cintos, Cinturones y Bandoleras.

CUADRO: Exportaciones – Importaciones NCM 4205¹⁰⁶

AÑO	Exportaciones	Importaciones
2005	780	16
2006	481	39
2007	980	86
2008	858	114
2009	1.081	83

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por BCU.¹⁰⁷ Cifras en miles de U\$S.

Gráfico: Exportaciones – Importaciones NCM 4205. Período 2005-2009.



6.2) Análisis del Sector Marroquinería.

6.2.1) Condiciones de los factores productivos.

En la presente sección se analizan los elementos asociados con los “factores de producción” relevantes para la actividad económica.

¹⁰⁶ Manufacturas de cuero: Artículos de escritorio y Llaveros- Excepto NCM 4205000021 y NCM 4205000092 – Ver Anexo

¹⁰⁷ Banco Central del Uruguay

Según los estudios de Michael Porter, y cuyos resultados fueron mencionados en el capítulo 3 de este trabajo, la condición necesaria para que las naciones adquieran una ventaja competitiva sustentable en determinado sector, es que las mismas posean factores especializados y avanzados, y que a su vez estos sean creados.

Por el contrario, una ventaja competitiva basada en factores básicos y generalizados; y que a su vez sean heredados, resultará efímera.¹⁰⁸

Entonces, para realizar el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva de Uruguay en el sector de marroquinería, y establecer si el mismo cuenta con ventajas competitivas sustentables, en primer lugar analizaremos si los factores de producción son especializados y avanzados, y al mismo tiempo, si estos fueron creados.

A su vez estudiaremos si dichos factores, en caso de que existan, se encuentran en constante perfeccionamiento.

Recursos físicos

Uruguay es un país ubicado en América del Sur, situado en la parte oriental del Conosur americano.¹⁰⁹

Uruguay es un país agroexportador, por lo cual la agricultura y ganadería – vacunos y ovinos- son los recursos fundamentales de la economía, desde su nacimiento como país.

El relieve uruguayo está constituido por vastas llanuras onduladas y surcadas por colinas de escasa elevación llamadas cuchillas. Este tipo de relieve y las pasturas uruguayas son ideales para la cría de ganado, de donde se origina el cuero

Tenemos el Río Uruguay como cuenca hidrográfica más importante, que se utiliza como vía de comunicación con los dos países vecinos. A su Uruguay posee una red hidrográfica densa y muy ramificada. Todas las corrientes fluviales tienen una única vertiente, el océano Atlántico. Disponemos de muchos ríos, arroyos, cañadas, bañados, entre otros; que hacen que nuestro terreno sea rico en recursos hídricos, lo cual es una gran ventaja para un país agro-exportador, ya que sin estos recursos sería imposible la cría de ganado de muy buena calidad, exportable y que proporcione buenos cueros.

Uruguay es el único país sudamericano que se encuentra íntegramente en la zona templada. La ausencia de sistemas orográficos importantes contribuye a que las variaciones espaciales de temperatura, precipitaciones y otros parámetros no sean tan altas. La temperatura media anual para el país en el entorno de los 17 C. Esto también es un aliciente para la cría de ganado, por la estabilidad y predecibilidad de los fenómenos agro-meteorológicos, lo cual permite tomar las medidas pertinentes para que el ganado no sufra las consecuencias.

El cuero constituye un subproducto de la producción ganadera. El cuero es el pellejo que cubre la carne de los animales después de curtido y preparado para

¹⁰⁸ Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

¹⁰⁹ Información extraída de wikipedia.

su conservación y uso doméstico e industrial. El curtido del mismo se lleva a cabo en las curtiembres

EL sector de marroquinería en cuero, en Uruguay tiene la ventaja de que nuestro país es un productor nato de cueros, por consiguiente, en principio no tiene la necesidad de importarlo. Los cueros producidos acá son considerados de muy buena calidad.

Es el tercero de los grandes rubros exportables, después de las carnes y las lanas. La producción se integra con los cueros vacunos y los cueros y pieles ovinas. Estos cueros proceden, en mayoría, de las faenas de los frigoríficos que son los más valiosos por su mejor conservación; de las matanzas de los mataderos y de las estancias que son en general de inferior calidad. El cuero una vez sacado del animal debe ser sometido a un proceso de conservación.

También se exporta el cuero manufacturado, aquí tenemos el calzado, vestimentas y marroquinería.¹¹⁰

Actualmente la industria del cuero uruguayo ha perdido competitividad y el desempleo sectorial aumenta por el cierre de empresas.¹¹¹

El otro insumo muy utilizado para la marroquinería es el sintético o el “simil”¹¹² cuero. Pero este último queda fuera de nuestro análisis.

El sintético es el insumo que le genera una gran competencia al cuero. Esto es así porque principalmente los productos a base de sintético, tienen precios más competitivos, porque los costos son más bajos, ya que la mano de obra en los países asiáticos, de donde proviene la mayoría de estos insumos, es más barata. Cabe recordar que el costo de dichos productos se integra en un gran porcentaje por costos de mano de obra.

De todas formas, en materia de recursos naturales, Uruguay cuenta con el insumo más importante del sector, que es el cuero, este es un punto importante.

Sería bueno que la demanda, tanto local, como externa, no deje de apreciar la diferencia de calidad que existe entre el cuero y el sintético.

Deberían seguir apreciando a los productos de cuero, como productos nobles y más duraderos.

Pero, a pesar de que Uruguay es productor por naturaleza de cueros, los mismos no son aprovechados por la industria marroquinera ya que los proveedores locales de dichos insumos, conformados por las curtiembres prefieren abastecer a otras industrias, cómo la automovilística y de mobiliarios, y no a la que es objeto de estudio para nosotros.

Según lo informado, el precio medio del cuero se encuentra en los U\$S 26 y U\$S 27 el metro

“Las curtiembres uruguayas han apostado a la especialización productiva como única forma de sobrevivir para posteriormente crecer en un mercado internacional cada vez más exigente y competitivo.”¹¹³

¹¹⁰ Enciclopedia geográfica del Uruguay – Economía- Exportaciones- Consultado en www.montevideo.com.uy

¹¹¹ Información extraída del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo. www.idrc.ca

¹¹² Según nos manifestaron en las entrevistas no es correcto llamar al sintético simil cuero ya que son dos materiales incomparables

Igualmente, en caso de que no existiera problema de abastecimiento del insumo principal de los artículos de marroquinería en cuero, la mera existencia de dicho insumo no representa un factor especializado ni avanzado, sino todo lo contrario, constituye un factor de carácter básico. A lo anterior se agrega que no es creado sino heredado de las formas de producción nacional.

B) Infraestructura.

En primer lugar, dentro de infraestructura física corresponde mencionar la infraestructura vial, y el estado de puertos y aeropuertos. La primera determina la calidad de la movilidad entre locaciones nacionales, mientras que el estado de puertos y aeropuertos condiciona principalmente el acceso al país y, en menor medida, el transporte dentro de este.

En particular, el país presenta ventajas en lo que respecta a carreteras y puertos. Estas vías de comunicación se encuentran en muy buen estado, y en el caso de los puertos están muy bien ubicados. Esto es importante, ya que varios de los insumos del sector son importados.

Por otra parte, el país también tiene ventajas en la provisión de energía eléctrica, lo que permite utilizar correctamente ciertas máquinas utilizadas por algunas empresas del sector, que en general consumen grandes cantidades de electricidad.

Sin embargo, Porter establece que la disposición y estado de las carreteras, puertos y aeropuertos no constituyen un factor especializado, sino están dentro de los factores generalizados. Y estos no son fuente de una ventaja competitiva de orden superior, que se pueda mantener en el tiempo.

C) Recursos humanos:¹¹⁴

En cuanto a los recursos humanos, efectuamos un relevamiento en varias empresas del sector, de tamaños y características distintas; a la vez que obtuvimos información del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas de DI.PRO.DE.

En las entrevistas incluimos preguntas relacionadas al grado de especialización y capacitación de la mano de obra, a los salarios y beneficios sociales, a la edad media de los obreros, a los requisitos necesarios para ingresar a trabajar en las empresas y talleres, al grado de satisfacción que tienen los operarios con respecto al trabajo que realizan.

Desplazamiento hacia otros sectores

En todas las empresas que visitamos nos informaron que la mano de obra se ha desplazado hacia otros sectores debido a la pérdida de atractivo de la industria. Quienes optan por permanecer en el mismo es porque sienten gusto y satisfacción por el trabajo que realizan.

Capacitación y cursos

¹¹³ Información extraída del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo – Consultada en www.idrc.ca

¹¹⁴ Información extraída de www.diprode.opp.gub.uy y de entrevistas realizadas que se incluyen en el Anexo.

En el conglomerado, hasta el presente año sólo se habían dictado algunos cursos especiales de aparato, pero estos no eran sistemáticos. En realidad, no existía una formación específica para el personal que trabajaba en el sector ni en aspectos técnicos, ni en el diseño ni en las fases operativas de producción. La formación está más enfocada para artesanos.

Sin embargo, el 26 de marzo de 2010 la Cámara de la Industria del Calzado del Uruguay y el Consejo de Educación Técnico Profesional inauguraron el Primer Centro de Capacitación de cortado, aparato y marroquinería dirigido a trabajadores del área. El curso dictado por dicho centro se enmarca dentro de un convenio firmado entre la Universidad del Trabajo en el Uruguay –UTU- y la Cámara de la Industria del Calzado.

La iniciativa responde a la política educativa llevada adelante por las autoridades del Consejo de Educación Técnico Profesional, atendiendo a la necesidad de unir la industria y el aprendizaje, y se dictará a través de la División Asesoría y Desarrollo Empresarial (DADE). La capacitación se dirige a trabajadores del área, contando con equipamiento y tecnología de última generación para cubrir las necesidades actuales del mercado.

El Secretario Ejecutivo de la Cámara de Industria del Calzado en el Uruguay, Daniel Tournier, informó que esta capacitación surgió de un proyecto presentado hace dos años por el Programa de Competitividad y Conglomerado del Calzado y Marroquinería, que finalmente fue aprobado por DIPRODE-OPP.

Para la adecuación y equipamiento del taller donde se dictará el curso la Cámara de la Industria del Calzado en el Uruguay invirtió cerca de U\$S 160 mil.

El objetivo de esta nueva herramienta de enseñanza es capacitar operarios para que, luego de que terminen el proceso de aprendizaje, se encuentren preparados para ingresar a una fábrica con conocimientos básicos. La duración del curso es de tres meses y los interesados deben ser mayores de 18 años.

Hasta el momento, la capacitación se adquiere mediante la experiencia¹¹⁵, ya que como se indicó anteriormente, los cursos para capacitarlos recién están comenzando. Por lo general, la mano de obra que ingresa a trabajar no es calificada. Especialmente, existe un cuello de botella en la fase de aparato que es la parte más intensiva en mano de obra y que debe ser cualificada, ya que, junto con otros procesos, es clave en la calidad de acabado de los productos.

Es por ello que las empresas se ven obligadas a desarrollar la formación de nuevos operarios internamente, con el consecuente sobre coste que ello supone. Por esta razón, es que en algunos casos exigen que para acceder al trabajo se deben hacer algunos cursos previamente.

Disponibilidad de mano de obra

Las empresas cuando realizan alguna demanda puntual de personal tienen dificultades para encontrar recursos humanos disponibles. Esto se debe a que los sueldos promedio son bajos y por lo tanto no hay beneficios económicos ni sociales que atraigan personal más joven. Por lo general, el personal antiguo no rota, a diferencia de lo que sucede con los que recién comienzan. La permanencia

¹¹⁵ Información extraída de entrevistas realizadas. Ver Anexos 1 y 2.

de los primeros en el sector se da porque les gusta y satisface el trabajo que realizan.

Mano de obra adulta

Según el relevamiento efectuado, en la mayoría de los talleres, la edad media de los trabajadores del sector es superior a 50 años¹¹⁶, aunque en algunos casos pueden haber aprendices jóvenes – 30 y 35 años-.

Por otra parte, la edad media de los directivos de las empresas no es muy elevada gracias a que se han ido incorporando las nuevas generaciones (los hijos de propietarios), empujando hacia la modernidad de los sistemas de gestión

Salario Promedio

El salario promedio se encuentra en los \$40 y \$50 la hora, más los boletos; aunque los recién ingresados pueden llegar a ganar \$25 la hora. En algunas empresas pagan más de lo que establece el laudo del sector, incluso pueden pagar el doble.

De todo lo anterior se desprende que hay un importante problema con respecto a la disponibilidad de mano de obra en el sector, y que a su vez el grado de capacitación de los operarios de fábrica no es el adecuado. Vemos que la inversión en capacitación de mano de obra es baja y no es suficiente para que este factor pueda adquirir algún grado de especialización.

Los cursos, recién están comenzando. Los salarios informados resultan insuficientes para retener a más gente en el sector y esta situación repercute enormemente en la motivación de los operarios, lo cual dificulta que estos deseen y tengan disposición para adquirir más capacitación y especializarse.

En cuanto a la edad de la mano de obra, representa un problema potencial, ya que en pocos años, los operarios que hoy en día son de mediana edad, se van a retirar para jubilarse; y como el atractivo que tiene el sector es prácticamente nulo, el problema de disponibilidad de mano de obra que existe actualmente se acentuará aún más.

Por lo mencionado anteriormente, tomando en cuenta los hallazgos de Porter, en la medida que no se invierta en capacitación de los operarios y no se creen más cursos que permitan la especialización de los mismos, estaremos ante un factor de carácter básico y generalizado; lo cual haría casi imposible que la nación adquiera en esos sectores, una ventaja competitiva de orden superior y sustentable. En el caso de marroquinería las condiciones de los factores productivos son muy importantes para conducir a una VCN sustentable. Las carencias y debilidades en los mismos no pueden compensarse con puntos fuertes en los otros determinantes.

Es primordial que Uruguay invierta en sus recursos humanos para crear un factor y no simplemente lo mantenga.

¹¹⁶ Información extraída de entrevista a Dr. Adolfo Achugar

D) Acceso al capital¹¹⁷

Según las entrevistas realizadas a las distintas empresas del sector –que figuran en el Anexo 2- la totalidad de las mismas financian sus operaciones con recursos propios.

La obtención de la financiación externa se ha hecho difícil debido a la aversión al riesgo de los empresarios por las duras consecuencias que sufrieron años antes, causadas por la crisis financiera que afrontó el país y que impactó en el Tipo de Cambio.

El hecho que las empresas se financien principalmente con recursos propios limita el desarrollo empresarial, frenando los proyectos que acometen las empresas y que requieren inversión. Sin embargo, este no siempre fue así, en la década de los 70's, cuando el sector estaba en pleno auge, sucedía lo contrario, prácticamente la financiación era externa.

Este tipo de financiación está frenando que los empresarios puedan invertir en sus recursos humanos, en tecnología y en general, en crear factores especializados y avanzados.

Es el sector privado, según Porter, quien tiene el papel principal para la creación y perfeccionamiento de los factores avanzados y especializados, porque es quien conoce realmente cuales de estos son los necesarios en su sector, sin embargo vimos que en este caso el mismo tiene limitada su capacidad de financiamiento y sus recursos son escasos.

Acá también se cumple lo establecido por Porter en cuanto a la inversión del sector público en factores básicos y generalizados. Encontramos que el gobierno nacional ha invertido recientemente en cursos, pero estos no permiten que los factores adquieran el carácter de especializados y avanzados.

En Uruguay tampoco existe una coordinación entre las inversiones públicas y privadas.

E) Maquinarias y equipos tecnológicos.

En la entrevistas realizadas encontramos que las empresas invierten poco en maquinarias y equipos tecnológicos. Sólo lo necesario para mantener la calidad de los productos que fabrican.

A pesar que consideran un factor importante la inversión en tecnología, manifestaron que se les dificulta el acceso a la misma por la limitada capacidad de financiación, por el estado de sumergimiento en que se encuentra el sector y porque el mercado interno no lo amerita. La situación sería distinta si existiera un mercado externo importante, que absorbiera mayor cantidad de producción.

Las máquinas utilizadas son: máquinas de coser, máquinas de cortar, máquinas de dividir, máquinas de planchar, máquinas de prensar, balancines.

En todas las empresas se han implementado controles de calidad de los productos, a lo largo de todo el proceso de producción, con la finalidad de evitar

¹¹⁷ Ibidem

que haya mermas y pérdida de prestigio, con el consiguiente impacto en el nivel de ventas.

La disponibilidad de maquinas y equipos especializados es considerado por Porter como un factor avanzado y especializado. Pero por los problemas de acceso al capital, que tienen las empresas uruguayas de marroquinería, no pueden invertir en dichos equipos especializados, lo que hace que a las empresas se les dificulte aún más alcanzar una ventaja de orden superior.

6.2.2) Condiciones de la demanda interna.

Composición de la demanda interior.

Según el trabajo de campo que realizamos¹¹⁸ el mercado interno supera ampliamente al mercado externo. En ninguna de las empresas las exportaciones representan más del 25% de los ingresos anuales.

Compradores entendidos y exigentes.

Los consumidores del sector no pueden considerarse entendidos y exigentes. A un nivel de buen producto sí.

Son pocos los compradores que aprecian claramente la calidad de los productos. La mayoría de los compradores busca lo que necesita, sin apreciar en general la calidad de determinado producto y si se vislumbran con ciertos diseños y características de estética.

Existe una porción de la demanda que valora el cuero como un material noble, y en este caso la exigencia de los compradores es muy significativa. Muchos de estos, valoran más la marca que la calidad de los productos. Por consiguiente para competir con las marcas hay que fijar precios más bajos.

Sin embargo, la mayor parte de los compradores no aprecian la característica fundamental que ofrecen los productos de cuero, que es la de una larga duración

El hecho que se de en pocos casos que los compradores sean entendidos y exigentes, y no en la generalidad, hace que las empresas locales no se encuentren lo suficientemente presionadas para alcanzar niveles más altos en lo concerniente a calidad, características y servicios complementarios.

Según Porter, la existencia de compradores locales entendidos y exigentes es tan importante o más para mantener la ventaja que para crearla.

Para la fijación de precios la mayoría de las empresas establecieron que toman en cuenta sus costes y determinan cierto margen de utilidad.

Para aumentar la demanda de estos productos se han organizado ferias del calzado y marroquinería, denominadas "Montevideo a tus pies", donde las distintas empresas han tenido la oportunidad de promocionar y comercializar sus productos. Se realizaron entre 2007 y 2008, dos veces por año. Sin embargo, se discontinuaron ya que no lograron colmar las expectativas de los empresarios. Estas ferias se idearon para facilitar acuerdos entre las dos industrias mencionadas.

¹¹⁸ Ver Anexos 1 y 2.

El diseño de los productos apunta a un público que aprecie la diferenciación de los productos del sector. Por ejemplo, algunos de los entrevistados señalaron que sus productos están dirigidos a la mujer de clase media-alta y edad media- es el caso de las empresas que se dedican a confeccionar y vender carteras y bolsos; otros manifestaron que su público objetivo está conformado por profesionales y compradores con gustos discretos.

Necesidades de los compradores domésticos precursoras de las necesidades de los compradores del exterior

Las necesidades no son precursoras de las necesidades de los compradores extranjeros. Antes era al revés, el producto extranjero daba la pauta para la realización del producto de plaza. Esto constituye un punto en contra ya que según mencionó Porter en sus estudios, si la demanda interior es lenta para reflejar las nuevas necesidades, las empresas de esa nación están en desventaja, Por lo cual, el sector marroquinería en Uruguay se encuentra en una desventaja.

A lo anterior debe agregarse que como la demanda interior no es precursora de la demanda exterior no se está estimulando el perfeccionamiento de los productos y a su vez no se potencia la capacidad de competir en segmentos nacientes

Actualmente las pautas las da la moda internacional, es decir, siguen las pautas del consumo que existe en el resto del mundo.

Las exportaciones del producto, aunque suele variar de una empresa a otra, en ninguna de ellas supera el 25% de los ingresos.

Se exporta a países de América como por ejemplo México, Chile y en algún momento Argentina y Brasil. A EE.UU, alguna empresa cuando llegaba a niveles de precios adecuados, lo cual era muy difícil.

En cuanto a la inversión extranjera directa, encontramos casos puntuales donde se da la misma. Keimer tienen un local en un shopping en Chile.

Otro grupo de empresas, formado por Borspel, Astengo y Pena y Keimer, integran una red que comercializa productos en Chile.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

Tamaño de la demanda interior.

El tamaño de la demanda interior del sector marroquinería es bastante significativo. Sin embargo, en este caso, dicha característica carece de relevancia ya que en el mismo no existen economías de escalas ni de aprendizaje.¹¹⁹

Número de compradores independientes.

Los compradores de este sector son muchos, y esto crea un mejor entorno para la innovación que en el caso que existieran uno o dos clientes. Esto puede ser considerado una ventaja al aumentar el dinamismo.

Tasa de crecimiento de la demanda interior.

¹¹⁹ Ver Capítulo 2.

La tasa de crecimiento de la demanda interior es moderada. En la década del 70 el sector creció mucho, pero este crecimiento se estancó por el surgimiento de productos sustitutos.

Al ser la tasa de crecimiento moderada, las empresas de marroquinería han declinado en ampliar sus actividades o lo han hecho de una forma marginal, se han vuelto más reacias a adoptar nuevas tecnologías que hagan superfluas a las personas y las instalaciones que poseen.

Temprana demanda interior

Según vimos, la demanda interior no es precursora de la demanda exterior, por lo cual no podemos considerar una temprana demanda interior; y por consiguiente el sector no obtendrá las ventajas en la construcción de instalaciones de gran capacidad y en el acopio de experiencias.

Temprana saturación.

El mercado interno se encuentra saturado de productos de marroquinería, lo cual obligaría a las empresas a seguir innovando. Sin embargo, esto hasta el momento no ha ocurrido en manera significativa. A la vez que presionaría para bajar los precios, introducir nuevas características, mejorar el rendimiento del producto y ofrecer incentivos para que los compradores se animen a cambiar productos más antiguos por productos nuevos.

La saturación que existe hoy en día, en este sector ha obligado a recortar costos y a la reestructuración de las empresas más débiles. En algunos casos provocó su desaparición. Las que sobrevivieron fueron las más innovadoras.

Esta situación podría mejorarse si las empresas se esforzaran por penetrar mercados externos, con el objetivo de volcar su producción excedente a los mismos, de modo de hacer plena utilización de su capacidad.

Pero esto no es así, el mercado mundial también se encuentra saturado de productos de marroquinería. Por lo cual la temprana saturación del mercado interno no es beneficiosa.

Mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

Actualmente no existen básicamente mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

6.2.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.

Los sectores conexos son calzado¹²⁰, curtiembres, almacenes de cueros y afines, fabricantes de colas y cementos y fabricantes de forros o interiores, herrajes que son ganchos, broches, palillos.

En cuanto a los proveedores, las curtiembres uruguayas no atienden mucho el mercado interno de marroquinería porque la demanda de empresas no es muy

¹²⁰Información extraída de entrevista a Dr. Adolfo Achugar

grande y además, hay cueros que se compran en pocas cantidades como son los cueros de características especiales o colores especiales o que poseen gravados específicos como los de cocodrilo, por ejemplo.

Según lo informado en las distintas entrevistas, por lo general se considera que los proveedores son calificados, sean estos locales y extranjeros. Pero, por lo expresado en el párrafo anterior y en los relevamientos efectuados, la mayoría de los talleres de marroquinería se abastecen de proveedores extranjeros, argentinos y brasileros entre otros-

Esto se debe a que las curtiembres de nuestro país optan por abastecer al sector automotriz y mueblería, cuyos volúmenes de producción son muy grandes.

Por lo tanto, el hecho que las curtiembres uruguayas sean consideradas calificadas no afecta a la marroquinería o, mejor dicho, no significa una ventaja para la misma, ya que esta debe abastecerse de proveedores del exterior, que sí son considerados calificados por la mayoría de los empresarios entrevistados. Pero Porter menciona que lo importante es que los proveedores locales sean competitivos internacionalmente.

Con esta situación no se está aprovechando la ventaja del acceso rápido, eficaz, pronto y a veces preferencial a insumos más rentables en relación a su costo que se tendría si los proveedores fueran locales, según lo estableció Porter.

Así como tampoco se aprovecha la ventaja de la coordinación continuada que ofrecería la proximidad física a dichos proveedores locales. Los proveedores extranjeros, a pesar de contar con filiales en Uruguay, rara vez logran brindar las ventajas que los proveedores nacionales ofrecerían.

Abastecerse de proveedores locales internacionalmente acreditados facilitaría a las empresas de la industria marroquina a detectar nuevos métodos y oportunidades para la detección de tecnología más avanzada, en forma más rápida si estos se encontraran en las proximidades de las empresas.¹²¹

Lo mencionado en el párrafo anterior podría ayudar a levantar el sector que se encuentra en estado de estancamiento, mediante el aporte de nuevas ideas que ayuden a crear nuevos diseños a la vez que abaraten costos.

Entonces, a pesar de contar en el país con curtiembres, que en algunos casos podrían considerarse competitivas internacionalmente, el sector de marroquinería no puede aprovecharlas ya que las mismas se dedican a abastecer otros sectores que le proporcionan mayor rentabilidad.

A su vez, si se contara con el abastecimiento de curtiembres uruguayas, el sector podría beneficiarse ya que el mercado interior estaría muy a la vista de ellas y según estableció Porter *“el éxito allí es cuestión de amor propio”*¹²².

¹²¹ Ver Capítulo 2.

¹²² Porter, Michael (1991). La Ventaja Competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.

A lo anterior se agregaría que la proximidad del personal directivo y técnico, junto con la similitud cultural, favorecería el flujo de información y por lo tanto las necesidades podrían ser colmadas más rápidamente que contando sólo con proveedores externos. Sin embargo, esto no sería tan grave en los casos de Brasil y Argentina ya que Uruguay cuenta con muy buenas vías de acceso, sean estas terrestres o fluviales.

Entonces, la carencia de proveedores locales internacionalmente competitivos sería para Michael Porter una desventaja.

Para Porter las empresas de este sector en Uruguay obtendrían el máximo beneficio si sus proveedores locales fueran, a su vez, competidores a nivel internacional, porque de este modo tendrían los medios para perfeccionar sus propias ventajas y facilitar posteriormente el flujo de tecnología a las empresas de marroquinería. A su vez constituirían una buena fuente de información.

En cuanto a herrajes y cierres, los mismos son nacionales e importados. Pero la proporción de los últimos es mayor a la de los primeros.

Según Porter, no es primordial contar con ventaja nacional en todos los proveedores. Los insumos que no tengan un efecto importante en la innovación o rendimiento de los productos o procesos pueden adquirirse en el exterior, como es el caso de cierres y herrajes.

Por lo cual el hecho de que los cierres y herrajes sean importados no es tan relevante.

Pero nosotros, a lo manifestado anteriormente podríamos considerarlo de otra manera. Ninguno de los empresarios del sector presentó quejas en cuanto a calidad de los insumos, tiempos de entrega, precios –ya que son similares a los internos- e incluso, en la mayoría de los casos expresaron la satisfacción que poseen con respecto al servicio brindado por los proveedores extranjeros ya que estos atienden de una forma más personalizada los requerimientos de los empresarios de la marroquinería en cuero, y en algunos casos son muy fieles. Es más, las curtiembres uruguayas, a pesar de contar con cueros de gran calidad, no tienen mucha oferta de cueros con características específicas. Según lo informado manejan cueros con características estándares.

Según nuestra opinión, lo que juega un poco en contra es la lejanía de las empresas proveedoras, y por consiguiente la pérdida de ventaja que ofrecería el disponer de proveedores locales. Sin embargo esto puede suavizarse -sobretudo con Argentina y Brasil- gracias a las buenas e importantes vías de comunicación que posee Uruguay, como carreteras, vías fluviales, puertos y aeropuertos.

6.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Las empresas uruguayas de marroquinería se dividen según su estructura en micro y pequeñas.¹²³

Por lo general, las mismas poseen poca cantidad de personal. Se estructuran básicamente en forma sencilla. Cuentan normalmente con un director – el dueño de la empresa –, un encargado administrativo, un encargado de producción, y varios operarios.

Como establece Porter es esencial la motivación de las personas que dirigen y de los trabajadores. En Uruguay actualmente existe poca motivación de ambas partes.

La desmotivación de los empresarios se traduce en la falta de interés para invertir en el sector, tanto sea en capacitación como en tecnología. Y a su vez, esto impacta en la motivación de los empleados, por la escasez de beneficios económicos y sociales que perciben. Los salarios, como se mencionó en las entrevistas, son bajísimos y no existe ningún tipo de incentivo por desempeño que mejore dicha situación. Todo esto limita que las empresas puedan ser exitosas.

Al ser un sector que está sumergido, con pocas expectativas de crecimiento, no favorece que las personas deseen capacitarse para dedicarse al mismo. Y esto para Porter es una desventaja importante. Más aún cuando conocemos que en este sector la mano de obra es la que proporciona la mayor parte del valor agregado de la producción.

En la mayoría de las entrevistas que realizamos manifestaron que la competencia interna se ha vuelto bastante significativa; se incorporaron nuevos canales de distribución de los productos, lo cual ha redundado en una disminución real del nivel de ventas. Estos nuevos canales de distribución están conformados por farmacias, supermercados y otros comercios, cuyo rubro principal no es la marroquinería.

La rivalidad en la marroquinería de cuero también ha aumentado debido a la introducción al mercado de productos sustitutos, como es el caso de los fabricados en base a sintéticos y de productos importados de origen asiático. Estos últimos resultan más competitivos debido a que sus costes son más bajos con respecto al cuero ya que la mano de obra en dichos países es muy barata.

A lo anteriormente expuesto se agrega que existen muchas empresas informales que evitan ciertos gastos por su informalidad y de esta forma resultan ser mucho más competitivas.¹²⁴

Actualmente existen 30 empresas formales que integran el sector¹²⁵. Sin embargo, no todas forman parte del conglomerado; al mismo se puede entrar y salir según la adhesión de las empresas a determinados proyectos. No hay integración absoluta ni formal. En un tiempo eran muchas las empresas que formaban parte del conglomerado, hoy en día son 4: Astengo y Pena, Borspel, Susana Junio y Keimer.

¹²³ Información extraída en entrevista a Dr. Adolfo Achuray y www.diprode.opp.gub.uy

¹²⁴ Ver Anexos 1 y 2.

¹²⁵ Según datos de DGI- Dirección General Impositiva- Sin embargo pueden existir muchas más dada la informalidad existente en el sector.

No sólo disminuyó la cantidad de empresas, sino que también disminuyó el tamaño de las fábricas y por consiguiente, las cifras de facturación y exportación de las que ahora están activas. Todo esto ha repercutido en los otros determinantes como es en el caso de las condiciones de los factores, al afectar a la mano de obra. Esta reducción ha tenido lugar por una pérdida de competitividad.

A su vez, la escasa masa crítica y el tamaño de las empresas pueden dificultar el acceso a otros mercados, lo cual es necesario, dado que en el mercado en el que actúa -el doméstico- es muy pequeño y maduro, con pocas esperanzas de crecimiento y con importantes amenazas de ser abastecido por producción exterior.

La estructura del cluster está muy atomizada por cuanto que la dimensión de las empresas es demasiado pequeña y puede no ser la óptima para el tipo de competencia que enfrenta y para el acceso a nuevos mercados.

La estructura interna de la cadena de valor no es eficiente para cumplir los factores clave de éxito si se pretende afrontar las estrategias de crecimiento con garantía, especialmente con visos a las nuevas formas de distribución y a competidores globales.

La cadena de producción de las empresas se encuentra muy integrada verticalmente, algunas fabrican sus propias materias primas, debido a la escasez de proveedores de insumos y de procesos intermedios, lo cual a veces genera costes innecesarios frente a una producción subcontratada de los componentes.

El pequeño tamaño de las empresas y las características del proceso de producción determinan que los volúmenes de producción no sean suficientes para alcanzar economías de escala y además dificulta otras capacidades de gestión. Por otro lado, tienen poca capacidad de compra frente a proveedores externos, lo cual limita el poder de negociación.

Las empresas actúan en forma independiente, hay pocos acuerdos de colaboración entre empresas a no ser en relaciones cliente-proveedor.

La estrategia empleada por las empresas es de diferenciación, se atienden demandas específicas de clientes de la línea especial y de series chicas.

Según las investigaciones llevadas adelante por Michael Porter, existe una *“asociación entre una enérgica rivalidad doméstica y la creación y persistencia de la VC en el sector.”*

Por lo expresado por los distintos actores involucrados en el sector, existe una intensa rivalidad doméstica, por los motivos mencionados al comienzo. Tomando en cuenta la teoría de Porter, esto sería un punto a favor para que el sector alcance una ventaja competitiva sustentable.

Se sabe que la rivalidad doméstica presiona para que las empresas innoven y mejoren sus procesos para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos. Sin embargo, el mercado uruguayo se encuentra saturado de productos de marroquinería, y todos poseen características similares. Pero lo más relevante es que se hace cada vez más difícil poder competir con los productos sustitutos -los en base a sintéticos-. Con ellos es imposible competir en términos de precios, costos y en algunos casos diseños. Por lo cual, por más que las

empresas de cuero innoven, siempre se van a encontrar con su gran competidor, el sintético.

Cabe recordar, que no todos los consumidores aprecian la calidad y la nobleza del insumo cuero, muchos basan sus decisiones de compra en los precios bajos y en los diseños llamativos de los sintéticos.

La enérgica competencia local también debería presionar a las empresas domésticas para que exporten con el objetivo de crecer. Sin embargo, a la marroquinería se le hace difícil encontrar un mercado externo y aumentar sus ventas por medio del mismo, ya que la saturación y sumergimiento que posee el sector en Uruguay, se da a nivel mundial. Por lo cual, no se encontrará un mercado receptor en el exterior para verter la producción excedente de nuestro país.

En resumen, la existencia de una intensa rivalidad doméstica en este sector en nuestro país no contribuye demasiado para la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva sustentable.

6.2.5) El papel de la casualidad.

Este es un sector que actualmente se encuentra sumergido.

Para mejorar la competitividad, necesita cambios sustanciales en determinantes y factores de orden superior, ya que son los que realmente aportan competitividad.

En este sector un fenómeno casual, tanto favorable, como desfavorable, apenas se percibe, dado que el factor casualidad no es una fuente de ventaja competitiva, simplemente puede favorecer o desfavorecer cierta evolución sectorial.

Este sector que se encuentra sumergido se vio favorecido en forma mínima en el transcurso de un año por un hecho casual.¹²⁶

Las exportaciones de prácticamente todos los artículos de marroquinería y el valor bruto de producción del sector aumentaron en el año 2006 y llegaron al máximo de los últimos años en el 2007, debido en parte a la crisis internacional que se comenzó a gestar en el 2006 en Estados Unidos, estallando en ese mismo país en Septiembre del 2007.

Dicha crisis, provocó que en los Estados Unidos se discontinuaran las importaciones de cuero realizadas a las curtiembres uruguayas para la confección de tapizados para automóviles.

Debido a esto las curtiembres uruguayas se volcaron a abastecer a las empresas de marroquinería del Uruguay. Sin embargo, muchas no se abastecieron de ellas, ya que habían generado vínculos de fidelidad con las curtiembres argentinas de las cuales se estaban abasteciendo.

Pero algunas sí lo hicieron, disminuyendo sus costos y mejorando la competitividad. Además las curtiembres ofrecían el cuero a las empresas uruguayas a un precio más bajo de lo normal, debido a que se encontraban sobrestockeadas. Por este motivo fue que aumentó el valor bruto de producción y se concretaron un poco más de exportaciones, ya que el cuero, insumo

¹²⁶ Información extraída de las entrevistas realizadas a los empresarios del Sector Marroquinería

fundamental del sector, se estaba adquiriendo a un precio inferior, aumentando así la competitividad.

6.2.6) El papel del Gobierno.

El papel del Gobierno en este sector es prácticamente nulo.

Además de que el sector se encuentra sumergido, atomizado y con serios problemas de competitividad, el Gobierno no apoya a este sector.

Esto se debe a que no lo considera cómo un sector de gran valor para la economía ni en el presente, ni en un futuro.

En la década del 70, momento de pleno auge de la marroquinería, el sector recibía cierto apoyo del Gobierno. Existían subsidios y reintegros a las exportaciones. Las curtiembres se encontraban obligadas, por resoluciones administrativas, a destinar determinada cantidad mínima de cuero al sector marroquinerero.

Actualmente no existen ningún tipo de exoneraciones ni subsidios. La única medida positiva que ha adoptado el Gobierno en estos últimos años, en relación a este sector, ha sido la creación del Programa de Competitividad de Cadenas Productivas (PACC) del Plan de Refuerzo de la Competitividad del Conglomerado del Calzado y la Marroquinería.

Este Programa genera vínculos entre los distintos empresarios de ambos sectores que producen en parte productos complementarios, otorga subsidios a las empresas seleccionadas, de acuerdo a proyectos presentados de acciones conjuntas y fomenta el dialogo y el flujo de información entre los distintos empresarios.

Existen ya proyectos que han sido subsidiados por este Programa.

Estas medidas han resultado totalmente insuficientes para la situación que enfrenta el sector actualmente.

Algunas de las medidas más importantes que podría tomar el gobierno serían, entre otras, la de establecer alguna exoneración o subsidio, reintegros a las exportaciones, establecer obligaciones de abastecimiento mínimo por parte de las curtiembres al sector, u otras.

También podría intentar defender la industria nacional, estableciendo aranceles significativos a las importaciones de productos de sintético de origen asiático.

El papel que podría desempeñar el Gobierno, en relación a este sector en el futuro, dependerán de la importancia que le adjudique al mismo dentro de la economía nacional.

CAPITULO 7 – Conclusiones.

7.1) Conclusiones del Sector Audiovisual.

7.2) Conclusiones del Sector Marroquinería.

7.3) Comparación del Sector Marroquinería con el subsector Animación y Videojuegos.

7.1) Conclusiones del Sector Audiovisual.

7.1.1) Conclusiones segmento publicidad.

Como resultado del trabajo realizado, encontramos que el segmento uruguayo de publicidad, posee varias ventajas.

7.1.1.1) Condiciones de los factores productivos.

En el presente subcapítulo nos detendremos a analizar las condiciones de los factores productivos ya que los servicios son prestados en el medio local. Si los servicios se prestarán en el extranjero, según Porter, las condiciones de los factores productivos de la nación de origen de la empresa, no serían tan importantes, ya que se utilizarían los factores productivos del país a donde se exportan dichos servicios. En el Capítulo 2 vimos que existen varias formas de internacionalización de los servicios.

En el caso del primer determinante, condiciones de los factores productivos, encontramos varias condiciones a favor.

➤ **Recursos humanos.**

Este subsector tiene disponibilidad de recursos humanos muy formados y capacitados.

Uruguay cuenta con capacitación específica para formar profesionales en esta área, aunque algunos pueden considerarla aún insuficiente.

El sector cuenta con gente joven, que poseen objetivos ambiciosos y aportan ideas buenas e innovadoras.

Los recursos humanos no sólo se han capacitado en el país, sino que muchos han traído la experiencia adquirida en el exterior, favoreciendo aún más a las empresas uruguayas.

En cuanto a los salarios que perciben, los mismos son buenos, aunque bastante inferiores a los del exterior.

Las empresas tienen dos formas de contratación. Por un lado existe personal de carácter fijo o estable y por otro lado están las contrataciones free-lance, es decir para cada proyecto en particular. Esto último es para no tener recursos inmovilizados en tiempos ociosos, con la consiguiente pérdida de dinero.

Las características físicas de los recursos humanos es otro punto a favor, el hecho de que existan diversidad de razas atrae a muchas producciones extranjeras. En Uruguay existe una gran descendencia europea, por lo cual producciones europeas pueden realizarse acá.

El idioma también es otro factor fundamental. En nuestro país hay disponibilidad de mano de obra que se ha instruido en varios idiomas.

Las condiciones descritas anteriormente permiten establecer que el factor recursos humanos es de carácter especializado y avanzado, gracias a la inversión por parte de las empresas, instituciones y del gobierno en la formación de los

mismos; y que por lo tanto, según los hallazgos de Porter, es capaz de conducir a una ventaja competitiva de carácter sustentable.

➤ **Recursos físicos.**

En cuanto a los recursos físicos, Uruguay cuenta con excelentes recursos naturales, locaciones muy atractivas para filmar, muy diferentes entre sí y separadas por apenas pocos kilómetros, cómo se mencionó en el capítulo 3. Por cómo se localiza nuestro país, es posible producir en contraestación. Las producciones extranjeras vienen a filmar sus comerciales de verano cuando en sus respectivos países es invierno o viceversa.

Esto es considerado por Porter como un factor básico, no creado, y que por lo tanto no es fuente de VCN en dicho segmento.

El estado de las vías de comunicación, puertos, aeropuertos y carreteras es muy bueno. Esto es considerado por Porter como un factor generalizado y básico que no conduce a una ventaja competitiva superior.

Los equipos fílmicos que están disponibles para estas empresas son importados en su totalidad. Los proveedores de equipos fílmicos como Musitelli, cuentan con gran variedad de equipos de última generación. Es una empresa muy flexible en cuanto a los requerimientos de sus clientes.

Esto constituye un factor especializado y por lo tanto conduce a una VCN de carácter sustentable.

➤ **Recursos de capital**

Por otro lado, existe financiamiento para el sector, el mismo se puede dar a través del mercado de créditos -aunque no hay préstamos específicos para este tipo de empresas-, fondos concursables y fondos del exterior.

Sin embargo estos son factores de carácter básico y generalizado, y que la ventaja competitiva que aportan es de carácter efímero.

En resumen, los únicos factores de producción que son especializados y avanzados son los recursos humanos y los equipos fílmicos. Y estos a su vez han sido creados. Por lo cual dichos factores son una fuente de VCN sustentable.

7.1.1.2) Condiciones de la demanda.

Composición de la demanda interna.

La demanda interna proviene de las agencias de publicidad.

❖ **Compradores locales son entendidos y exigentes.**

Por otro lado, encontramos que los consumidores locales son entendidos y exigentes, hecho que presiona para que las empresas innoven aún más, a la vez que ayuda a las productoras a detectar nuevas necesidades, y de este modo es posible llegar a una VCN que se mantenga en el tiempo y no sea imitable por otras naciones.

❖ **Necesidades de los consumidores locales no son precursoras de las necesidades del exterior.**

Esto para Porter sería una desventaja.

Según nuestra opinión, no es así porque cada proyecto es único e irrepetible.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

❖ **Tamaño de la demanda interior significativo.**

Según las entrevistas que realizamos y el material que consultamos, encontramos que el tamaño de la demanda interna es significativo pero es menor al de la demanda externa. La primera ha crecido mucho en los últimos tiempos

En el caso del segmento publicidad en Uruguay, para Porter no es relevante el tamaño de la demanda interna ya que en dicho segmento no hay economías de escala ni de aprendizaje.

❖ **Gran número de compradores independientes.**

Existe un número muy importante de compradores independientes, lo cual para Porter propicia la innovación y estimula el perfeccionamiento constante de este segmento. Esto constituye, según los hallazgos de Porter, una fuente de VC de orden superior.

❖ **Tasa de crecimiento elevada de la demanda interior.**

En el segmento publicitario uruguayo la tasa de crecimiento de la demanda interior es muy elevada. Sin embargo, resulta moderada comparada con la tasa de crecimiento de la demanda exterior.

La tasa de crecimiento de la demanda interior es muy importante según los resultados del trabajo de Porter, porque la tasa de inversión en un sector es una función de la prisa con que están creciendo el mercado interno, tanto o más que su tamaño. Por lo tanto, según sus estudios, la tasa de crecimiento del mercado interno uruguayo conduciría a una VCN.

❖ **Temprana demanda interior: No opera.**

Como las necesidades de los consumidores locales no son precursoras de las del exterior, la existencia de temprana demanda interior no es importante.

Porter había establecido que esta característica era muy beneficiosa si se daba que la demanda interna fuera precursora de la externa.

❖ **Temprana saturación: No existe.**

Cabe recordar, que según los estudios de Michael Porter, la temprana saturación del mercado interno es muy importante para provocar que las empresas innoven y se produzca la apertura al exterior.

El mercado interno de la publicidad aún no llegó al punto de la saturación. Sin embargo esto no ha repercutido en la salida al exterior.

La apertura al exterior fue posible gracias a las condiciones favorables que se han dado en el país y en la región, cómo se mencionó en el Capítulo 5 del presente trabajo de investigación monográfica.

Uruguay, como desarrollaremos más adelante, posee varias ventajas comparativas.

Mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

La demanda se internacionalizó desde un principio. Esto se debió fundamentalmente a la buena relación calidad-precio de las producciones, a las redes de contactos y socios en el exterior y a la posibilidad de coproducir con empresas del exterior.

Para nosotros el hecho que la demanda interna sea menor a la externa y que las necesidades de los consumidores locales no sean precursoras de las del exterior no es un problema. La apertura al exterior ha significado una entrada de dinero muy importante para nuestro país, a la vez que lo ha presionado continuamente para que innove. Esto último es muy importante para que el país alcance una ventaja competitiva de orden superior en este sector.

Tampoco estamos de acuerdo con que la tasa de crecimiento de la demanda interna sea tan importante para la inversión, porque según la información recabada, la tasa de inversión existente es muy alta, y ésta se debe a la tasa de crecimiento del mercado externo.

En resumen, tomando en cuenta los resultados del trabajo de Porter, sólo algunas de las condiciones de la demanda interior del segmento publicitario uruguayo conducen a una VC de orden superior.

En nuestra opinión, este determinante es fuente de ventaja competitiva sustentable, no efímera. Sin embargo existe un problema para la incorporación de nuevas empresas al sector. Al ser un segmento básicamente exportador, las empresas encuentran barreras de entrada al exigírseles determinado capital para competir internacionalmente, lo cual no es accesible a todas. De primera deben manejar mucho capital.

Por otro lado sería bueno que el mercado interno fuera más importante y no se encontrara en una posición tan marginal respecto al mercado exterior, ya que si algún día las condiciones internacionales no son tan favorables, las productoras encuentren un mercado interior “de colchón” que les permita continuar con sus negocios, de modo que no entren en crisis y deban cerrarlos.

7.1.1.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.

Por un lado encontramos a los proveedores de equipos fílmicos. Este grupo está constituido por quienes los venden o alquilan. En uno u otro caso los equipos son importados.

En general, las productoras optan por alquilarlos.

El alquiler de los mismos, permite que las empresas se dediquen a su giro, que es la producción, y no a comprar equipos que se vuelven obsoletos inmediatamente, por el rápido y constante avance tecnológico, con la consiguiente pérdida de dinero que esto provoca.

Existen varios proveedores de equipos fílmicos, sin embargo hay dos muy importantes en Uruguay, ellos son Musitelli y Tajam.

Musitelli es una empresa que comenzó en los años 50, en el rubro de producción. A partir del año 1997 se dedica sólo a alquilar equipos. Los mismos son traídos desde el exterior en su mayoría, desde Alemania, EE.UU, Inglaterra, Rusia y China. Es una empresa que invierte mucho en equipos, se encuentra continuamente innovando y el servicio que presta es de gran calidad- está abierta las 24 horas del día-. Sólo abastece al mercado interno ya que, según nos señaló Ernesto Musitelli, abastecer al mercado exterior se hace difícil por los trámites de aduana que son muy burocráticos. En esta empresa viajan al exterior a capacitarse y para obtener nueva tecnología.

El hecho de contar con proveedores de la calidad de Musitelli constituye una ventaja. No compiten internacionalmente pero sí traen lo mejor que hay en el exterior en materia de equipos fílmicos. Es decir, si bien no compiten en el exterior, sí están en condiciones de hacerlo.

La proximidad a los mismos constituye una ventaja por la vía del acceso rápido, eficaz a los equipos. A la vez que permite una mejor coordinación que la que se tendría con proveedores alejados geográficamente.

Los proveedores locales al encontrarse cerca físicamente, han ayudado a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para aplicar tecnología de última generación.

La proximidad física que poseen con las productoras brinda muchos beneficios, ya citados. Según Porter, el mercado interior al estar muy a la vista de ellos determina que el “éxito allí es cuestión de amor propio”. Lo cual ayuda a alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

En resumen, los proveedores locales son muy calificados y potencialmente competitivos a nivel internacional. De hecho, cuando vienen producciones extranjeras a realizarse en Uruguay alquilan equipos de proveedores locales, dada la calidad de los mismos.

Con respecto a los sectores conexos como son hotelería, gastronomía, turismo, telecomunicaciones, TIC'S, industrias culturales, casting, vestuario, entre otros. Los mismos son competitivos internacionalmente, cuentan con reconocimiento internacional.

Uruguay posee Hoteles 5 estrellas, el Conrad en Punta del Este y el Sheraton y Radisson Victoria Plaza, en Montevideo, que son capaces de albergar a productores, directores, técnicos, actores de otros países que vienen a filmar a nuestro país. En la actualidad existen algunos proyectos para la construcción de más hoteles 5 estrellas, lo que permitirá albergar a más delegaciones de producciones extranjeras.

En gastronomía Uruguay cuenta con restaurantes de primera línea, que ofrecen platos de distintos países y son muy reconocidos a nivel internacional.

En el caso del Turismo uruguayo, el mismo es una de las principales fuentes de ingreso de divisas al país. Por medio del turismo, Uruguay ha podido atraer producciones extranjeras, y a su vez gracias a que estas vienen a hacerse a nuestro país, Uruguay se ha hecho aún más conocido a nivel internacional,

umentando de este modo el turismo. Entonces, podría decirse que estos dos sectores se fortalecen recíprocamente.

Las telecomunicaciones en Uruguay han avanzado mucho en los últimos años, son muy buenas. Uruguay ha sido por mucho tiempo el único país 100% digital de la región.

Las industrias culturales también son muy competitivas internacionalmente.

El casting es muy bueno, en Uruguay conviven muchas razas, lo cual facilita que las producciones de otros países elijan a Uruguay como locación para filmar.

La existencia de sectores conexos acreditados internacionalmente, al igual que sucede en el caso de los proveedores, facilita el flujo de información. El éxito en un sector conexo como el turismo, telecomunicaciones, hotelería, casting puede aumentar la demanda de producciones publicitarias, al hacer conocida o al recomendar a empresas uruguayas en el exterior.

Entonces, podemos considerar que los proveedores y sectores conexos del subsector publicidad, en Uruguay, cuentan con reconocimiento internacional, lo cual para Porter significa un punto a favor para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

Nuestra opinión se asemeja a la de Porter.

7.1.1.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Como establecimos en el capítulo de análisis, las empresas productoras de publicidad se estructuran en micro y pequeñas empresas.

Según la base de datos del ICAU, la cantidad de productoras existentes se encuentra entre 700-800. Son más de 100 las que pertenecen al cluster.

La estrategia adoptada por la mayoría de ellas es de diferenciación, combinadas con precios bajos.

Existe mucha rivalidad en este subsector, lo cual empuja a las empresas a mejorar e innovar continuamente, de modo de reducir costos, mejorar la calidad de los servicios que prestan y crear nuevos servicios y especializarse aún más. Las presiona para que cuenten con técnicos y dirigentes muy capaces, que estén formándose continuamente para que las empresas puedan ser muy competitivas. Las empresas invierten mucho en capacitar a sus técnicos y dirigentes.

Existe una tendencia a asumir riesgos, ya que no se sabe de antemano cómo será cada proyecto y que repercusiones tendrá, lo cual influye para alcanzar el éxito en publicidad.

Los salarios y condiciones laborales son muy buenas, lo cual redundo en la motivación de los empleados para que se capaciten y perfeccionen continuamente.

Este determinante, según los hallazgos de Porter, en general proporciona una ventaja competitiva sustentable.

7.1.1.5) Papel del gobierno.

En los últimos tres años el sector audiovisual, donde está comprendido el subsector publicitario, ha obtenido un apoyo importante por parte del gobierno, dada la importancia creciente que el sector ha obtenido, gracias a los beneficios económicos y sociales que ofrece y que se expanden hacia otros sectores, favoreciendo a toda la economía.

Su apoyo ha sido a través de la promulgación de leyes, decretos, creación de instituciones de apoyo, entre otros.

Todo esto ha beneficiado a cada uno de los cuatro determinantes, por lo cual de cierta forma ha propiciado el alcance de una VCN de orden superior e inimitable por otras naciones.

Tomando en cuenta los cuatro determinantes de la VCN y las medidas adoptadas por el gobierno, encontramos que es posible que Uruguay tenga una ventaja competitiva de orden superior en el subsector publicidad. Es decir, la ventaja en el diamante conduce a una ventaja competitiva de orden superior.

Los cuatro determinantes se están reforzando mutuamente. En el caso de la demanda interna, las fallas que la misma posee pueden contrarrestarse con ventajas en el resto de los determinantes.

7.1.2) Conclusiones segmento Animación y Videojuegos.

7.1.2.1) Condiciones de los factores productivos.

Se han observado condiciones favorables de ciertos factores y en otros no.

➤ **Recursos humanos.**

Ventajas:

Este segmento cuenta con mano de obra especializada en diferentes disciplinas. Hace cinco años el sector prácticamente no existía como tal en el Uruguay. En el aspecto de los recursos humanos se ha mejorado mucho.

Existe un buen nivel de recursos humanos en relación al trabajo de postproducción. Está es la parte del trabajo de las empresas de este sector, que cuenta con la mano de obra más calificada.

De todas formas, cuando decimos que se ha mejorado mucho la capacitación de los recursos humanos, nos estamos refiriendo a la capacitación en relación a la preproducción.

Otro punto positivo para este segmento es la flexibilidad que poseen los empresarios para poder adecuarse a las necesidades de los distintos proyectos, mediante la contratación free-lance.

Desventajas:

Se ha mejorado en la capacitación de los recursos humanos, pero todavía no existe ningún curso que brinde una capacitación integral de las diferentes competencias necesarias para producir animaciones y videojuegos.

Otro problema es que muchas veces la masa crítica resulta escasa. Es decir hay mano de obra especializada, pero para ciertos proyectos de gran envergadura, la misma no es suficiente.

Por último, la modalidad free-lance le otorga flexibilidad a los empresarios, pero a los futuros contratados y estudiantes avanzados, les transmite cierta sensación de inestabilidad laboral en el sector.

El objetivo a corto plazo es aumentar la cantidad y calidad de creativos, y a su vez comenzar a capacitar fundamentalmente en la etapa de producción de animación y videojuegos, punto más débil en la capacitación otorgada actualmente.

Por todo lo anteriormente mencionado, el factor recursos humanos aún no está suficientemente especializado como para conducir a una VCN que se mantenga en el tiempo y resulte inimitable.

➤ **Recursos de conocimiento.**

Los conocimientos técnicos y de mercado actuales son aceptables.

Además los conocimientos técnicos se pueden contratar a través de outsourcing, ya que es muy común la subcontratación de aspectos técnicos en este sector.

El mayor inconveniente en materia de conocimientos en el sector es la falta de creativos y talentos que puedan plasmar las ideas y generar productos comercializables. Estos conocimientos son de orden superior.

Es decir existen buenas ideas en las productoras de nuestro país, pero faltan conocimientos integrales que permitan comercializar fácilmente contenidos de un alto valor agregado.

Por lo cual, este factor no es de carácter avanzado ni especializado, y la VCN que pueden brindar resultará efímera.

➤ **Recursos de capital.**

Este es el factor productivo que presenta las mayores debilidades en todo el sector. La no adecuación del mercado financiero al sector audiovisual uruguayo, por el hecho de ser una industria cultural, a la cual no le encuentra una forma de medición de valor adecuada de su producción, implica para el mercado financiero una asunción de riesgos importantes, que no está dispuesto a asumir.

Existen muchos casos de empresas que se financian con fondos concursables, o con fondos de capitalistas extranjeros, pero estas alternativas no suplen en lo más mínimo la ausencia de financiación bancaria que existe en el sector.

Además este sector, necesita grandes inversiones en tecnología, debido a que el mismo es muy dinámico, y también las remuneraciones del personal son muy elevadas, debido a las capacidades necesarias que se requieren. Entonces estas necesidades de grandes inversiones en conjunción con una inexistente financiación bancaria, es la mayor debilidad que presenta el sector.

El hecho de que no existan recursos de capital especializados hace que no se pueda llegar a una VCN de orden superior.

➤ **Tecnología.**

El subsector de animación y videojuegos, requiere inversión constante en tecnología, principalmente en hardware y software.

El factor productivo tecnología se encuentra muy desarrollado. Este factor ofrece una ventaja, ya que debido a la digitalización y democratización de la tecnología, las producciones actuales tienen un mayor nivel de calidad, y provoca mejoras en la eficiencia de las empresas de este sector.

El acceso a la tecnología se ha visto facilitado. La tecnología del más alto nivel, no se fabrica en Uruguay, se importa del exterior, pero debido a la globalización de los mercados, existen intermediarios en nuestro país que adquieren la tecnología de punta, del mercado exterior, y la distribuyen en el medio local. Además como ya es más habitual la práctica de importar tecnología, los precios se han reducido.

Es decir que las posibilidades de acceso a la tecnología más refinada existen en el país, y muchas empresas se encuentran invirtiendo. Por otra parte hay empresas pequeñas del sector que no están invirtiendo en tecnología, porque no cuentan con los recursos financieros necesarios. Alternativamente, invierten en períodos más prolongados y utilizan software libre, en determinadas ocasiones.

La innovación y el perfeccionamiento existente en este segmento son fuente de VCN sustentable.

En resumen, las condiciones de los factores, salvo el caso de los recursos de capital, van camino a conducir a una VCN sustentable, siempre y cuando dichos factores se hagan más especializados y avanzados de lo que son hoy en día.

7.1.2.2) Condiciones de la demanda.

Composición de la demanda.

La demanda interna se compone en un 90% por agencias de publicidad. Las agencias son muy exigentes en términos cualitativos, pero aún más exigentes en términos de eficiencia, es decir existen fechas de terminación inamovibles.

Por lo tanto, como la demanda interna está compuesta fundamentalmente de agencias de publicidad, también existen importantes exigencias de competitividad a nivel interno.

❖ Compradores locales entendidos y exigentes.

Los consumidores locales, en este caso las agencias de publicidad, son considerados entendidos y exigentes, lo cual para Porter es una fuente de VCN sostenible en el tiempo.

❖ Necesidades de los compradores locales no son precursoras de las necesidades del exterior.

Las necesidades locales no son precursoras de las del exterior. Este es un segmento que se caracteriza por productos muy personalizados, es decir únicos.

Según los hallazgos de Porter, esto podría conducir a una desventaja o de otro modo no conduce a una VCN de orden superior.

En nuestra opinión, no es un problema para el segmento dado que todos los productos requieren características muy particulares, tanto los solicitados en el medio como los solicitados desde el extranjero.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

❖ Tamaño de la demanda interna muy poco significativo.

La demanda externa representa aproximadamente el 80% de la demanda total.

El tamaño de la demanda interna no es relevante porque las empresas de animación y videojuegos no poseen economías de escalas ni de aprendizaje, condiciones que según Porter deberían cumplirse para que el tamaño de la demanda interna interese. En estos casos es más importante la composición de la demanda, que el tamaño de la misma.

❖ Gran número de compradores independientes.

La existencia de un buen número de compradores independientes constituye, según los hallazgos de Porter, una fuente de VCN sustentable.

❖ Tasa de crecimiento lenta pero constante de la demanda interna.

Existe un crecimiento de la demanda de animaciones y videojuegos lento, pero constante por parte de las agencias de publicidad y del sector público. Esto es muy favorable, según Porter, porque puede hacer incrementar la tasa de inversión en el sector.

Según nuestra opinión, el hecho de que la tasa de crecimiento sea elevada o no, no interesa tanto en este caso, ya que la demanda exterior está haciendo aumentar la inversión en el sector.

❖ Temprana demanda interior: no opera

Los compradores domésticos no ayudan a anticiparse a lo que ocurrirá en otras naciones, por lo cual, esta característica carece de relevancia.

❖ Temprana saturación: No existe.

En este segmento no existe una saturación de la demanda interna, la misma no se encuentra ni siquiera desarrollada. Este subsector es nuevo, y como tal, todavía no se ha generado en el país una imagen del mismo como productor de animaciones y videojuegos.

Según Porter era necesaria la temprana saturación interna para que se produjera la salida al exterior.

Sin embargo, el hecho de que no exista temprana saturación en el segmento animación y videojuegos, no ha influido negativamente en la salida al exterior. Esta ha sido posible gracias a que los productos uruguayos son considerados en el exterior de muy buena relación calidad-precio.

Mecanismos de internacionalización de la demanda.

La demanda se internacionalizó desde un principio. Esto se debió fundamentalmente a la buena relación calidad-precio de las producciones, a las redes de contactos y socios en el exterior y a la posibilidad de coproducir con empresas del exterior.

En resumen, según Porter existirían ciertas fallas en algunas de las características de las condiciones de la demanda interna, que dificultarían el acceso a una VCN de orden superior. Sin embargo, para nosotros esto no es así. La inexistencia de compradores con gustos que se anticipen a los de otras naciones no es relevante, ya que como se mencionó en el segmento publicitario, cada producto es único e irrepetible. En cuanto a la inexistencia de saturación del mercado interno, no interesa tanto para la apertura al exterior y para la innovación, ya que igual se exporta y a su vez esto presiona para que las empresas se perfeccionen. Y por último para nosotros, el lento crecimiento de la tasa de demanda interna no es un factor que influya tanto para atraer inversiones. Igualmente los compradores locales son entendidos y exigentes.

7.1.2.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.

Los proveedores y los sectores conexos son competitivos internacionalmente.

Los principales proveedores del segmento son los intermediarios locales que adquieren la tecnología más refinada desde el exterior. Por consiguiente son competitivos dado que adquieren toda la tecnología moderna de las más importantes marcas, y a su vez es ventajoso, que los mismos son locales, dado que la cercanía facilita los flujos de información y tecnología.

Los otros sectores conexos son los relacionados a la publicidad, dado que el principal cliente interno son las agencias de publicidad. Entre ellos tenemos a los actores, productoras de sonido, los maquilladores, los iluminadores, los equipos fílmicos, entre otros. Estos sectores son en general locales, y actualmente presentan niveles de competitividad muy significativos, a consecuencia del desarrollo y apoyo que ha registrado la publicidad en los últimos años.

El hecho de contar con proveedores y sectores conexos, internacionalmente competitivos conduce a una VCN de orden superior.

7.1.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

La estrategia aplicada por la mayoría de las empresas es la estrategia de diferenciación, que es la que las empresas utilizan, y a su vez, para penetrar en los mercados extranjeros, deben disminuir los precios, cediendo cierto margen de utilidad. De esta manera es que la demanda se ha internacionalizado, ya que con la aplicación de esta estrategia, se terminan ofreciendo productos con una buena relación calidad-precio.

La estrategia adoptada resulta ser la más adecuada ya que liderando en costos no pueden competir y a su vez la estructura de las mismas lo exige. Son empresas pequeñas con escasa estructuración.

Como las mismas son pequeñas, y en general muchas de ellas se especializan únicamente en un punto de la cadena de valor, la forma en la que están compitiendo, es mediante el mecanismo de la cooperación. Existen muchas iniciativas de integración.

Dadas las características de las empresas y del subsector en general, esta es la forma más correcta de competir, probablemente a medida que el subsector se desarrolle en todo sentido, la rivalidad de las empresas crecerá, dado que de todas formas compiten entre sí.

Existe motivación de los empleados de estas empresas por las buenas condiciones económicas en que trabajan, los beneficios que obtienen y la capacitación que les ofrece la mayoría de las empresas.

A su vez, los recursos humanos muy valiosos se sienten muy atraídos por el segmento animación y videojuegos dado la condición de prestigio que está gozando actualmente.

También hay mucha motivación por parte de los directivos de las empresas ya que tienen proyectos propios y muy ambiciosos.

En este segmento, al igual que en publicidad, existe una tendencia a asumir riesgos, lo cual influye en la capacidad de alcanzar el éxito que tiene este sector.

Por todo lo mencionado anteriormente, este determinante conduciría a una VCN de carácter superior.

7.1.2.5) Papel del Gobierno.

Al igual que lo mencionado para el caso del segmento publicidad, en el segmento animación y videojuegos, también se ha recibido un importante apoyo del Gobierno en estos últimos tres años, dado que la mayoría de las medidas adoptadas, se confeccionaron en apoyo al sector audiovisual en general.

De todas formas corresponde mencionar que la medida que todavía no ha adoptado el Gobierno, a este segmento lo afecta de una manera mucho más significativa. La mayor desventaja de este subsector, es el poco acceso al mercado financiero, dado que las empresas requieren importantes capitales de inversión.

Para incentivar la formación de nuevas empresas en este subsector el Gobierno debería ampliar las limitadas posibilidades de financiamiento, por ejemplo, brindando créditos blandos a través del Banco de la República Oriental del Uruguay.

Tomando en cuenta los cuatro determinantes y las medidas adoptadas por el Gobierno, no podemos decir que este segmento haya obtenido una ventaja competitiva, dado que es incipiente. Las exportaciones y su facturación, demuestran que todavía es un segmento pequeño, pero en un futuro puede llegar a obtener una ventaja competitiva sustentable. Para que esto sea posible, se debe mejorar el punto más crítico de este subsector, que es el limitado acceso al financiamiento, de lo contrario sería prácticamente imposible que la consiga.

7.2) Conclusiones del Sector Marroquinería.

Como resultado de nuestra investigación encontramos que el sector uruguayo de marroquinería posee más desventajas que ventajas. En casi todas las entrevistas coincidieron con que es un sector sumergido.

Para mejorar un poco esta situación se están llevando a cabo diversos proyectos, entre ellos está el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas de Di.PRO.DE, dependiente de OPP.

7.2.1) Condiciones de los factores productivos.

➤ Recursos humanos

Hay poca disponibilidad de mano de obra en el sector de marroquinería, ya que no es atractivo por los salarios bajísimos que se pagan y por los escasos beneficios sociales. Esto hace que gente joven no vaya a trabajar en estas empresas, lo cual ocasiona que la mano de obra sea en su mayoría de edad media-alta.

La falta de atractivo de este sector, como la desmotivación de los empleados que trabajan en el mismo afecta también el desempeño de otros determinantes, como es el caso de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

La capacitación existente, por lo general, se ha adquirido trabajando en el interior de las empresas. Hasta el momento los cursos que se han ofrecido no han sido suficientes. No existen cursos específicos para este sector.

Los empresarios invierten poco en recursos humanos y el gobierno no apoya al sector cómo lo hacía décadas antes.

En términos de recursos humanos, lo que podría llegar a constituir una ventaja son los cursos existentes, sin embargo la misma resultará efímera porque este factor es de carácter generalizado y básico.

➤ Recursos físicos.

Con respecto a los recursos naturales Uruguay posee grandes ventajas.

El cuero, insumo principal de la marroquinería en cuero, proviene de la producción ganadera. Esta última necesita entre otras cosas, que el país cuente con buenas pasturas, buenos afluentes y a su vez condiciones favorables del clima. Uruguay dispone de todos ellos.

Pero, cabe recordar que este factor es de carácter básico, heredado y no está en constante perfeccionamiento. Que un factor sea considerado especializado, avanzado y creado es una condición necesaria para alcanzar una ventaja competitiva superior.

Igualmente, el cuero que se produce aquí no es aprovechado por la marroquinería, las curtiembres abastecen a otros sectores, por lo cual lo anterior carecería de relevancia.

➤ **Recursos de capital.**

En este sector la totalidad de las empresas se financian con capital propio. No existe mercado de créditos para el mismo, ni fondos concursables ni financiación externa, como en el caso del sector audiovisual.

Esto es una gran desventaja ya que frena la inversión en recursos humanos y tecnología.

➤ **Máquinas y equipos.**

Las máquinas utilizadas tienen años. A pesar que los empresarios reconocen que es muy importante la innovación, aseguraron que no les es posible estar actualizado tecnológicamente por las dificultades de financiación que tienen y por la reducción de masa crítica que está sufriendo el sector.

Por lo anteriormente citado, según los hallazgos de Michael Porter este factor no va a ser el que conduzca a una ventaja competitiva sustentable.

➤ **Infraestructura.**

La disponibilidad de muy buenas vías de comunicación puertos y aeropuertos que posee Uruguay no constituye una fuente de ventaja competitiva sustentable a los ojos de Porter.

En resumen, las condiciones de los factores productivos en general no son buenas. El único factor productivo que es favorable para alcanzar una VCN sustentable, es el de recursos físicos –cuero-, pero de todas formas éste no es aprovechado por la marroquinería uruguaya, ya que las curtiembres uruguayas abastecen a otros sectores.

7.2.2) Condiciones de la demanda.

Composición de la demanda interior.

❖ **Compradores locales en general no son entendidos ni exigentes.**

Los compradores locales no son considerados en general, entendidos y exigentes. A nivel de buen producto sí, pero el número de estos es escaso como para presionar a las empresas a que innoven cada vez más.¹²⁷. Por lo cual esta característica no ayuda para que las condiciones de la demanda conduzcan a una VCN de orden superior.

❖ **Necesidades de los compradores locales no son precursoras de las necesidades del exterior.**

Las necesidades de los compradores locales no son precursoras de las necesidades del exterior. Por el contrario, siguen la moda internacional. Esto es una gran desventaja según Porter, ya que no hay un estímulo al constante

perfeccionamiento de las empresas. Tampoco hay una normativa vigente que se anticipe a otros países de modo de que pueda proporcionar una ventaja.

Según Porter, esto tampoco contribuye para que las condiciones de la demanda conduzcan a una VCN sostenida en el tiempo e inimitable por otras naciones.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

❖ Tamaño de la demanda interior: Significativo.

El tamaño del mercado interno es grande en este sector, mayor al externo. En ninguna de las empresas las exportaciones sobrepasan el 25% de sus ingresos. Para Porter esto conduce a una VC¹²⁸ sólo en el caso de existencia de economías de escalas o economías de aprendizaje. Sin embargo, como el sector marroquinería en Uruguay carece de EE y economías de aprendizaje, esto no lleva a una VC.

❖ Gran número de compradores independientes.

Según Porter, esto crea un mejor entorno para la innovación que en el caso de que los compradores fueran sólo unos pocos. Y a su vez, esto último contribuiría a que las condiciones de la demanda ayudaran a alcanzar una ventaja competitiva que no resulte efímera.

❖ Tasa de crecimiento moderada de la demanda interna.

La tasa de crecimiento de la demanda interna es moderada ya que la demanda se ha ido reduciendo en la medida que han aparecido productos sustitutos, en base a sintéticos, de origen asiático, mucho más baratos que los fabricados en cuero. En la década de los 70 se daba todo lo contrario. Teniendo en cuenta lo establecido por Porter, esto hace que las empresas no tiendan a ampliar sus actividades sino todo lo contrario. Muchas empresas han cerrado y las que quedan han reducido su tamaño, y por consiguiente el nivel de producción. Y también influye para que las mismas sean reacias a adoptar nuevas tecnologías.

Por lo cual, según Porter no es una característica que contribuya a que las condiciones de la demanda faciliten el arribo a una VCN superior.

❖ Temprana demanda interior: No Opera.

Como las necesidades de los compradores locales siguen las pautas de la moda internacional, no es pertinente detenernos en esta característica.

❖ Temprana saturación del mercado interno.

El mercado interno está saturado y esto para Porter conduce a una VC. La temprana saturación presiona para innovar, bajar precios, mejorar productos y servicios. La saturación aumenta la rivalidad local.¹²⁹ Esto puede hacer que las empresas uruguayas de marroquinería quieran penetrar mercados externos.

Sin embargo, para nosotros esto no conduce a una VC porque la saturación de productos de marroquinería no sólo se da en Uruguay sino que se da a nivel

¹²⁸ Para referirnos a Ventaja Competitivas utilizaremos como abreviación VC

¹²⁹ Ver Capítulo 2.

mundial, por lo cual Uruguay no va a encontrar un mercado exterior receptor para su producción excedente.

Mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

Actualmente no existen básicamente mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

Entonces, las condiciones de la demanda en Uruguay no conducen a una VC de orden superior ya que no se cumplen varias de las premisas de Michael. E. Porter.

Para nosotros esto es así, ya que en la totalidad de las entrevistas que realizamos afirmaron que el sector está atomizado, muy sumergido y que de esta situación es muy difícil salir ya que el problema existe a nivel mundial.

7.2.3) Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos.

Los sectores proveedores y conexos en este caso son las curtiembres, proveedores de herrajes, cierres, forros y telas, almacenes de cueros y afines, fabricantes de cemento.

Uruguay se abastece por proveedores del exterior, las curtiembres uruguayas no abastecen el mercado interno de marroquinería, y los proveedores de los demás insumos son locales y extranjeros.

Según los estudios de Porter, para que Uruguay cuente con ventaja competitiva en este sector, sería necesario que los proveedores y sectores conexos locales contaran con reconocimiento internacional. Pero, dado que la marroquinería uruguaya se abastece con proveedores extranjeros, la existencia de proveedores locales reconocidos internacionalmente carece de relevancia.

Para Porter, esto sería una desventaja ya que los proveedores extranjeros rara vez son un sustitutivo completo de los proveedores locales, por todas las ventajas que estos últimos ofrecen, y que fueron establecidas en el capítulo 2 de este trabajo.

En nuestra opinión esto es una gran desventaja por todo lo manifestado por los entrevistados, expuesto en el capítulo 6 del presente trabajo. Para mejorar esta situación, una de las opciones sería que existieran políticas del gobierno que incentivaran a las curtiembres uruguayas a abastecer al mercado interno de marroquinería, de modo que los proveedores locales pasaran a ser fuente de ventaja competitiva.

7.2.4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas uruguayas.

La estrategia adoptada por la mayoría de las empresas es de enfoque, ya que en la mayoría de los casos apuntan a un público determinado.

La rivalidad existente es muy intensa por la ya descrito en el capítulo 6 de este trabajo, lo cual es un punto a favor según Porter para que las empresas innoven. Sin embargo el mercado está tan saturado de productos de marroquinería que la intensa rivalidad, en este caso, no pude favorecer mucho al sector.

Los empleados y directivos de las empresas no se encuentran motivados. Lo cual dificulta que el sector pueda ser más exitoso.

Los empresarios son reacios asumir riesgos en este sector. Esto constituye otro punto en contra.

Por otro lado, la marroquinería no es considerada prioridad nacional. Por lo cual las personas más calificadas tampoco acudirán a él, constituyendo otra desventaja.

Según los hallazgos de Porter en sus investigaciones, encontramos que en este determinante el sector de marroquinería en Uruguay posee grandes dificultades y fallas, por lo cual no será fuente de una ventaja competitiva sustentable.

7.2.5) Políticas del Gobierno.

En Uruguay no existen actualmente políticas del gobierno para el sector de marroquinería. Según estableció Porter en su trabajo, el papel del gobierno en la VCN es el de influir en los cuatro determinantes.

Esto no siempre fue así, en la década de los 70 existían subvenciones del gobierno, existían devoluciones de impuestos, lo cual permitió que durante muchos años el sector fuera muy competitivo, según lo que mencionaron varios de los entrevistados. A medida que estas subvenciones disminuyeron, la situación se fue revirtiendo.

Según nuestra opinión, para que el sector vuelva a ser competitivo internacionalmente sería primordial que el gobierno estableciera incentivos, políticas educativas para mejorar la capacitación de la mano de obra, reducción de impuestos, incentivos para que las curtiembres uruguayas abastezcan al mercado interno de marroquinería. A la vez que sería necesario que se estableciera un salario mínimo digno para el sector.

Tomando en cuenta que en los cuatro determinantes encontramos fallas y que a su vez el gobierno no ha aplicado políticas que mejoren los determinantes, concluimos que el sector de marroquinería en Uruguay no posee una VCN sustentable. La característica de autorreforzamiento de los cuatro determinantes opera en sentido contrario.

7.3) Comparación del Sector Marroquinería con el subsector Animación y Videojuegos.

Vamos a proceder a comparar ciertos aspectos de dos sectores distintos, que nos pueden explicar ilustrativamente las diferencias de competitividad que existen entre ambos sectores.

Ambos sectores son pequeños en términos de facturación en nuestro país. Con la diferencia importante de que el sector marroquinería, tiene niveles menores de exportación que animación y videojuegos, y a su vez la cantidad de empresas y empleados del sector es bastante superior. Esto demuestra que el sector marroquinerío se encuentra muy atomizado.

El sector de marroquinería, como hemos concluido anteriormente, no presenta una ventaja competitiva. Respecto al subsector animación y videojuegos, hemos concluido que va camino a alcanzar una VCN, dado que es un segmento incipiente en nuestro país. Para ello es importante que se mejore el acceso al financiamiento, que actualmente se encuentra muy limitado, y esto le genera grandes problemas de competitividad al sector; y que se perfeccionen el resto de los determinantes que ya son favorables para lograr una VCN superior.

CUADRO: DIFERENCIAS ENTRE SECTOR MARROQUINERÍA Y SUBSECTOR ANIMACIÓN Y VIDEOJUEGOS.

<u>Factor analizado</u>	<u>Marroquinería</u>	<u>Animación y videojuegos</u>
Cantidad de empresas en medio local.	Muchas – Informalidad	Pocas.
Valor Agregado Bruto ¹³⁰	Cercano al 20% del VBP ¹³¹	Cercano al 80% del VBP. ¹³²
Mano de obra	Poco calificada	Muy calificada
Capacitación existente	Insuficiente	Aceptable, mejora continuamente
Conocimientos requeridos	Básicos del oficio	Conocimientos hiper técnicos y específicos
Acceso al financiamiento	Insuficiente	Insuficiente
Inversión tecnológica	Baja	Altísima
Tipo de demanda	Básicamente interna	Básicamente externa
Características de los compradores locales.	Poco entendidos y exigentes	Muy entendidos y exigentes
Sectores proveedores y conexos nacionales.	Muy poco competitivos	Altamente competitivos
Rivalidad empresarial doméstica.	Gran rivalidad	Segmentación- Cooperación empresarial

Fuente: Elaboración Propia en base a bibliografía consultada.

Todas estas diferencias existentes en los distintos factores, respecto a dos sectores explican claramente, por qué el sector de marroquinería no presenta una ventaja competitiva (sector sumergido), y sí el segmento animación y videojuegos del sector audiovisual, está en condiciones de poder lograr una ventaja competitiva en el futuro.

En el único factor, en el que ambos sectores se encuentran con dificultades, es en el caso del acceso al financiamiento. Luego en el caso de la rivalidad empresarial, conviene actualmente que exista cooperación entre las empresas, en el caso de

¹³⁰ Valor Agregado: El valor agregado o valor añadido es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.

¹³¹ Información extraída del INE.

¹³² Saegaert, John (2008). Informe de Prospectiva Sector Animación y Videojuegos. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

animación y videojuegos, por las condiciones del sector, pero este punto no es en sí una ventaja.

Luego en el resto de los factores analizados el sector de animación y videojuegos presenta una competitividad ampliamente mayor que la que presenta el sector marroquinería.

ANEXOS

Anexo 1. Sector Marroquinería. Entrevista al Dr. Adolfo Achugar miembro del Grupo gestor del Conglomerado del Calzado y la Marroquinería.

1) ¿A nivel mundial el sector puede dividirse en varios segmentos? En nuestro país, ¿cuáles se identifican?

El sector puede dividirse en dos grandes vertientes bien diferenciadas respecto a todos los tipos de productos del sector. Uno es la producción en base a cuero, y la otra en base a sintéticos. No se exactamente cual es mayor de los dos tipos de producción.

Luego de esta gran división, el sector se puede dividir en dos segmentos respecto a las características de sus productos. Uno sería el segmento “regalos empresariales y/o corporativos” y el segundo “vestir-moda”. Ha crecido en importancia la producción de artículos corporativos. La producción para moda hoy en día es abundante, pero está muy atomizada. Hay muchos fabricantes pequeños del segmento vestir-moda.

2) ¿Cuántas empresas conforman este sector? ¿Cuántas de las mencionadas se encuentran comprendidas dentro del Conglomerado?

Actualmente existen alrededor de 30 empresas en el sector. Al conglomerado se puede entrar y salir según la adhesión de las empresas a determinados proyectos. No es de integración absoluta y formal. Empresas vinculadas al Conglomerado hubieron muchas. Pero hoy en día son cuatro las empresas que tienen programas vigentes en el Conglomerado. Ellas son: Borspel, Susana Junio, Astengo y Pena y Keimer.

Garnie es la marca de la empresa Keimer S.A. Otras empresas importantes, pero que no están vinculadas al Conglomerado son Palote, Cubelli y Rovelli.

También se encuentran totalmente fuera del Conglomerado, las empresas Rusconi y Lincoln's, pero son empresas muy importantes dentro del sector.

3) ¿Hay disponibilidad de mano de obra?

Si. No existen problemas de disponibilidad de mano de obra.

4) ¿El sector de marroquinería cuenta con mano de obra especializada?

Últimamente se ha buscado dignificar la actividad a través de ciertos cursos y talleres que se han preparado a través del Programa de Competitividad y de mejora de la cadena de valor. Una parte importante de la cadena de valor son los empleados. Se ha insistido, incluso yo he insistido mucho sobre la importancia de los cursos, pero nos hemos encontrado con muchos obstáculos.

Hay personal más especializado, pero la especialización se debe totalmente a la experiencia adquirida, y no a una capacitación específica.

Todavía no se han instrumentado los cursos de marroquinería. Si existen los cursos tradicionales de la UTU, pero sus egresados no son fuente de adquisición de personal para las empresas.

5) ¿Cuál es el régimen de contratación de los operarios? ¿Cuál es el nivel de rotación del personal?

En general el personal no rota. La gente que trabaja en el sector es porque le gusta el trabajo. No rota prácticamente.

6) ¿Existe algún tipo de formación específica para operarios del sector? ¿Las empresas cuentan con planes de capacitación para sus empleados de fábrica?

No existe aún una formación específica para los operarios del sector.

Las empresas en general no cuentan con planes formales de capacitación para sus empleados, sí existe una capacitación necesaria e informal por parte de las empresas. Si bien son tareas sencillas, lo ideal sería que no se tengan que explicar las técnicas en las empresas, sino que pudieran integrarse a las empresas personas con los conocimientos básicos.

7) ¿Cuál es la edad media de la mano de obra?

Las personas más capacitadas tienen un promedio cercano a los 50 años. También existen aprendices que son bastante más jóvenes.

8) ¿Cuáles son los sueldos promedio del sector?

Tradicionalmente los sueldos promedio del sector son bajos. Y ahí puede haber una colisión grande con toda la estructura económica general, porque competir en el exterior con mano de obra realmente alta no es posible y menos con los valores que tiene el dólar actualmente, y además porque es una actividad que incluye una aplicación importante de mano de obra.

Los sueldos del sector son bajos en Uruguay y en todo el mundo.

9) ¿Es un sector atractivo para la mano de obra disponible, tanto en término de beneficios sociales como económicos?

No es atractivo en cuanto a los beneficios sociales, ni económicos, el sector. Pero los empleados generalmente permanecen en el mismo debido a que les gustan las tareas y les satisface llegar a producir el producto que se plantean producir.

10) ¿Cómo se financian las empresas? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento?

Hoy en día no existe prácticamente financiación externa, las empresas se financian con capital propio. En el año 1975, momento de auge del sector, prácticamente sucedía lo contrario, la mayoría de las empresas recibían financiación externa, en cambio hoy en día no hay préstamos prácticamente. Y además el sector se encuentra muy saturado.

11) ¿Qué tipo de maquinarias y equipos tecnológicos son utilizados por las empresas? Las mismas, ¿invierten en tecnología?

Hay muchas diferencias en cuanto al tipo de maquinaria y tecnología utilizada por las distintas empresas. Hay algunas que se encuentran actualizadas en maquinaria y tecnología, y otras no.

Hay muchas máquinas necesarias para las empresas del sector que permiten llevar a cabo diferentes tareas junto con el trabajo llevado a cabo por la mano de obra, pero la actualización o inversión en maquinarias es muy diversa en el sector.

12) ¿Las empresas cuentan con controles de calidad?

Existían controles de calidad. Hoy en día no hay tantos y son más laxos, debido a que las exportaciones han disminuido significativamente. Antes, cuando las exportaciones eran muy importantes, existían controles de calidad muy rigurosos.

13) ¿Cuál es el tamaño de las empresas? ¿Puede hacerse alguna división entre las mismas tomando en cuenta la cantidad de personal que emplean y el nivel de facturación?

Hay algunas empresas medianas, en cuanto a nivel de facturación y cantidad de empleados, pero son pocas. La mayoría son pequeñas empresas, e incluso micro empresas. Las medianas son Keimer, Borspel y Palove.

Las medianas tienen como producto base, las carteras y portafolios.

14) ¿La demanda interna es significativa?

Es muy importante, ya que es ampliamente superior la demanda interna respecto al mercado externo. Antes no era así. Actualmente es absolutamente superior el mercado interno.

15) ¿Qué características poseen los consumidores del sector? ¿Pueden considerarse entendidos y exigentes?

No demasiado. A un nivel de buen producto sí.

Existen algunos compradores muy exigentes que aprecian claramente la calidad de los productos del sector, pero son muy pocos.

La mayoría de los compradores busca lo que necesita, sin apreciar en general la calidad de determinado producto y si se vislumbran con ciertos diseños y características de estética.

En general no aprecian la característica fundamental que ofrecen determinados productos, que es la de una larga duración.

16) ¿El diseño de los productos a qué público apuntan? ¿Para qué segmentos de los mencionados anteriormente trabajan las empresas? ¿Las necesidades son precursoras de las necesidades de los compradores extranjeros?

El diseño de los productos apunta a un público que aprecie la diferenciación de los mismos. Las necesidades no son precursoras de las necesidades de los compradores extranjeros. Antes era al revés, el producto extranjero daba la pauta para la realización del producto de plaza.

Actualmente las pautas las da la moda internacional. Los productos para la comercialización local no siguen pautas derivadas de las exportaciones, sino que siguen las pautas del consumo que existe en el resto del mundo.

17) ¿Cuál es el nivel de ventas promedio anual de dichas empresas?

No conozco el nivel de ventas promedio anual de las empresas. Lo que si se conoce es que el nivel de ventas es muy diverso en el sector.

18) ¿En cuanto se estiman las exportaciones de las mismas? ¿Cuánto es la participación de las exportaciones en el total de ingresos por ventas?

Es diverso el nivel de exportaciones en las distintas empresas.

Igualmente, en ningún caso, las exportaciones superan el 25% del total de ingresos por ventas. En general el nivel de exportaciones es bastante menor al 25% de los ingresos.

19) ¿Hacia qué países se exporta?

Se exporta a países de América como por ejemplo México, Chile y en algún momento Argentina. A EE.UU, alguna empresa cuando llegaba a niveles de precios adecuados, lo cual era muy difícil.

20) ¿Existen empresas del sector que realicen inversión extranjera directa? ¿Cuántas?

Hay casos puntuales como Keimer que tiene un local en Chile, en el shopping y un grupo de empresas tiene una red que comercializa productos en Chile como Borspel, Astengo y Pena y Keimer. Susana Junio y Rusconi también tienen.

21) ¿Pueden considerarse competitivas internacionalmente estas empresas? ¿Por qué?

No lo son, lo fueron muy competitivas, pero hoy en día no poseen los caracteres suficientes para tener buen nivel de competitividad externa. Tienen nivel de competitividad focalizado en algunos mercados, no internacionalmente en general. En 1975 sí existían beneficios que las hacían que el producto tuviera nivel de precios favorables.

22) ¿Cuáles fueron los principales factores por los cuales el sector pasó a ser menos competitivo?

Existía un sistema que obligaba a las curtiembres a proveer de apuro a las fábricas, que hacía que por resoluciones administrativas las fábricas dispusieran de cuero para hacer sus proyectos y muchas curtiembres o frigoríficos terminaban teniendo un satélite que es una fábrica de artículos de cueros, eso era una ventaja enorme para colocar productos de marroquinería, porque estaba cautiva la materia prima, tenía que canalizarse en la plaza; eso permitía competir bien.

De la mano de esos beneficios había gran desarrollo de diseño y de mejora de los cueros que se producían, de mejoras de mano de obra y herrajes.

23) ¿Existe una competencia interna significativa en el sector?

No es mayor. No hay guerra de precios ni de modelaje.

24) ¿Cuáles son las principales características del mercado de la marroquinería?

El sector está sumergido, en materia de mano de obra es un sector sumergido. En materia de presente y futuro, incierto.

25) ¿Qué estrategia utilizan las empresas?

Productos diferenciados, atender demandas específicas de clientes de la línea especial y de series chicas.

26) ¿Este sector recibe algún apoyo, como subsidios o exoneraciones, por parte del gobierno?

Para exportaciones, devoluciones de impuestos indirectos. Lo único.

27) ¿Cuáles son los sectores conexos a la marroquinería?

Sector del Calzado, curtiembres, almacenes de cueros y afines, fabricantes de colas y cementos y fabricantes de forros o interiores, herrajes que son ganchos, broches, palillos.

28) ¿Qué canales de distribución existen en el sector marroquinería?

Para las que fabrican sintéticos, laboratorios, empresas que toman marroquinería para comercializar, como obsequio, como beneficio; es un canal muy importante en cuanto a volumen. Boutiques, casas en el shopping, ferias; no hay muchas más. Venta por catálogos no hay. Pueden haber pocos fabricantes que realicen ventas directas. En las ferias a un nivel muy artesanal. Si va a un comercio de plaza, los productos poseen características diferentes. Se distingue enseguida un producto que está confeccionado en fábrica, con determinados instrumentos, de uno que fue fabricado artesanalmente, donde no usan planchas, máquinas de rebajar ni máquinas de coser.

29) ¿Cuál es el principal insumo utilizado en la producción? ¿Cuál es la procedencia de los mismos? ¿Qué proporción de la materia prima es de origen nacional?

El principal insumo es el cuero o en su defecto las telas sintéticas. Hay cuero importado y también telas sintéticas de origen externo.

30) ¿Los proveedores son nacionales o extranjeros?

Las curtiembres no atienden mucho el mercado interno de marroquinería porque la demanda de empresas no es muy grande y además hay cueros que se compran en pocas cantidades como son los cueros de características especiales o colores especiales o que poseen gravados específicos como los de cocodrilo, por ejemplo.

31) ¿Cuál es el precio medio de sus productos?

Los precios de los cueros están a nivel internacional. El precio medio en el estante para vender es muy variado. En artículos de medianas dimensiones está arriba de los \$3.000.

32) ¿Cuál es la calidad de los productos que se ofrecen?

Los productos son de buena calidad, hay productos de marcas conocidas que son de origen nacional. Cartera importada de cuero no se va a encontrar, salvo casos excepcionales. Artículos de marroquinería en cuero son sólo de producción nacional.

33) ¿Qué carga fiscal soportan las empresas? ¿Qué impuestos pagan?

Las empresas de este sector pagan los mismos impuestos que cualquiera, sin particularidades. Los aportes a la seguridad social son iguales, los pagos de IRAE son iguales.

34) ¿Enfrentan algún desafío para poder lograr el éxito?

Que tuviera un público más selectivo, que diferenciara a productos de cuero de buenas condiciones de un producto que si bien es vistoso no tuviera esas características. Ese producto vistoso el fabricante no los puede hacer, ese es el desafío, llegar a productos que en comparación de un producto importado vistoso, provoque la opción de comprarlo.

35) ¿Es posible que el sector crezca más?

No, está muy estancado, hay gran saturación de productos de marroquinería. Se venden, obsequian en todos lados. En estos años hay producción excesiva que ha saturado mucho el mercado.

Que aumentara el mercado exterior no arreglaría esto porque la saturación es a nivel mundial.

36) ¿La última feria del calzado y marroquinería fue en el 2008? ¿Por qué no se continuaron?

Los fabricantes no la encontraban atractiva, no se instaló como actividad periódica. La convocatoria a agentes del sector no fue plena.

Anexo 2: Entrevistas a empresas del Sector Marroquinería.

Entrevista a Ricardo Tchilingirbachian de Borspel

1) ¿Pertenece al conglomerado del calzado y marroquinería?

Si, pertenecemos al Conglomerado del Calzado y Marroquinería, con planes vigentes dentro del mismo.

2) ¿Tienen algún acuerdo de cooperación con empresas de calzado?

No tenemos ningún acuerdo puntual. Eventualmente compartimos exposiciones, ferias.

Actualmente se está buscando unir las dos ramas, pero es muy complicado. Muchos de los colegas del sector de marroquinería no tienen intenciones de unificarse con empresas de otro grupo.

3) ¿Han participado de las ferias del calzado y marroquinería que han tenido lugar en nuestro país? ¿Esto tuvo algún beneficio?

No. No lo consideramos viable. El mercado nuestro es muy pequeño, y nosotros conocemos las necesidades de nuestros clientes. No eran ferias significativas, es decir, además deberían cambiar ampliamente el formato para recibir posibles compradores extranjeros.

4) ¿Cuánto personal emplean?

Nosotros empleamos 16 personas permanentes. Este número en promedio.

En algunos momentos, alguno más, y en otros, alguno menos.

5) ¿Tienen taller propio o sólo comercializan los productos?

Si, tenemos un taller propio.

6) ¿Cuáles son los insumos más utilizados? ¿Cuál es el origen y calidad de los mismos?

El cuero es el más utilizado. Luego le siguen los forros, los herrajes y los cierres.

El cuero que utilizamos es todo importado. Las curtiembres no están abasteciendo al sector de marroquinería, atienden al sector automotriz, tapicería de muebles y otros. No les interesa el sector, ya que no es un tema de volumen, dado que tanto las empresas de marroquinería como de calzado importan miles de metros de cuero actualmente.

El cuero es todo de origen argentino y brasilero.

Los cierres son todos importados. Los herrajes son la mitad importados, y la otra mitad de producción nacional.

Los productos importados son todos de buena calidad.

7) ¿Cuál es el precio medio de los mismos?

El precio del cuero importado es más barato que el precio del cuero nacional. El precio del cuero importado es más barato, incluyendo los gastos de importación.

Hace muchos años que usamos cuero importado, por el tema de la facilidad de abastecimiento y además por el precio.

8) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Básicamente los proveedores nuestros son del exterior, salvo algún proveedor de herrajes.

En el exterior nos hacen muestras que en el medio local ninguna empresa nos ofrece. En el exterior abastecen pequeñas cantidades.

Los proveedores del exterior son muy calificados. Pese a ser grandes empresas, atienden pequeñas demandas, y nunca nos han fallado hasta el momento.

Ninguna curtiembre se ha dedicado a este sector. No les interesa el tipo de cuero que se utiliza en el medio local para la producción, y se perdieron una gran oportunidad de colocar mercadería aquí, sin tener necesidad de exportarla.

A mí me conviene el proveedor extranjero, que es un proveedor más fiel que los proveedores locales.

9) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Totalmente con capital propio. Hemos utilizado el descuento de documentos en un momento, pero actualmente nos financiamos con capital propio únicamente.

10) ¿Disponen de mano de obra calificada?

Cada vez es más difícil encontrarla. La mano de obra se forma en la empresa. Muy rara vez ingresa personal calificado.

11) ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para ingresar a trabajar en el taller?

No hay cursos prácticamente sobre este rubro.

Puede ingresar personal con experiencia, por haber trabajado anteriormente en el sector.

Se analiza la manualidad de los posibles futuros operarios.

Pero en general, la mano de obra que ingresa no es calificada, y se termina formando en la empresa.

12) ¿Cuál es la edad media de los operarios?

La edad media de los operarios es 35 años. Ahora hay gente muy joven, pero en promedio la edad se encuentra entre los 30 y 35 años.

13) ¿Cuál es el salario promedio de los mismos?

Son muy variados. El motivo de la variación es el de la antigüedad y experiencia en la empresa.

Los salarios varían de los \$25 a \$45 la hora más los boletos. Los recién ingresados son los que cobran \$25 la hora.

14) ¿Cuál es el destino de los productos que comercializan? ¿Exportan? ¿Cuánto participan las exportaciones en el total de los ingresos y ganancias? ¿Tienen tiendas en otros lugares?

Actualmente el 85% se vende en plaza. El otro 15% se exporta. Básicamente se exporta a Brasil y a Chile.

En un momento se exportaron muchos cinturones para Francia, actualmente no, por el momento que atraviesa Europa.

Tiendas en otros países no tenemos.

Si tenemos una oficina conjuntamente con Keimer S.A. y Astengo y Pena Ltda. en Chile para poder comercializar productos en ese país.

15) ¿Cómo se manejan con la fijación de precios, son tomadoras de precios del mercado o utilizan sus propios criterios?

Nosotros estudiamos nuestros costos, y luego a ello le establecemos un margen de utilidad. Cada empresa tiene su propia estructura de costos. En este sector las estructuras de costos son muy variadas. Analizó los precios de la competencia, pero cuando son muy bajos no produzco el producto.

16) ¿Qué características poseen los compradores? ¿Considera que son entendidos y exigentes? ¿Poseen gustos complejos?

El segmento para el cual trabajamos, es un segmento muy exigente. Los compradores nuestros nos exigen una alta calidad en los productos.

17) ¿El diseño de los productos a qué clase de comprador apunta? ¿Están diseñados para alguien en particular? ¿Considera que están contempladas sólo las necesidades de los compradores locales o también las de los compradores del exterior?

El producto apunta al mercado local. Es decir se procura satisfacer las necesidades generales de los compradores locales.

No se fabrican diseños particulares, sí tuviera que fabricarlos, los tiempos se alargarían y los costos se dispararían. Me terminaría diversificando mucho y haciendo nada.

Básicamente están contempladas las necesidades locales y no tanto las necesidades del exterior. Los compradores del exterior tienen una idiosincrasia distinta, apuntan a mercados diferentes. Debido a esto Uruguay hoy en día tiene pocos nichos de mercado en el exterior.

Conviene acondicionar un poco al medio local los productos que son diseñados para el exterior, ya que esto es viable, en cambio al revés es muy complicado.

18) ¿Qué tipo de maquinaria y equipos tecnológicos utilizan?

Máquinas de corte no electrónicas, los llamados balancines, ya que las electrónicas no convienen, es decir no son rentables. En el mundo no son muy utilizadas, se utilizan más bien para muestrarios.

También tenemos máquinas de coser, máquinas de rebajado y prensas.

Tenemos una gran planta de maquinarias. Yo supongo que tenemos todas las maquinarias necesarias para nuestra producción, y tienen un muy buen rendimiento.

Para el rubro nuestro, tenemos el mejor nivel de maquinarias. Las maquinarias provocan un aumento sustancial en la calidad de los productos, más que un aumento de la rapidez en la producción de los mismos.

19) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo es un factor importante?

Invertimos en tecnología lo necesario para mejorar la calidad de los productos. La innovación y el desarrollo es un factor muy importante. Lo que sucede a veces es que no se invierte en las tecnologías más sofisticadas, ya que el tamaño del sector no las exige, y por consiguiente no sería rentable su adquisición.

Borspel comenzó a funcionar en 1978. En 1980, ya estábamos exportando a Alemania. Gracias a la apertura de este mercado, fue que adquirimos mucha maquinaria de buena calidad, que hoy en día sigue siendo utilizada en la empresa. Desde Alemania me facilitaron tecnología importante, para que nosotros pudiéramos producir el producto sofisticado, que ellos nos solicitaban.

20) ¿Cuentan con controles de calidad de los productos que se encuentran para la venta?

Existen controles de calidad. Estos controles comienzan en la materia prima.

Por último, también se llevan a cabo controles de calidad sobre los productos destinados a la venta.

21) ¿Existe mucha competencia en el sector? ¿La competencia existente representa una reducción real o potencial de ventas? ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Existe una competencia importante. El mercado está sobre abastecido. Es un sector atomizado.

Hay muchas pequeñas empresas informales y no informales.

Las pequeñas empresas formales compiten con nosotros, ofreciendo un producto más personalizado. También existen muchas pequeñas empresas informales, que evitan ciertos gastos por su informalidad, y de esta forma compiten con nosotros.

También tenemos que competir contra todos los productos importados, principalmente los productos a base de sintético y de cuero de origen chino y de otros países asiáticos, donde la mano de obra es muy barata.

El principal competidor del mercado son las pequeñas empresas informales, y los talleres y pequeñas empresas formales, que conforman un gran número de empresas.

Nuestra empresa junto a Keimer y Kueros son las empresas más importantes del sector.

22) ¿Cuál es el nivel de ventas anuales aproximadamente? – Nivel de demanda interna.

No sé.

23) ¿Cuál es la estructura de la empresa?

Yo soy el dueño, por lo tanto soy el director de la empresa. Hay un encargado general. Luego está mi hijo, que se dedica al diseño y a la compra de materias primas. El resto son todos operarios.

Esto refleja que la mano de obra es lo más importante en el tipo de trabajo que se desarrolla en este sector.

24) ¿Cuál es la estrategia de la empresa, precios bajos, productos diferenciados, o énfasis en determinado segmento de mercado?

La estrategia básica es la producción de productos diferenciados, productos de alta calidad. Hay ciertos procedimientos que siempre se tienen que llevar a cabo cuidadosamente, incluso procedimientos de control de calidad, para que los productos finales se diferencien del resto de los del mercado.

25) ¿Qué impuestos pagan?

IRAE, habilitaciones municipales y las contribuciones especiales a la seguridad social. Todos los impuestos tradicionales.

26) ¿Qué opinan de los proyectos que ha llevado adelante el gobierno en conjunto con la UTU para impartir cursos para capacitar al personal de la actividad? ¿Considera que son útiles?

Me parece interesante. Hay que afirmarse en eso. Se debe motivar a la juventud, para que se dirija a esta rama si ese es su deseo, con una capacitación importante. Es muy buena idea, para que los futuros trabajadores, estén más perfilados hacia el sector que están eligiendo y ampliamente más capacitados para llevar a cabo las tareas.

Sería importante que el Gobierno otorgue algunas exoneraciones, para las empresas que contratan gente joven actualmente desocupada, debido a que el peso de los impuestos para las empresas de este sector es muy importante.

27) ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de instituciones?

No.

En el Conglomerado existen ciertos fondos, que en general se destinan a los proyectos elegidos. Es decir las empresas del Conglomerado ofrecen proyectos de producción, y los seleccionados reciben ciertos fondos.

Debería haber políticas más macros, que obliguen a las empresas informales a formalizarse, ya que el Gobierno se beneficiaría más, pero principalmente se lograría una mayor ecuanimidad.

Entrevista a Carmen Garrido, Directora de Garrido

1) ¿Pertenece al conglomerado del calzado y marroquinería?

Yo pertenezco cuando arrancó el Conglomerado.

Actualmente no pertenezco al mismo, debido a que me implicaba mucho tiempo.

2) ¿Tienen algún acuerdo de cooperación con empresas de calzado?

No.

3) ¿Han participado de las ferias del calzado y marroquinería que han tenido lugar en nuestro país? ¿Esto tuvo algún beneficio?

Si hemos participado. Nosotros no percibimos ningún beneficio.

He participado de ferias internacionales en países de Europa y en Brasil, pero en ferias que organiza DINAPYME, pero son de artesanías, no de marroquinería específicamente.

4) ¿Cuánto personal emplean?

Directamente ahora somos cuatro. Nos hemos reducido. El año pasado eran siete empleados.

5) ¿Tienen taller propio o sólo comercializan los productos?

Si, tenemos taller propio.

6) ¿Cuáles son los insumos más utilizados? ¿Cuál es el origen y calidad de los mismos?

El cuero, telas de forros, herrajes y cierres. El más importante es el cuero.

No utilizamos sintético.

El cuero es prácticamente todo de producción nacional. Excepto una parte, que es el cuero pecarí, de origen chino.

La calidad del cuero nacional y del pecarí es muy buena.

7) ¿Cuál es el precio medio de los mismos?

Depende mucho de los cueros.

No hay mucha diferencia entre el precio del cuero nacional y el importado.

A mí me resultaría más caro el cuero importado, dado que no soy una importadora directa, el poco cuero importado que compro, lo hago a través de un intermediario.

En general el cuero cuesta aproximadamente U\$S 26 el metro.

8) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Los proveedores son locales en su totalidad, ya que la poca mercadería importada es recibida de un proveedor local, que funciona de intermediario.

Los proveedores son altamente calificados.

9) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

La financiación es con capital propio en su totalidad.

No tenemos alianzas escritas con los proveedores, pero es importante señalar, que por lo cantidad de años en el sector, existen ciertas facilidades otorgadas por los proveedores respecto a la forma de pago. Esto se debe al cumplimiento que los proveedores perciben a lo largo de los años por parte de la empresa.

10) ¿Disponen de mano de obra calificada?

Si. El personal que trabaja con el cuero tiene la experiencia necesaria en el rubro.

11) ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para ingresar a trabajar en el taller?

Uno de los cuatro empleados actuales es vendedor. A los vendedores, les exigimos básicamente una experiencia importante en ventas.

En el caso de los operarios, la exigencia que establecemos de forma primaria, es la realización de algún curso relacionado y fundamentalmente, poseer experiencia en el rubro.

Hace tres años incluimos una persona sin conocimientos, y fuimos formándola en la empresa, pero es algo muy costoso. Es decir implica mucho tiempo.

12) ¿Cuál es la edad media de los operarios?

La edad promedio es 30 años.

13) ¿Cuál es el salario promedio de los mismos?

El salario promedio de los operarios es de \$8000 aproximadamente.

14) ¿Cuál es el destino de los productos que comercializan? ¿Exportan? ¿Cuánto participan las exportaciones en el total de los ingresos y ganancias? ¿Tienen tiendas en otros lugares?

No se exporta. Las ventas son totalmente locales. No somos competitivos para poder exportar. A su vez actualmente con la crisis europea es más difícil.

Yo directamente este año no me presenté a las ferias de Europa, debido al momento actual que se vive en Europa.

Es muy difícil competir con Asia. Nosotros quedamos fuera en precios. La mano de obra asiática es muy barata.

Las marcas más importantes ya están produciendo en Oriente.

En el caso de ferias al por mayor, exigen cantidades muy grandes, a las cuales no podemos llegar.

A nosotros nos sirvieron las ferias de venta directa, dado que en las mismas se aprecian más los diseños diferentes nuestros, respecto a lo que se observa globalmente.

Nosotros no tenemos ninguna otra tienda en otro país.

15) ¿Cómo se manejan con la fijación de precios, son tomadoras de precios del mercado o utilizan sus propios criterios?

Nosotros hacemos nuestros cálculos de nuestros costos, y luego analizamos los precios del mercado e intentamos adecuarnos en la medida de lo posible a ellos.

16) ¿Qué características poseen los compradores? ¿Considera que son entendidos y exigentes? ¿Poseen gustos complejos?

Los compradores lo que más valoran de la empresa son los diseños particulares que ofrecemos, respecto a los diseños estándar.

A su vez es un público que sigue valorando el cuero como un material noble.

Por suerte es un público que sigue valorando el cuero, ya que la competencia de productos en base a sintético es muy fuerte. El sintético es un material mucho más barato que el cuero.

Yo sólo utilizo cuero porque soy una artesana de cuero.

El sintético se está comercializando en todo el mundo. El cuero está quedando como un material de productos que sólo un público elitista consume. A su vez en el caso de un público elitista la competencia es muy complicada también, dado que en estos casos el público aprecia mucho la marca o imagen, más que la calidad de los productos.

17) ¿El diseño de los productos a qué clase de comprador apunta? ¿Están diseñados para alguien en particular? ¿Considera que están contempladas sólo las necesidades de los compradores locales o también las de los compradores del exterior?

El diseño de los productos no apunta a los consumidores de marcas. Tampoco apunta a compradores impulsivos. Apunta a compradores de productos discretos, no muy llamativos, pero de gran calidad.

En nuestro caso actualmente no exportamos, pero por haber asistido a ferias internacionales, me he sorprendido, ya que nuestros productos eran muy buenos comparativamente. Evidentemente eran ferias de público masivo, no únicamente de un público particular.

Yo creo que están contempladas las necesidades de los compradores locales y las de los compradores del exterior. Existen ciertas diferencias en los productos, que responden al estilo de vida y cultura del público local.

18) ¿Qué tipo de maquinaria y equipos tecnológicos utilizan?

Máquinas de coser. Se corta a mano y se cementa a mano.

Nuestra empresa es de las que tiene menos maquinaria. Nuestra empresa comenzó como una empresa de vestimenta.

A partir de la crisis del 2002 comenzamos a producir artículos de marroquinería, principalmente carteras.

Nuestra empresa es más del tipo de producción artesanal, en comparación con el resto de las empresas de marroquinería.

Mis diseños están pensados, partiendo desde el punto de vista de la maquinaria de la empresa.

Está es otra característica muy valorada por los compradores nuestros, ya que nuestra forma de producir, permite lograr diseños mucho más particulares.

19) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo es un factor importante?

No hemos invertido en tecnología.

Me parece que la innovación y el desarrollo son un factor muy importante. El tema es que en nuestro caso en particular no nos sirve invertir en tecnología, debido a que no exportamos y el mercado interno no lo amerita.

Si tuviera la posibilidad de exportar, invertiría en tecnología, pero en la situación actual no nos sería rentable invertir en tecnología.

20) ¿Cuentan con controles de calidad de los productos que se encuentran para la venta?

Realizamos controles de calidad. Una persona es la encargada del control de calidad, luego de culminados los productos.

21) ¿Existe mucha competencia en el sector? ¿La competencia existente representa una reducción real o potencial de ventas? ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Si, la competencia es muy amplia. Existen muchas empresas pequeñas. También existen muchos diseñadores egresados actualmente, debido a que hoy en día hay varias escuelas de diseño.

En cambio yo no hice curricularmente una escuela de diseño, ya que en el momento que yo estudiaba, no había ninguna escuela de diseño.

Mí formación fue la experiencia que adquirí en una empresa, y luego comencé a producir individualmente.

Todos esos diseñadores están compitiendo actualmente en el mercado.

El otro punto es la gran competencia existente de productos de sintético.

Los principales competidores de la empresa son las empresas que comercializan productos de sintético, que son más baratos que los productos de cuero y los pequeños productores.

22) ¿Cuál es el nivel de ventas anuales aproximadamente? – Nivel de demanda interna.

No sé cual es el nivel de ventas anuales de la empresa.

23) ¿Cuál es la estructura de la empresa?

La estructura de la empresa, consiste en, una directora de la empresa, un vendedor y tres operarios.

24) ¿Cuál es la estrategia de la empresa, precios bajos, productos diferenciados, o énfasis en determinado segmento de mercado?

La estrategia de la empresa es la de diferenciación.

Se producen productos diferenciados, incluso productos personalizados, y los precios de los mismos son medios.

En realidad para la calidad de los productos, los precios establecidos son realmente bajos.

Los precios no son más altos porque nuestros compradores tienen cierto poder adquisitivo, pero tampoco son compradores de elite.

25) ¿Qué impuestos pagan?

Todos los exigidos.

Las contribuciones especiales a la seguridad social, el IRAE, la tasa mercantil del BPS e IVA.

26) ¿Qué opinan de los proyectos que ha llevado adelante el gobierno en conjunto con la UTU para impartir cursos para capacitar al personal de la actividad? ¿Considera que son útiles?

Yo pienso que son muy importantes.

Existía mucha gente muy capaz en el sector, debido a su momento de auge en la década del 70. La mayoría de estas personas, ya no trabajan más el cuero, debido a la gran caída que sufrió el sector.

Estos cursos pueden ser muy importantes, ya que mucho personal actual ingresó al sector sin poseer los conocimientos mínimos del rubro.

Los cursos son necesarios, ya que esto es un círculo vicioso. Si el personal no se capacita, no se le puede agregar mucho valor a los productos, y si no se le agrega valor a los productos, difícilmente se pueda construir un sector más atractivo, principalmente para los futuros empleados.

Mi idea que propuse, cuando pertencí al Conglomerado era tratar de articular las formas de diseñar productos de marroquinería, prendas y calzado, conjuntamente con las escuelas de diseño. Esto no se logro y el Conglomerado me requería mucho tiempo, por esos motivos fue que me retire del Conglomerado.

27) ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de instituciones?

No. Teníamos en su momento un beneficio, que era el mismo que tenían todos los fabricantes, que consistía en aportar menos al BPS, pero ese beneficio fue derogado por el Gobierno pasado.

Entrevista a David de Ormax

1) ¿Pertencen al conglomerado del calzado y marroquinería?

No.

2) ¿Tienen algún acuerdo de cooperación con empresas de calzado?

No.

3) ¿Han participado de las ferias del calzado y marroquinería que han tenido lugar en nuestro país? ¿Esto tuvo algún beneficio?

Si. En alguna ocasión, si. Pero hace mucho tiempo.

Capaz que tuvimos algún beneficio de estas participaciones, pero no fueron beneficios perceptibles.

4) ¿Cuánto personal emplean?

Seis personas fijas y otras personas de carácter variable.

Las personas empleadas temporalmente son alrededor de cuatro.

5) ¿Tienen taller propio o sólo comercializan los productos?

Si.

6) ¿Cuáles son los insumos más utilizados? ¿Cuál es el origen y calidad de los mismos?

El cuero se trabaja muy poco en nuestra empresa.

Los insumos más utilizados son las telas plásticas, el polifón y el cartón. El más utilizado son las telas plásticas.

Esto se debe principalmente a que nuestro principal producto son los regalos empresariales, entre ellos el principal son las carpetas.

El origen de todos los insumos es China. La calidad de los insumos chinos que utilizamos es buena

Si tuviéramos que fabricar con insumos nacionales, no podríamos competir. De por sí, prácticamente no quedan fábricas de telas plásticas.

7) ¿Cuál es el precio medio de los mismos?

El precio de las telas plásticas es bajo. Nosotros utilizamos telas plásticas por el tipo de producto que fabricamos, pero el precio es accesible, ya que el insumo es de origen chino, y esto es lo que nos permite manejar una estructura de costos razonable para poder competir.

8) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Los proveedores son locales, y calificados, aunque los insumos son de origen chino.

Nosotros no podemos realizar las importaciones directamente, a través de proveedores del exterior, debido a que las cantidades de insumos que necesitamos no serían abastecidas por proveedores del exterior.

9) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

La financiación es enteramente a través de capital propio.

Recibimos ciertas facilidades para el modo de pago por parte de los proveedores, pero no solicitamos ningún tipo de préstamo.

10) ¿Disponen de mano de obra calificada?

Si. En general se terminaron de calificar a través de la experiencia en la propia empresa.

En general no ingresa personal ya calificado.

11) ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para ingresar a trabajar en el taller?

No hay requisitos establecidos. Igual hay algunas funciones dentro del taller más importantes que otras, que son asignadas al personal más calificado, es decir al personal de mayor experiencia.

12) ¿Cuál es la edad media de los operarios?

La edad media de los operarios es alta, aproximadamente 50 años.

13) ¿Cuál es el salario promedio de los mismos?

Los salarios son bastante bajos. En realidad esta actividad no admite salarios altos.

14) ¿Cuál es el destino de los productos que comercializan? ¿Exportan? ¿Cuánto participan las exportaciones en el total de los ingresos y ganancias? ¿Tienen tiendas en otros lugares?

El medio local fundamentalmente.

Fabricamos ciertas cantidades de productos para el exterior, pero no exportamos directamente, es decir fabricamos una cantidad que se la vendemos a un intermediario con el exterior.

No tenemos ninguna tienda fuera del país.

15) ¿Cómo se manejan con la fijación de precios, son tomadoras de precios del mercado o utilizan sus propios criterios?

En general tomamos los precios del mercado e intentamos establecer los nuestros más bajos, pero esto no es muy ortodoxo, ya que muchas veces no sería rentable hacer esto, y en esos casos establecemos nuestro precio en base al costo del producto.

Además este tipo de productos no son todos tan idénticos en el mercado, dado que los procesos llevados a cabo en las distintas empresas no son los mismos.

16) ¿Qué características poseen los compradores? ¿Considera que son entendidos y exigentes? ¿Poseen gustos complejos?

En general nuestros compradores son locales.

También seguimos comercializando mercadería con determinados intermediarios del exterior.

Nuestros principales clientes son las empresas que compran productos para congresos. Estos compradores son bastantes exigentes.

17) ¿El diseño de los productos a qué clase de comprador apunta? ¿Están diseñados para alguien en particular? ¿Considera que están contempladas sólo las necesidades de los compradores locales o también las de los compradores del exterior?

En general no hay diseños muy particulares. Los diseños de los productos son bastantes estándares.

Los mismos apuntan en general a clientes adultos de clase media y a empresas que compran productos para la realización de congresos.

Están básicamente contempladas las necesidades de los compradores locales y no las necesidades de los compradores del exterior, por ese motivo es que no exportamos directamente en la actualidad.

18) ¿Qué tipo de maquinaria y equipos tecnológicos utilizan?

Máquinas de coser y balancines.

19) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo es un factor importante?

La innovación y el desarrollo tecnológico son importantes.

En nuestro caso no estamos invirtiendo, dado que las condiciones del mercado no exigen innovación.

La empresa comenzó a funcionar en 1972, está fue una de las primeras empresas del sector. En la década del 70 habíamos invertido, ya que el mercado era mucho más importante que el actual.

20) ¿Cuentan con controles de calidad de los productos que se encuentran para la venta?

Si, nosotros realizamos controles de calidad sobre los productos fabricados.

21) ¿Existe mucha competencia en el sector? ¿La competencia existente representa una reducción real o potencial de ventas? ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

La competencia es muy importante.

Tampoco es que la cantidad de empresas sea enorme, lo que sucede es que la demanda actual es baja. Entonces la competencia existente respecto a la demanda local es muy importante.

Nuestros principales competidores son las empresas de marroquinería que producen básicamente maletines, portafolios, carpetas y regalos empresariales.

22) ¿Cuál es el nivel de ventas anuales aproximadamente? – Nivel de demanda interna.

Exactamente no lo sé. Pero, no es importante el nivel de ventas. Incluso el vender no es sinónimo de ganar. Se puede vender mucho, pero para ello se deben bajar mucho los precios, y de esta manera, la ganancia total puede terminar siendo similar.

23) ¿Cuál es la estructura de la empresa?

La estructura de la empresa, es representativa de una empresa pequeña. Consiste en un director, que lleva a cabo las funciones de comercialización, y seis operarios, que llevan a cabo las funciones de producción.

24) ¿Cuál es la estrategia de la empresa, precios bajos, productos diferenciados, o énfasis en determinado segmento de mercado?

La estrategia fundamental es la de productos diferenciados, pero se intentan establecer los precios más bajos en la medida de lo posible, para poder penetrar más fácilmente al mercado.

25) ¿Qué impuestos pagan?

Se paga IRAE, IVA y contribuciones especiales a la seguridad social.

26) ¿Qué opinan de los proyectos que ha llevado adelante el gobierno en conjunto con la UTU para impartir cursos para capacitar al personal de la actividad? ¿Considera que son útiles?

Me parecen importantes estos proyectos. Debido a esto puede surgir posible nueva mano de obra calificada.

El problema es que el sector actualmente está sumergido, entonces puede suceder que los egresados de estos cursos se sientan frustrados si no colman sus expectativas.

No es un tema que abarque sólo a la marroquinería, actualmente la industria uruguaya en general se encuentra muy disminuida.

27) ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de instituciones?

No. No recibimos ningún tipo de beneficio por parte del Gobierno.

Entrevista a Washington Fernández, Director de Rovelli

1) ¿Pertenece al Conglomerado del Calzado y Marroquinería?

No. Fui a sesiones del conglomerado pero no estuve de acuerdo porque vi que los esfuerzos no me servían.

2) ¿Poseen acuerdos de cooperación con empresas de calzado?

No.

3) ¿Han participado en las ferias del calzado y marroquinería que han tenido lugar en nuestro país?

Antes sí, cuando exportábamos. Se exportaba en la época del gobierno militar que estableció que la consigna era exportar, en esa época existía devolución de impuestos. Luego se fue achicando paulatinamente. Hoy en día hay una devolución de 2,3 y 5% pero no sirve para nada.

Cuando el gobierno militar la tasa de devolución era del 48%, bajando luego a 45% y posteriormente, por muchos años, al 40%.

Antes el dueño de los cupos de cuero era quien exportaba. En aquella época exportaba de 12.000 a 16000 carteras por mes. Por esa cantidad de carteras me daban tanta cantidad de cuero. Los frigoríficos no podían vender a nadie más cueros hasta que terminaban de entregar los cupos. Ahí el frigorífico podía vender a cualquiera. Nos asegurábamos la materia prima. Hoy en día es un monopolio, no hacen cuero para marroquinería, debe traerse el cuero de otros lugares, no quedan industrias que nos respalden antes habían fábricas de cierres metálicos ahora ninguna, se importa todo. Había textiles, ahora usamos forros chinas, usamos todo importado. Toda la industria que teníamos de apoyo desaparecieron. Tampoco hay fábricas de hilo. Antes sacábamos mayor valor agregado al cuero.

4) ¿Cuánto personal emplean?

En el momento 11 personas.

5) ¿Tienen taller propio o sólo comercializan sus productos?

Sí.

6) ¿Cuáles son los insumos más utilizados y cuál es la procedencia de los mismos?

El insumo más utilizado es el cuero, la mayoría argentino.

7) ¿Cuál es el precio medio de los mismos?

U\$S 27 el metro.

8) ¿Los proveedores son calificados? ¿Son locales o del exterior?

Sí, locales y argentinos pero la mayoría son argentinos.

9) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación por terceros?

Capital propio.

10) ¿Disponen de mano de obra calificada?

Sí, pero es muy poca.

11) ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para ingresar a trabajar en el taller?

Requisitos no hay para ingresar si es calificado. Con fábrica grande teníamos un sector donde el personal iba a aprender. Ahora estamos reducidos a taller chico. Antes eran más de 120 obreros en la fábrica grande y 11 talleres afuera que nos facturaban a nosotros; y una fábrica en Propios con 25 personas.

12) ¿Cuál es la edad media de los operarios?

50 años.

13) ¿Cuál es el salario promedio de los mismos?

Son buenos, dentro de marroquinería se paga más que laudos porque en los laudos son bajísimos.

14) ¿Cuál es el destino de los productos que comercializan? ¿Exportan? ¿Cuánto participan las exportaciones en el total de ingresos y ganancias? ¿Tienen tiendas en otros lugares?

Sólo plaza. Tenemos sólo este local.

15) ¿Cómo se manejan en la fijación de los precios, son tomadores de precios del mercado o utilizan sus propios criterios?

Los fijamos nosotros según costos. Son empresas no rentables hoy en día. Estamos peleándola.

Ponemos margen y vendemos o no vendemos.

16) ¿Qué características poseen los compradores? ¿Considera que son entendidos y exigentes? ¿Poseen gustos complejos?

Sí.

17) ¿El diseño de los productos a que clase de comprador apunta? ¿Están diseñados para alguien en particular? ¿Considera que están contempladas sólo las necesidades de los compradores locales o también las de los compradores del exterior?

Mujer de 35 años, de clase media-alta.

No, se siguen las pautas de la moda internacional, pero el público nuestro es mucho más sobrio para vestirse.

18) ¿Qué tipo de maquinaria y equipos tecnológicos utilizan?

Máquinas de coser, de cortar.

19) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores importantes?

En el momento no invierto, pero es muy importante. Estamos atrasados 30 años.

20) ¿Cuentan con controles de calidad de los productos que se encuentran para la venta?

Sí, desde que se corta el cuero.

21) ¿Existe mucha competencia en el sector? ¿La competencia existente representa una reducción real o potencial de ventas? ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Sí, existe competencia desleal, existe gente que trabaja a escondidas, que no paga impuestos y a la cual los inspectores no van.

22) ¿Cuál es el nivel de ventas anuales aproximadamente? – Nivel de demanda interna.

No puedo responder.

23) ¿Cuál es la estructura de la empresa?

No contesta

24) ¿Cuál es la estrategia de la empresa, precios bajos, productos diferenciados, o énfasis en determinado segmento de mercado?

Enfocada a un segmento, mujer de clase media-alta.

25) ¿Qué impuestos pagan?

Igual a los que pagan las otras empresas. En un tiempo no pagábamos aportes patronales.

26) ¿Qué opinan de los proyectos que ha llevado adelante el gobierno en conjunto con la UTU para impartir cursos para capacitar al personal de la actividad? ¿Considera que son útiles?

Los cursos son buenos. El problema que tenemos los fabricantes de marroquinería es que tenemos trabajos safrales y la gente no quiere aprender para ir después a seguro de paro. Este tipo de trabajo es desmotivador.

27) ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de instituciones?

Actualmente no, sí en otras épocas.

Entrevista a Luís Cubelli, de Cubelli

1) ¿Pertenece al conglomerado del calzado y marroquinería?

Sí, pertenecemos.

2) ¿Tienen algún acuerdo de cooperación con empresas de calzado?

No

3) ¿Han participado de las ferias del calzado y marroquinería que han tenido lugar en nuestro país? ¿Esto tuvo algún beneficio?

No, nunca.

4) ¿Cuánto personal emplean?

8, permanentes

5) ¿Tienen taller propio o sólo comercializan los productos?

Tenemos taller propio.

6) ¿Cuáles son los insumos más utilizados? ¿Cuál es el origen y calidad de los mismos?

Cuero, no vendemos sintéticos.

El cuero es de origen nacional; compro en almacenes de cuero que importan desde Argentina. Mitad y Mitad.

7) ¿Cuánto es el precio medio de los mismos?

El precio nacional es muy aproximado al precio del insumo importado.

8) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Los proveedores son calificados, son locales y argentinos.

9) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Nos financiamos con capital propio.

10) ¿Disponen de mano de obra calificada?

Sí. En este momento la empresa se está achicando y no está entrando casi gente. Antes teníamos 60, 70 personas, usábamos todo el edificio. Ahora alquilamos la planta baja por el aumento de la competencia con carteras de cuero importadas.

11) ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para ingresar a trabajar en el taller?

Depende de la necesidad. No existen requisitos mínimos. Si es para trabajos específicos, sí.

12) ¿Cuál es la edad media de los operarios?

40-50 años.

13) ¿Cuál es el salario promedio de los mismos?

Los salarios son bajos en todo el sector, acá se paga el doble de lo que establece el laudo.

14) ¿Cuál es el destino de los productos que comercializan? ¿Exportan? ¿Cuánto participan las exportaciones en el total de los ingresos y ganancias? ¿Tienen tiendas en otros lugares?

Atendemos sólo el mercado interno. Antes exportábamos a Brasil y Argentina. Trabajábamos todo el año. En los meses flojos de temporada de acá se trabajaba para el exterior.

Se dejó de exportar cuando devaluó Brasil, el 13 de enero de 1999. En 2002 trabajamos muy flojo hasta mayo, después de junio trabajamos mejor que antes.

15) ¿Cómo se manejan con la fijación de precios, son tomadoras de precios del mercado o utilizan sus propios criterios?

Los fijamos nosotros según los costos.

16) ¿Qué características poseen los compradores? ¿Considera que son entendidos y exigentes? ¿Poseen gustos complejos?

Sí, considero que son muy exigentes.

17) ¿El diseño de los productos a qué clase de comprador apunta? ¿Están diseñados para alguien en particular? ¿Considera que están contempladas sólo las necesidades de los compradores locales o también las de los compradores del exterior?

Como sólo vendemos carteras, el diseño apunta a la mujer de clase media-alta por ser artículos de cuero.

18) ¿Qué tipo de maquinaria y equipos tecnológicos utilizan?

Máquinas de coser, máquinas de dividir, máquinas de planchar y prensar.

19) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores importantes?

La innovación es importante, pero no está al alcance de la empresa por el hecho de que la plaza está saturada y sobre todo de productos extranjeros. La tecnología que tenemos debe ser de la mejor que hay en plaza, pero hay un montón de cosas para agregarle lo cual no se puede porque no hay suficiente venta.

20) ¿Cuentan con controles de calidad de los productos que se encuentran para la venta?

Sí.

21) ¿Existe mucha competencia en el sector? ¿La competencia existente representa una reducción real o potencial de ventas? ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Sí, efectivamente.

22) ¿Cuál es el nivel de ventas anuales aproximadamente? – Nivel de demanda interna.

Aproximadamente 10.000 carteras al año.

23) ¿Cuál es la estructura de la empresa?

No contesta.

24) ¿Cuál es la estrategia de la empresa, precios bajos, productos diferenciados, o énfasis en determinado segmento de mercado?

Estrategia de enfoque. Apuntamos a una mujer de mediana edad, de clase media-alta.

25) ¿Qué impuestos pagan?

Pagamos los mismos que pagan otras empresas. No hay particularidades en el sector.

26) ¿Qué opinan de los proyectos que ha llevado adelante el gobierno en conjunto con la UTU para impartir cursos para capacitar al personal de la actividad? ¿Considera que son útiles?

Considero que están bien, pero en este momento no nos ayuda en nada. Yo ya tengo gente y me esta sobrando. Nos estamos achicando. Es positivo, pero habría que apuntar a ayudar a la industria. Pienso que son buenos pero no sé a dónde va a ir a parar esa gente ya que hay varios que se encuentran ya en seguro de paro. La OPP ha intentado ayudar a los sectores del calzado y marroquinería, por ser los más sumergidos.

27) ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de instituciones?

No.

Entrevista a Virginia, Encargada de Alligátor's

1) ¿Pertenece al conglomerado del calzado y la marroquinería?

Ahora no, pertenecemos en el pasado.

2) ¿Tienen algún acuerdo de cooperación con empresas del calzado?

Ahora no.

3) ¿Han participado de las ferias del calzado y la marroquinería que han tenido lugar en nuestro país? ¿Esto tuvo algún beneficio?

Si. Beneficios en contactos.

4) ¿Cuánto personal emplean?

3 personas en el local.

5) ¿Tienen taller propio o sólo comercializan sus productos?

Las 2 cosas.

6) ¿Cuáles son los insumos más utilizados para la fabricación de los productos? ¿Cuál es el origen y calidad d los mismos?

Cueros y sintéticos. El cuero puede ser nacional o argentino. Sintético: puede ser de origen nacional, de Chile o Argentina.

7) ¿Cuál es el precio medio de los mismos?

No sé.

8) ¿Los proveedores son calificados? Y ¿Son locales o del exterior?

Hay de todo, pero si no son buenos no les compramos; los artículos que ofrecemos son de buena calidad.

9) ¿Cómo se financian, con capital propio o financiación por terceros?

Nos financiamos con capital propio.

10) ¿Disponen de mano de obra calificada?

Sí

11) ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para ingresar a trabajar en el taller?

Para ingresar a trabajar en el taller se toma una prueba a los aspirantes y si se comprueba que saben, se toman. Ya vienen sabiendo.

12) ¿Cuál es la edad media de los operarios?

No sé.

13) ¿Cuál es el salario promedio de los mismos?

No sé.

14) ¿Cuál es el destino de los productos que comercializan? ¿Exportan? ¿Cuánto participan las exportaciones en el total de ingresos y ganancias? ¿Tienen tiendas en otros lugares?

El destino de los productos es el mercado interno. No exportamos y no tenemos casas en otros lugares.

15) ¿Cómo se manejan para la fijación de precios, son tomadores de precios de mercado o utilizan sus propios criterios?

Hay propia forma de calcularlos.

16) ¿Qué características poseen los compradores? ¿Considera que son entendidos y exigentes? ¿Poseen gustos complejos?

Sí, son muy entendidos y muy exigentes.

17) ¿El diseño de los productos a qué clase de comprador apunta? ¿Están diseñados para alguien en particular? ¿Considera que están contempladas sólo las necesidades de los compradores locales o también las de los compradores del exterior?

Sí. Los portafolios por ejemplo apuntan al público profesional. Para los diseños se toma en cuenta la moda, por ejemplo en el caso de las carteras. Se toman en cuenta las necesidades de los compradores locales.

18) ¿Qué maquinarias y equipos tecnológicos utilizan?

En el taller utilizan máquinas de coser planas de cañón, máquinas de cortar. Para hacer cinturones, máquinas de rebajar.

19) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo es un factor importante?

No invertimos, las máquinas que tenemos tienen años.

Sí, son importantes.

20) ¿Cuentan con controles de calidad de los productos que se encuentran para la venta?

Sí, a nivel de acá mismo.

21) ¿Existe mucha competencia en el sector? ¿La competencia existente representa una reducción real o potencial de ventas?

Sí, existe mucha competencia ya que ahora cualquiera vende artículos de marroquinería, por ejemplo supermercados, farmacias y otros. Por lo cual existe una reducción en las ventas.

22) ¿Cuál es el nivel de ventas anuales aproximadamente?

No sé, pero se ha reducido bastante en los últimos años.

23) ¿Cuál es la estructura de la empresa?

Dueños, encargada, empleadas de tienda y operarios de taller.

24) ¿Cuál es la estrategia de la empresa?

Productos diferenciados. La casa es conocida por la calidad.

25) ¿Qué impuestos pagan?

Son iguales a los que pagan otras empresas de otros sectores.

26) ¿Qué opinan de los proyectos que ha llevado adelante el gobierno en conjunto con la UTU para impartir cursos para capacitar al personal de la actividad? ¿Considera que son útiles?

Están muy buenos.

27) ¿Reciben algún tipo de apoyo por parte del gobierno o de instituciones?

No. Sólo ganamos premios en los últimos cuatro años.

Anexo 3: Sector Servicios de Medios Audiovisuales. Entrevista a Rodrigo Márquez Gerente del Cluster Audiovisual del Uruguay.

1) A nivel mundial el sector puede dividirse en varios segmentos. En nuestro país, ¿cuáles se identifican?

A nivel nacional, se identifican cinco subsectores. Ellos son: Cine, Publicidad, Televisión, Animación y Videojuegos y Proveedores audiovisuales.

Proveedores, es un subsector en si mismo, dado que el resto de los subsectores tienen necesidades muy particulares, que derivan en el surgimiento de otras empresas que se dedican únicamente a cubrir esas necesidades particulares.

Debido a esto es que estas empresas se consideran dentro del sector audiovisual, ya que son proveedores sólo del sector audiovisual y no de otros. Además este subsector es importante dado que todas las necesidades que tienen las productoras, implican altos costos, y es muy importante tener estos requerimientos de las productoras bastante articulado.

Sin estas necesidades cubiertas las productoras no pueden filmar, por ejemplo. Por lo tanto es un subsector fundamental.

2) ¿Cuántas empresas conforman este sector? ¿Cuántas de las mencionadas se encuentran comprendidas dentro del Cluster?

Hay una mesa estratégica que es la que gestiona el cluster.

El cluster está compuesto por instituciones públicas y privadas. La institución pública que pertenece al cluster es el ICAU (Instituto de cine y del audiovisual del Uruguay). La institución privada perteneciente al cluster es el CADU (Cámara Audiovisual del Uruguay).

Hay empresas que están asociadas a la Cámara y otras que no, pero las que no están asociadas, igual pertenecen al Cluster.

Nunca vamos a poder saber con precisión cuántas empresas son, por cierta informalidad existente en el sector. Nuestra base se encuentra aproximadamente entre 700 y 800 empresas.

El sector es muy dinámico, por consiguiente este número puede variar mucho, de todas formas últimamente el sector está más estable.

La Cámara fue creada hace dos años y tiene alrededor de 100 asociados. El cluster apunta a que las empresas estén participando, y no que tengan que estar asociadas a la Cámara. Hay ciertas empresas pequeñas que no pueden pagar la cuota de asociación a la Cámara, aunque la misma no es cara.

La idea es que las empresas participen en cualquiera de las asociaciones colectivas, dado que además de la Cámara, también existe ASOPROD (Asociación de productores y realizadores de cine y video del Uruguay), PROANIMA (Cluster de empresas relacionadas a la animación y videojuegos), APROVE (Asociación de proveedores).

Lo importante es que las empresas estén participando activamente en cualquiera de estas asociaciones.

3) ¿Hay disponibilidad de mano de obra?

Hay bastante disponibilidad de mano de obra, pero no muy especializada.

4) ¿El sector audiovisual cuenta con mano de obra especializada?

No se cuenta con mano de obra totalmente especializada.

Este es un sector que requiere mano de obra especializada en muchas disciplinas, y cada una de estas disciplinas implica importantes niveles de conocimiento.

Una de las actividades fundamentales del cluster es el proyecto de mesa de formación. Es decir canalizar la oferta de formación y la demanda de formación. Actualmente la oferta y la demanda

están muy despegadas. La oferta de las productoras, por ejemplo, no es exactamente igual que la demanda de trabajo. Por ejemplo, un Licenciado de comunicación, no puede hacer realización audiovisual. Es decir no se forma, en general, para lo que se necesita.

Hay cargos para los cuales no existe formación específica, por ejemplo, es el caso de los continuistas, que son las personas encargadas de supervisar la continuidad del proyecto audiovisual.

Formación específica de guionistas no había hasta ahora, recién en este año se van a iniciar tres cursos de guionistas (Universidad de Montevideo, Escuela de cine del Uruguay, y probablemente en la ORT).

Muchas personas tienen importantes conocimientos en base a la experiencia adquirida por los años de trabajo en el sector.

Se ha mejorado muchísimo. Hay mucha más formación específica actualmente, pero de todas formas, hay cargos para los cuales hoy en día no existe formación específica.

La Escuela de cine del Uruguay va a iniciar unos cursos de fotografía audiovisual y dirección, que van a ser importantes, pero recién van a comenzar. En algunos de estos puestos, en determinadas épocas del año hay cero desempleo. Hay muchas cosas por mejorar todavía.

5) ¿Cuál es el régimen de contratación de los trabajadores? ¿Cuál es el nivel de rotación del personal?

Un gran porcentaje de los trabajadores son contratados free lance, esto se debe a los tipos de servicios prestados por el sector, ya que para ciertos proyectos, se necesita mucho personal, muy superior al personal necesario habitualmente. Esto es una desventaja, dado que hay una amenaza, de una posible ley que no permitiría la flexibilización de apertura de unipersonales, como si se permite actualmente en el sector informático.

Hoy en día el contrato free lance está permitido, dado que no está bien regulado, lo que si existen son inspecciones, dado que no se debería contratar free lance constantemente, ni a la misma persona.

Si surge la nueva ley, y la misma no flexibiliza la creación de unipersonales, la misma constituirá una gran amenaza para el sector.

El personal permanente no rota mucho.

6) ¿Las empresas cuentan con planes de capacitación para sus empleados?

Generalmente si. Siempre existe personal muy técnico que capacita al personal nuevo.

7) ¿Cuál es la edad media de la mano de obra?

En general, el personal de este sector es muy joven. El personal más técnico es un poco mayor.

8) ¿Cuáles son los sueldos promedio del sector?

Los sueldos en este sector son bastantes variados, pero en promedio son altos.

9) ¿Es un sector atractivo para la mano de obra disponible, tanto en término de beneficios sociales como económicos?

Si es un sector muy atractivo en términos económicos y de beneficios. De todas formas hay cargos que requieren una formación muy específica.

10) ¿Cómo se financian las empresas? ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento?

Todas las empresas se financian con capital propio básicamente. No existe prácticamente financiación para este sector. Esto le sucede a todas las industrias culturales, dado que los productos y servicios tienen valor, pero no hay mecanismos de medición de dicho valor. Hoy en día se está haciendo un estudio para ver cómo éste tipo de empresas pueden acceder al financiamiento. Mi idea puede tener cierto valor para mí, pero para otra persona puede tener un valor menor, es decir que no tiene un valor de mercado. Un banco persigue siempre lo físico.

Por consiguiente no hay una adecuación del sistema financiero para apoyar este tipo de iniciativas.

Existen premios, pero los premios no son financiación.

Existe un fondo de incentivo, que se deriva de la Ley de Mecenazgo, que consiste en que las empresas destinan dinero a un fondo, y luego el fondo asigna a determinados proyectos. Esta Ley surgió desde el Ministerio de Educación y Cultura.

A las empresas les convenía, en general, el fondo de incentivo, dado que el dinero destinado al fondo lo descontaban de sus impuestos por ser una donación. Esta Ley se va a modificar, dado que la idea es muy buena, pero no resultó fácil la aplicación de la misma. Las empresas, como el mecanismo era complejo, directamente les asignaban el dinero a determinadas productoras, y esto provocó una distribución no equitativa.

Existe también financiación por parte de la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación), sólo para ciertos proyectos, aceptados por la ANII, pero por ahora la ANII no fue muy aplicable, sólo se apoyaron tres proyectos del sector. La ANII actualmente se está adecuando al sector, y es importante dado que el sector audiovisual es innovador.

11) ¿Qué tipo de maquinarias y equipos tecnológicos son utilizados por las empresas? Las mismas, ¿invierten en tecnología?

Las productoras no invierten mucho en tecnología, dado que la tecnología mejora rápidamente, y la adquirida queda obsoleta o pasa a ser ineficiente.

Además para una producción pueden necesitar muy poco equipamiento, y para otras producciones un equipamiento mucho mayor.

Los que si invierten constantemente en tecnología son los proveedores del sector audiovisual.

12) ¿Las empresas cuentan con controles de calidad?

La mayoría de las empresas cuentan con controles de calidad internos.

13) ¿Cuál es el tamaño de las empresas? ¿Puede hacerse alguna división entre las mismas tomando en cuenta la cantidad de personal que emplean y el nivel de facturación?

El tamaño de las empresas es muy variado, tanto respecto a personal como al nivel de facturación.

Las empresas que tienen mayores ingresos dentro del sector son las empresas de publicidad.

En el segmento de animación y videojuegos son pequeñas, ya que es un segmento emergente, pero existen dos o tres que son grandes.

Dentro de proveedores existen empresas muy grandes. Son pocas en cantidad, pero son varias las empresas grandes. Musitelli es la más importante en este segmento, pero Tajam, Montrasi y Fuji también son grandes.

14) ¿La demanda interna es significativa?

En publicidad el 80% es demanda externa. El 20% restante es la demanda interna de este segmento.

La demanda interna de animación y videojuegos es menor al 20% de la demanda total.

15) ¿Cuál es el nivel de ventas promedio anual de dichas empresas?

En publicidad se estiman 7 publicidades por semana, pero es muy variable, además porque existen zafas en el sector audiovisual.

Hoy en día estamos tratando de identificar dónde se está filmando para poder tener ciertos datos.

El sector vende más en verano, ya que hay más locaciones, podemos filmar en la ciudad, en el campo, en la playa y en otros lugares.

Además es la contra-estación con Europa.

También existen menos probabilidades de lluvias, que generalmente dificultan las filmaciones.

16) ¿Hacia qué países se exporta?

Es muy variable. Se ha exportado a todas partes del mundo, pero los destinos a los cuales más se exporta, es muy variable.

17) ¿Existen empresas del sector que realicen inversión extranjera directa? ¿Cuántas?

Algunas empresas si.

Las principales empresas que tienen filiales en el exterior son Oriental Films en México, Metrópolis en México y Chile y también tiene Salado Films una filial en el extranjero.

La mayoría del resto de las empresas igual tienen algún nexo afuera, por ello es que básicamente exportan.

La mayor parte del sector invierte en el país. La inversión es sustancialmente nacional, y la mayoría de las empresas reinvierten frecuentemente. Son bastantes arriesgadas las empresas del sector. Algunas han quebrado, y luego reabren, ya que no es fácil sostener esa forma de financiamiento.

18) ¿Pueden considerarse competitivas internacionalmente estas empresas? ¿Por qué?

La mayoría no. Existen algunas que si son altamente competitivas internacionalmente.

El segmento de proveedores seguro que no, porque directamente apuntan al mercado interno.

Animación y Videojuegos actualmente está buscando posicionarse internacionalmente.

Publicidad y Cine ya están posicionados internacionalmente. Estos dos segmentos podrían estar mejor posicionados, pero hay que estudiar que capacidad tiene el país de soportar un mayor crecimiento de la industria.

19) ¿Existe una competencia interna significativa en el sector?

En publicidad es significativa.

En animación y videojuegos actualmente no hay una gran competencia, como es una industria naciente, existe gran cooperación entre las empresas.

Pero cuando este segmento crezca lo más probable es que la competencia crezca mucho, porque no dejan de ser competidores, y en un momento van a competir más fuerte por la captación de nuevos clientes.

Como el segmento de publicidad está más desarrollado y hay un mayor movimiento de dinero, la competencia es bastante importante.

20) ¿Cuáles son las principales características del mercado?

Es un sector que se está formalizando mucho, ya que el mismo fue muy informal hace bastante tiempo. El sector está creciendo mucho, no en vano hoy existen siete organismos internacionales apoyando, van a abrir tres Estudios de grandes dimensiones (Zonamérica, LATU y Canal 4).

Este tipo de inversiones indican que el sector es muy rentable, pero hay que ver hasta que nivel de crecimiento, puede soportar el país colectivamente.

21) ¿Qué estrategia utilizan las empresas?

No hay una única estrategia. Hay empresas que aplican la estrategia de precios bajos y otras apuntan a la diferenciación de los servicios prestados.

Lo que generalmente sucede en publicidad es que todos conocen a sus clientes y los clientes de las otras empresas, y existe como un acuerdo de caballeros, de no intentar quitarle clientes a otro, a través de cualquier medio posible. Además los propios clientes del sector son bastante fieles para con sus empresas elegidas.

22) ¿Este sector recibe algún apoyo, como subsidios o exoneraciones, por parte del gobierno?

El sector ahora está recibiendo apoyo del Gobierno.

Las exportaciones se encuentran exoneradas de IVA. También existen ciertas exoneraciones relacionadas al cine.

Actualmente se está tramitando otro tipo de apoyo, que consistirá en diferenciaciones tributarias.

23) ¿Cuáles son los sectores conexos al audiovisual?

Los principales sectores conexos son ciertos proveedores, como por ejemplo, los de catering, vestimenta, maquilladores, transporte, entre otros.

Los proveedores específicos del sector audiovisual, como pueden ser los directores y actores, no se nombraron, porque nosotros los consideramos dentro del sector, formando parte del quinto segmento del sector.

24) ¿Los proveedores son nacionales o extranjeros?

Son prácticamente todos nacionales. Algunas veces se alquilan equipos determinados del exterior. Pero en general todos los proveedores son nacionales.

25) ¿Cuál es el mercado objetivo de las empresas que conforman este sector?

Hoy en día con la Film Comisión se está apuntando a muchos países y mercados nuevos. Ahora se están haciendo algunas misiones, en África, Budapest, en otros mercados de Europa y en otros mercados de América.

26) ¿Cuál es el precio medio de los servicios que se prestan?

Las tarifas medias de los servicios prestados en el Uruguay son bajas. Es decir internacionalmente son baratos los servicios, por esto es que las exportaciones del Uruguay en este sector son importantes.

No es barato filmar, pero no es barato filmar en ningún lado, dado que la filmación incluye transporte, actores, luces, catering, escenarios, y otras cosas más.

Pero las medias de las tarifas del Uruguay son bajas.

Nuestros mayores competidores son Sudáfrica y Argentina, principalmente Sudáfrica.

Sudáfrica tiene al igual que el Uruguay, la contra-estación con Europa. Tenemos ciertas características favorables en comparación con Sudáfrica.

En este quinquenio vamos a tener la gran ventaja respecto a Sudáfrica de que el mundial del 2014 se jugará en Brasil, oportunidad importante para Uruguay respecto a este sector y otros.

27) ¿Cuál es la calidad de los servicios prestados?

La calidad de los servicios prestados es buena. En algunos casos aislados puede ser que no.

Pero nosotros apuntamos a preservar la calidad, dado que como ya dijimos, sí una productora hace algo mal para una productora de otro país, entonces perdemos a ese país. Nosotros defendemos una cadena de valor, y no una determinada productora, que hace mal un trabajo.

Nosotros estamos trabajando para que las empresas puedan evitar cualquier tipo de error. Por este motivo la Film Comisión recibe y despide a los países que llegan. La Film Comisión avalúa y analiza que es lo que falta. La Film Comisión se creó para ser autónoma, pero actualmente, como es muy nueva, depende del cluster.

28) ¿Enfrentan algún desafío para poder lograr el éxito?

El desafío general es seguir creciendo internacionalmente, es decir, aumentar la presencia internacional de las empresas. Tanto las empresas de animación y videojuegos, como las de publicidad tienen como desafío, el crecimiento permanente.

También hay otros desafíos, como el aumento de la formalidad, la regulación, la normativa y la financiación de las empresas del sector.

29) ¿Es posible que el sector crezca más?

Si. Seguro, mucho más. No sabemos ni cuánto hemos crecido, porque éste sector no cuenta con cifras estadísticas.

Actualmente se sabe que el sector generó ingresos aproximados al 0,5% del Producto Bruto Interno en el año 2009.

Es imposible decir hoy, cuanto más va a crecer el sector, pero es indudable que va a crecer, dado que es un sector rentable, el valor agregado representa el 80% del valor bruto de producción, y además la correlación con otros sectores, provoca una importante distribución de la riqueza.

30) ¿Qué oportunidades y que amenazas identifica en este sector?

La oportunidad actual del sector es la de trabajar colectivamente, hoy en día se está trabajando de manera colectiva, pero se debe seguir por éste mismo camino. La amenaza es lo contrario, la posibilidad de que las empresas actúen de manera totalmente individual. Sí cada una actúa de forma individual, alguna empresa puede ganar, pero perdemos como país, nos eliminamos como país. La única alternativa del sector es la de aplicar una estrategia colectiva.

Anexo 4: Entrevistas a empresas del sector audiovisual.

Empresas del Segmento Publicidad.

Entrevista a Rodrigo y Juan Pablo de Tremendo Films

1) ¿Pertenece al Cluster Audiovisual? En caso afirmativo. ¿Qué opina del mismo?

Estamos registrados en el cluster como productora. Es decir en su base de datos, apareciendo en su página, pero no estamos asociados.

Como la productora se creó hace poco más de un año, y nos encontramos en crecimiento, por este motivo fue que no nos hemos asociado todavía, ya que nosotros seríamos un granito de arena en el cluster, y no nos sentimos muy afectados por no estar asociados.

De todas formas, ya estamos pensando en asociarnos al cluster.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Conviven dos proyectos en la empresa.

Por un lado está Minimal, que es un proveedor para otras productoras, ya que este negocio consiste en alquilar el Estudio con los servicios de casting. Por otro lado está la productora Tremendo Films que ofrece todos los servicios tradicionales de una productora.

Para nosotros el proyecto de Minimal es una ventaja competitiva. Disponemos del Estudio y los equipos, entonces lo utilizamos para nuestras propias producciones, y cuando no estamos produciendo, alquilamos el servicio. Por lo tanto Minimal, nos ofrece una fuente de ingreso, y también nos disminuye el presupuesto, dado que nosotros no alquilamos ningún Estudio, cuando tenemos que producir.

Hasta el momento nunca hemos prestado un servicio completo al exterior. Si lo ofrecemos, pero por ahora simplemente hemos participado puntualmente en el área del casting para el extranjero, dada nuestra poca apertura al mercado internacional hasta el momento. Básicamente hacemos producciones de pequeña y mediana escala nacionales. Igual en un caso puntual, fuimos a Nicaragua a filmar un comercial de Claro.

Lo que tiene el audiovisual es que se trabaja mucho en redes, capaz que físicamente en la empresa no hay mucho personal, pero si hay un equipo, agentes free lance de distintas productoras, que se contratan para proyectos más grandes.

Los postproductores, si están siempre en la empresa y se encargan de editar y postproducir. Nosotros hemos prestado producciones completas. Y en otros casos, hemos realizado la producción, sin prestar el servicio de postproducción, que lo llevó a cabo una postproductora.

En este momento estamos comenzando a ingresar en el negocio de contenidos. Hoy en día es básicamente una idea, la de diversificarnos, ofreciendo contenidos.

3) ¿Cómo es el proceso de prestación de los distintos servicios?

Proceso de una producción de publicidad:

Preproducción: Incluye los castings, elegir los lugares donde se va a filmar, los presupuestos, el storyboard, los planos, entre otros. Está es una etapa básica y es la que conlleva más tiempo.

- ❖ Producción: El rodaje.
- ❖ Postproducción: Editar y postproducir.

La idea es tratar de que el rodaje dure lo menos posible, y para ello se debe llevar a cabo una muy buena preproducción. No hay que dejar cabos sueltos. Reunirse con el director de arte, estar con el creativo y entender la idea, logrando un entendimiento de todas las partes.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

Gran parte del personal es contratado free lance. Este régimen permite una gran flexibilidad para los distintos proyectos.

Los postproductores son fijos, pero hay mucho personal free lance en los distintos proyectos.

Este régimen es necesario, ya que distintos proyectos pueden requerir cantidades de personal muy distintas. Además también se requieren distintas cantidades de personal por la época del tiempo.

En el sector audiovisual hay zafras.

A nosotros Minimal nos da una pauta de la demanda de servicios, dado que cuando se alquila constantemente Minimal, significa que hay una demanda importante de servicios.

Minimal fue nuestro negocio de arranque, ya que es un espacio físico, y como que el riesgo asumido no era tan grande.

En cambio con la productora preferimos dar pasos cortos, pero firmes.

5) ¿Cuanto es el salario promedio de los trabajadores, por categoría? ¿En la fijación de los mismos, adoptan o toman en cuenta el arancel fijado por la Sociedad Uruguaya de Actores?

El salario promedio de los empleados permanentes se encuentra entre los \$10.000 y \$15.000.

En el caso de los contratos free lance depende de la categoría del contratado y del presupuesto del proyecto.

En el caso de la contratación de actores se toma en cuenta el arancel fijado por la Sociedad Uruguaya de Actores (SUA).

La idea es que los salarios del personal permanente aumenten, el tema es que hoy en día la productora está arrancando y el personal es muy joven.

Es un personal al cual actualmente le sirve el salario, y a su vez la experiencia que esta adquiriendo.

6) ¿Cuáles son los requisitos exigidos para ingresar a trabajar en la productora? ¿Se requiere algún estudio en especial?

Existen exigencias de competencias. Cuanta más capacitación y experiencia tenga, mejor.

Pero en este sector no son tan importantes los curriculum, es más importante lo que la persona hace.

Por ello en este sector se utilizan mucho los reels¹³³. En los reels no hay palabras, hay hechos.

7) ¿Cuáles son los recursos necesarios para prestar los servicios?

El sector audiovisual, en general, no requiere muchos recursos para poder producir.

Con un espacio físico pequeño, con buenas computadoras, y un teléfono, ya se pueden realizar buenas producciones.

Dado que la mayoría del personal puede ser contratado free lance y todos los equipos se pueden alquilar.

Teniendo una buena computadora y una buena cabeza se pueden realizar muy buenas producciones.

Igual también hay un tema de imagen. A nosotros es tema nos interesa.

Entonces generalmente se monta cierto protocolo para recibir a los clientes. Además el cliente, en general, viene siempre a la empresa, ya que quiere dar indicaciones y ver la evolución del trabajo.

Entonces un buen espacio físico es un valor intangible muy importante.

¹³³ Hace referencia a un conjunto de trabajos recopilados con un ritmo vivo e interpretados a una velocidad rápida.

Puede haber dos productos idénticos, teniendo las productoras de ellos, infraestructuras muy distintas.

Pero una buena infraestructura transmite confianza, y a su vez como que transmite que el precio pagado se justifica.

8) ¿Cuáles son los sectores que interactúan más con este sector?

El más relacionado son las agencias de publicidad. El sector gastronómico, dado que siempre se realizan caterings, también es importante. El sector de la vestimenta, los proveedores de maquillaje, el sector de equipos y tecnología, el transporte, los actores, seguridad, entre otros.

Es un sector que se encuentra relacionado a muchos otros sectores, lo que provoca un importante movimiento en el mercado, fuentes de trabajo, y una importante distribución de la riqueza.

9) ¿Cuál es el origen de los insumos utilizados en la prestación de los servicios?

El origen de todos los insumos es prácticamente local. En algunos casos muy puntuales se han contratado actores de Argentina.

Pero en general, salvo contadas excepciones todos los insumos son nacionales, se apuesta a la producción nacional.

10) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Los proveedores son locales y calificados. Son calificados en relación al proyecto que los requiere.

11) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Al inicio nos financiamos con préstamos.

Luego de arrancar con el Estudio, nunca dimos pérdida. En los peores momentos no ganábamos mucho, pero nunca dimos pérdida, y eso fue lo que nos permitió ir creciendo.

Luego del comienzo, siempre nos hemos financiado con capital propio.

12) ¿Qué maquinarias y equipos fílmicos son utilizadas?

Computadoras, software, equipos de filmación, equipos de iluminación, equipos de sonido, entre otros.

13) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores importantes?

Si. Constantemente estamos invirtiendo en tecnología. Preferimos siempre una máquina nueva antes que una usada.

Son factores importantes principalmente porque este sector es muy dinámico. Si no se está atento a los cambios tecnológicos y no se invierte, se pierde competitividad.

14) ¿Qué grado de capacitación tienen sus empleados?

La capacitación es buena. Todos los empleados tenemos estudios relacionados al sector, y actualmente ya todos tenemos una experiencia de por lo menos tres años.

Todavía nos falta adquirir mucha más experiencia.

15) ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Todos los productores medianos.

Los postproductores free lance y las postproductoras, que son empresas que postproducen.

Las postproductoras tienen como ventaja, que insumen mucho menos costos y no requieren una gran infraestructura.

Pueden funcionar sólo con mano de obra y buenas computadoras.

Otra ventaja que tienen las postproductoras es que como simplemente postproducen, tienen una gran especialización en el tema.

16) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

La estrategia de la empresa es la de diferenciación. Nosotros queremos ofrecer productos de calidad.

La estrategia fue aprovechar cada oportunidad, sea pequeña o grande, brindando servicios de calidad.

Para ingresar al mercado, si utilizamos la estrategia de precios bajos.

Cuando estábamos ingresando al mercado, en varias oportunidades, además de producir, generábamos la idea sin cobrarla. Esto lo hicimos, ya que cuando se parte de cero, lo más importante es ganar confianza por parte de los clientes.

17) ¿A qué mercado apuntan?

Apuntamos al mercado publicitario de alto presupuesto.

18) ¿Tienen mercado internacional? ¿Desde hace cuanto exportan?

Tuvimos algún trabajo encomendado del exterior, pero muy puntual. Todavía no nos hemos abierto al mercado internacional prácticamente, dado que la empresa es muy nueva y se encuentra en desarrollo.

19) ¿Desde que países proviene la demanda del exterior?

Los trabajos puntuales provinieron de Nicaragua y España.

20) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna?

Básicamente la demanda interna consiste en la demanda de agencias de publicidad. El 80% de la demanda interna proviene de agencias de publicidad. El resto de la demanda interna consiste en clientes directos y trabajos institucionales.

Nosotros intentamos realizar la mayor cantidad de trabajos posibles para las agencias de publicidad, para poder especializarnos en ello.

En el caso de trabajos para directos, la desventaja es que también tenemos que hacer todo el trabajo que haría una agencia de publicidad.

21) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

La demanda del exterior actualmente es prácticamente nula.

22) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No.

23) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Es importante. Tener una página Web es imprescindible. Siendo una empresa audiovisual, además es necesario tener una página que contenga el reel de la empresa, es decir debe mostrar características de la empresa. Para el mercado externo la página Web e Internet en general es muy importante, actualmente nosotros trabajamos más por todo lo que ya hicimos, con clientes ya habituales, dado que todavía no nos hemos abierto al mercado internacional.

24) ¿Cuál ha sido la principal forma de promoción de la empresa?

La principal forma de promocionar la empresa fue a través de nuestro reel.

También la empresa se promociona por la página Web, y por estar registrado en el cluster audiovisual.

25) ¿Existe control de calidad de los servicios? ¿Quién lleva a cabo el mismo?

Realizamos controles técnicos internamente. El principal control de calidad es el control de los formatos necesarios para los distintos trabajos.

26) ¿Qué impuestos pagan?

El IVA, IRAE y las contribuciones especiales a la seguridad social.

27) ¿Reciben algún tipo de subsidio o exoneración por parte del Gobierno?

Existe una única exoneración, que es sólo en el caso en que se exportan los servicios. Se exonera del pago de IVA sólo a los servicios prestados para el extranjero.

28) ¿Han participado de concursos de audiovisuales o de algún festival internacional?

No.

29) ¿Se dedican sólo a publicidad o también a algún otro segmento de audiovisuales?

Bueno con Minimal nos dedicamos a proveer el sector audiovisual para sus producciones. Por ese lado somos un proveedor.

Con Tremendo Films básicamente nos dedicamos a producciones publicitarias, aunque actualmente estamos en la etapa de preproducción de un ciclo de documentales.

30) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

Tenemos como meta a mediano o largo plazo, captar buenos clientes del extranjero.

Pero a corto plazo el máximo desafío es ganar la confianza de las agencias de publicidad. Al ser una empresa nueva y pequeña, siempre hay dudas por parte de las agencias. Además, siempre la productora queda al margen, ya que la última instancia involucra únicamente a la agencia y a su cliente, entonces sí el trabajo tiene errores, la agencia probablemente pierda a su cliente, y seguidamente la agencia elimina a la productora que falló de sus propios planes.

Por esto es que el principal desafío es obtener la confianza de las agencias, dado que este es un sector que prácticamente no admite errores, el margen de error es muy pequeño.

Así como no es fácil ganar la confianza de alguna agencia de publicidad, luego de ganarla, también es muy difícil perderla. Luego de varios trabajos realizados, la agencia, generalmente, termina relacionándose con la productora de manera significativa y siendo bastante fiel a la misma.

31) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

Una oportunidad muy importante para este sector, que es un sector básicamente exportador, es la existencia de Internet, que permite enviar los trabajos fácilmente e incluso se pueden realizar videoconferencias por Internet. Internet es fundamental para exportar los servicios.

Para nosotros nuestras oportunidades, son a su vez, amenazas, ya que las oportunidades para el sector, son grandes oportunidades también para nuestra competencia.

Por ejemplo, al ser el sector audiovisual, un sector con gran desarrollo, esto es una oportunidad, ya que van a existir más cursos, más gente capacitada, habrá una competitividad más importante, pero por otro lado, van a existir una cantidad muy importante de empresas nuevas, incluso unipersonales.

Otra oportunidad puede ser las cortas distancias que existen, generalmente, entre las productoras y las agencias, dado que Uruguay es un país pequeño, y el buen nivel de las telecomunicaciones, dado que este es un trabajo muy interactivo entre la productora y la agencia de publicidad.

Esta interactividad puede ser una amenaza, ya que se pueden crear conflictos, principalmente con los técnicos, dado que es un segmento sin margen de error prácticamente, por lo que muchas veces se generan situaciones de stress.

La digitalización de la tecnología ha sido una gran oportunidad, dado que actualmente, esto ha facilitado totalmente la producción de publicidad.

El tema es que también existe una democratización de la tecnología, lo cual es una amenaza, ya que nosotros invertimos en una nueva tecnología, y al poco tiempo todas las productoras tienen esa tecnología.

Otra oportunidad es que en este sector se valora mucho la inteligencia y la creatividad, es decir, la realización de buenas producciones con recursos muy escasos.

La amenaza más importante es la barrera al ingreso existente en el sector. Es decir ingresar al sector exportando es prácticamente imposible. Entonces al ingresar se debe captar demanda interna, que no es tan significativa, y a su vez existen alrededor de 40 productoras con historia y con su propia clientela.

Por este motivo es que el ingreso es muy complicado, ya que las agencias tienen una gran confianza en determinadas productoras, y a su vez entre las productoras y las agencias se van generando lazos muy fuertes, incluso de amistad, por la interacción existente entre ellas.

La barrera al ingreso es muy fuerte, aunque si se logra pasar esta barrera, se puede crear una oportunidad, debido a que se genera cierta barrera de salida para la productora que ha ingresado, y a su vez sigue existiendo la fuerte barrera de ingreso para nuevos competidores.

Entrevista a Productora Ejecutiva Internacional Estela Noya de Kafka Films

1) ¿Pertenece al Cluster Audiovisual? En caso afirmativo. ¿Qué opina del mismo?

Sí, pertenecemos. Considero que está bien, lograron cosas buenas. Por ejemplo, exención de impuestos se logró por medio del Cluster.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Producción de comerciales de TV que se filman para Uruguay, proporcionamos directores de Uruguay para el exterior; servicios de producción – vienen de otro país para que le prestemos este servicio, pero los directores no son nuestros- y servicios de edición de cualquier tipo de producción.

3) ¿Cómo es el proceso de prestación de los distintos servicios?

Una agencia de publicidad manda un guión para cotizar, si se llega a un arreglo en términos de dinero y tiempos de entrega, nosotros lo llevamos a imágenes, filmamos, editamos y entregamos.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

Contratamos agencias de modelos, no son empleados nuestros. Para cada proyecto se contrata todo free-lance.

Además tenemos un equipo fijo de 14, 15 personas.

5) ¿Cuanto es el salario promedio de los trabajadores, por categoría? En la fijación de los mismos, adoptan o toman en cuenta el arancel fijado por la Sociedad Uruguaya de Actores?

Contratamos modelos publicitarios y estos tienen caché establecido. Todos los técnicos y agencias de modelos siempre son las mismas.

6) ¿Cuáles son los requisitos exigidos para ingresar a trabajar en la productora? Se requiere algún estudio en especial?

Para participar de las producciones los requisitos son variados, depende de la producción. Si se requieren mujeres hermosas vamos a Valentino. En el caso de técnicos es necesario que estén formados y capacitados en cada una de sus especialidades.

7) ¿Cuáles son los recursos necesarios para prestar los servicios?

Recursos humanos, físicos, monetarios.

8) ¿Cuáles son los sectores que interactúan más con este sector?

Catering, transporte- se gasta muchísima plata en pre y post producción., hotelería, gastronomía, agencias de viajes – traigo gente del exterior-, telecomunicaciones

9) ¿Cuál es el origen de los insumos utilizados en la prestación de los servicios?

Internacional, equipo fílmico puede no ser uruguayo pero el equipo técnico sí lo es.

10) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Sí. Ambos.

En el mercado local hay proveedores que disponen de un amplio equipamiento– gips, luces, cámaras, generadores y camiones- que permite realizar todo tipo de producciones.

11) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Capital propio.

12) ¿Qué maquinarias y equipos fílmicos son utilizadas?

Kafka no tiene Cámaras de cine, sí posee cámaras de video de alta calidad, isla de edición supermoderna.

En el mercado local hay proveedores que disponen de un amplio equipamiento – gips, luces, cámaras, generadores y camiones- que permite realizar todo tipo de producciones.

Algunos de los equipos disponibles en el medio son:

Cámaras Arriflex 16 SR3,Advanced, Arricamstudio, Arriflex 435, Arriflex 35 3, Lentes ultraprime, Luces HMI flicker free de 1200w a 18000w, Camiones y grip de 3 ton. a 5 ton.

13) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores importantes?

Sí. Son dos factores muy importantes

14) ¿Qué grado de capacitación tienen sus empleados?

Muy calificados.

15) ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Metrópolis, Oriental, Salado Medias, Paris Texas. En realidad en los servicios de producción la competencia la constituye el mercado entero.

16) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

Servicios de calidad a costos razonables, no de bajos precios ya que nos caracterizamos por ser una producción cara.

17) ¿A qué mercado apuntan?

Mercado interno y externo.

18) ¿Tienen mercado internacional? ¿Desde cuando exportan?

Sí.

19) ¿Desde que países proviene la demanda del exterior?

Exportamos a Perú, EE.UU, Argentina, España, Francia y principalmente a América Latina.

20) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna?

De agencias de publicidad.

21) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

En cantidad de días de rodaje, es mayor acá que en el exterior.

En términos de cantidad de plata, los proyectos del exterior son más altos que en Uruguay.

22) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No, capital 100% nacional.

23) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Internet es 100% importante, trabajo por medio de ahí.

24) ¿Cuál ha sido la principal forma de promoción de la empresa?

Viajando.

25) ¿Existe control de calidad de los servicios? ¿Quién lleva a cabo el mismo?

El control de calidad si bien no existe formalmente porque no tenemos certificados de calidad de nada, en lo interno estamos todo el tiempo controlando la misma.

26) ¿Qué impuestos pagan?

IVA, IRAE y otros.

27) ¿Tienen algún tipo de subsidio o exoneración por parte del Gobierno?

Sí, los proyectos que son para el exterior están exonerados de IVA. Además los proveedores de servicios nos facturan sin IVA.

28) ¿Han participado de concursos de audiovisuales o de algún festival internacional?

Sí.

A nivel internacional obtuvimos premios en Cannes, el Ojo de Iberia en Buenos Aires, en FIAP.

29) ¿Se dedican sólo a publicidad o también a algún otro segmento de audiovisual?

Sólo publicidad.

30) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

Ser competitivos cuando cada vez hay más competencia en el mundo.

31) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

No contesta

Entrevista a Emiliano Mazza de Paris Texas

1) ¿Pertenece al cluster audiovisual? En caso afirmativo, ¿qué opina del mismo?

Si. No tengo mucha opinión, porque si bien productora pertenece al cluster, no participa en forma activa en el Cluster Audiovisual. Estamos asociados al ICAU, pero fundamentalmente por razones de tiempo no participamos activamente en el cluster.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Realización integral de producción. Tiene 6 directores propios, 3 uruguayos y 3 del exterior, que filman comerciales de TV y servicios de producción para productoras del exterior que encuentran atractivo a Uruguay. Filmamos con subdirectores con equipos uruguayos.

Este año hemos hecho programas de contenidos que hacen documentales, programas de TV, cortometrajes de ficción. Además hay un área de la productora que hace una serie de proyectos que se filman con efectos especiales, hecho en conjunto.

Pero básicamente es productora de publicidad.

3) ¿Cómo es el proceso de prestación de los distintos servicios?

Primero es tratar de generar contactos con agencias de publicidad y manejar un marketing para que los directores sean atractivos por el perfil que sea, cada producción tiene un perfil determinado.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

Tenemos 2 tipos de personal contratado: de planta – bajo leyes de trabajo- y free-lance por cada proyecto, la mayoría de los equipos de rodaje son free-lance.

La productora no tiene equipos fijos durante sus tiempos ociosos.

5) ¿Cuál es el salario promedio de los trabajadores, por categoría? ¿En la fijación de los mismos, adoptan o toman en cuenta el arancel fijado por la Sociedad Uruguaya de Actores?

Hay un gremio técnico que regula tarifas de técnicos de cine en Uruguay. Para directores de fotografía: U\$S 700 por día de 12 horas. Para director de arte= U\$S 650-U\$S 750 por día de rodaje.

En Uruguay se paga por día de rodaje. Con Actores del SUA aplicamos aranceles fijados por SUA.

6) ¿Cuales son los requisitos exigidos para comenzar a trabajar en la productora? ¿Se requiere algún estudio especial?

Deben tener experiencias y ser muy capaces dadas las tarifas que se cobran.

7) ¿Cuáles son los recursos necesarios para prestar los servicios?

Cámaras, luces, grúas, laboratorios, personal, y sobre todo KNOW HOW de cómo se lleva adelante un proyecto, de cómo se trabaja a distancia, cómo se hace presentación para que el cliente entienda esté donde esté lo que se va a filmar.

8) ¿Cuáles son los sectores que interactúan más con este sector?

La industria es la industria que toca más industrias satélites: Transporte, hotelería, lavandería, pasajes aéreos, laboratorios, equipos técnicos, alquiler de autos y casas.

Es una industria que tiene mucha incidencia en la sociedad.

9) ¿Cuál es el origen de los insumos utilizados en la prestación de los servicios?

Los equipos fílmicos se alquilan localmente ya que hay mayor demanda que oferta, pero son importados. Muchas veces traemos equipos de Argentina y actores también. Uruguay es una plaza muy chica y básicamente la producción audiovisual se centra toda en Montevideo. Cuando hay mucho trabajo se necesitan técnicos argentinos.

10) Los proveedores, ¿son calificados? Y, ¿son locales, del exterior, o ambos?

Sí, Son muy calificados. Los técnicos son muy calificados.

Hay locales y del exterior

11) ¿Cómo se financian, con capital propio o financiación por terceros?

Se financian con trabajo que genera, no es empresa que tenga socios capitalistas.

12) ¿Qué maquinarias y equipos fílmicos son utilizados?

Equipos de filmación, luces y sonido.

13) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores importantes?

Sí, invertimos en tecnología. Los equipos son nuevos.

La innovación es fundamental porque en este sector la tecnología avanza todos los días, mucho.

14) ¿Qué grado de capacitación tienen sus empleados?

Es muy alto.

15) ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

5 o 6 empresas: Metrópolis, Kafka, Oriental, Taxi, Salado, TURDOK.

16) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

Productos diferenciados. Producimos comerciales con alto grado de calidad, que se ve reflejado en todo el trabajo interno, existen protocolos determinados.

Es una productora donde el ambiente de trabajo es muy bueno.

La productora tiene 13 años. No somos una productora de trabajo masivo.

Hacemos trabajos puntuales, hay productoras que trabajan 3-4 veces más por mes que nosotros.

17) ¿A qué mercado apuntan?

A todos.

18) ¿Tienen mercado internacional? ¿Desde cuando exportan?

A partir de crisis del 2002, cuando el flujo de proyectos internacionales fue mayor al flujo de proyectos nacionales, fue cuando el medio audiovisual se vio enormemente beneficiado, porque en la región- básicamente en Argentina- llegaron proyectos.

En vez de ir a Sudáfrica- plaza mundial para filmar comerciales- vinieron a Argentina muchísimos y empezó a salpicar a Uruguay, lo cual fue suficiente para favorecer al sector.

19) ¿Desde qué países proviene la demanda del exterior?

De Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, México, EE.UU hispano. También durante mucho tiempo, república Checa, Polonia, Rusia y Eslovenia.

20) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna?

De las agencias de publicidad.

21) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

60-70% proviene del exterior, depende del año. En enero no se hace nada, se empieza a trabajar en febrero, junio-julio baja un poco. Después de agosto comienza a levantar.

22) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No, sólo nos hemos asociados con empresas. Tenemos representantes en Francia, Suiza, Bélgica, Ecuador, Colombia.

23) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Es vital por la mejora en la comunicación que ofrece, inmediatez en presentar un trabajo, acceso a otras empresas, presentar conferencias en todo el mundo a través de Skipe.

24) ¿Cuál ha sido la principal forma de promoción de la empresa?

Cara a cara, viajes y presentarte en el resto del mundo, también el boca a boca. La página Web es la presentación.

25) ¿Existe control de calidad en la prestación de sus servicios? ¿Cómo se lleva a cabo?

Existe control de calidad totalmente.

26) ¿Qué impuestos pagan?

IVA, pero si exportamos no. IRAE.

27) ¿Reciben algún tipo de subsidio o exoneración por parte del gobierno?

Sólo nos exonera del IVA en las exportaciones.

28) ¿Han participado de concursos de audiovisuales o de algún festival internacional?

Si, en FONA, Doc. Mvdeo. El Documento seleccionado fue Vida a Bordo y el largometraje Multitudes que está en el FONA y está buscando financiación internacional.

A nivel internacional en el Ojo de Iberoamérica, Cannes, Festival del Caribe.

29) ¿Se dedican sólo a publicidad o también a algún otro segmento de audiovisuales?

Sí, y también a contenidos, documentales y programas de TV.

30) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

Amoldarse a tiempos que cambian muy rápido. La realidad cambia más rápido que una empresa, hoy en día. Los precios de los comerciales bajan, la competencia es terrible. Por eso hay que estar abierto a otros formatos; ser flexible.

31) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

Las oportunidades las genera uno mismo, hay que estar abierto, ser flexible. La publicidad implica ser joven, tener cabeza joven. Hay que estar muy inmerso en la estética.

Las amenazas son las dificultades propias de la globalización, mercados externos que compiten con nosotros.

En Uruguay hay muchas productoras de gran nivel para una población pequeña.

Entrevista a Productor Ejecutivo Pablo Oliveri de Indias Fílmica

1) ¿Pertenece al Cluster Audiovisual? En caso afirmativo. ¿Qué opina del mismo?

Sí, pertenecemos. Hasta el día de hoy no hemos obtenido beneficios, pero tenemos confianza y certeza que en el futuro sí.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Producción de publicidad mayoritariamente. Pero en menor proporción documentales y cortometrajes corporativos. Y servicios de Post producción.

3) ¿Cómo es el proceso de prestación de los distintos servicios?

Arranca con una agencia de publicidad que manda un proyecto para cotizar, ese guión se traduce en plata, y en un esquema de trabajo, en tiempos de entrega y como funcionaría. Si eso cuadra, te asignan el proyecto. Después hay reuniones de PPN, se filma, se edita, se entrega.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

Tenemos personal fijo y estable – 10 personas-. Hay dos tipos de contrataciones: Las modelos a través de agencias de modelos, cuando hay gente que se ve. Pero las contrataciones de director de fotografía se hacen a través del SUA o a través de unipersonales.

5) ¿Cuanto es el salario promedio de los trabajadores, por categoría? En la fijación de los mismos, ¿adoptan o toman en cuenta el arancel fijado por la Sociedad Uruguaya de Actores?

Varía según el rol de cada persona, son establecidos por el SUA. También hay un grupo que fija algunas tarifas. Director de fotografía gana una fortuna y asistente de vestuario gana mucho menos

6) ¿Cuáles son los requisitos exigidos para ingresar a trabajar en la productora? ¿Se requiere algún estudio en especial?

Varían según el rol de cada persona. Pero es importante que tengan experiencia reconocida y estudios relacionados al rol que van a tener.

7) ¿Cuáles son los recursos necesarios para prestar los servicios?

Desde ANTEL, gente que es lo primero; lo mismo que necesita cualquier oficina más tecnología propia del rubro: cámaras, trípodes y otras.

8) ¿Cuáles son los sectores que interactúan más con este sector?

Teniendo en cuenta que publicidad y cine tratan de recrear situaciones distintas, se interactúa con muchísima gente. Si se hace cobertura aérea de algo necesitas a prefectura. A veces alquilamos grúas, ómnibus, depende del comercial que vayamos a filmar. Los sectores conexos varían según el proyecto.

9) ¿Cuál es el origen de los insumos utilizados en la prestación de los servicios?

Cámaras son importadas, gente es local, software de afuera. Tenemos equipos propios y arrendados.

10) Los proveedores, ¿son calificados? Y ¿son locales, del exterior o ambos?

Sí, ambos.

11) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Capital propio.

12) ¿Qué maquinarias y equipos fílmicos son utilizadas?

Cámaras, luces, micrófonos, programas de edición trípode.

13) ¿Invierten en tecnología? ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores importantes?

Sí, somos propietarios de gran mayoría de los equipos. Entre adquirir una nueva o usada depende de para qué sea. Tecnología es todo nuevo, es un cáncer, cambia a cada rato. Sin embargo un trípode si está bien puede tener años.

La innovación es un factor importantísimo.

14) ¿Qué grado de capacitación tienen sus empleados?

Muy capacitados. Algunos de los que trabajan en la productora se han formado y capacitado afuera. Han traído su experiencia del exterior.

15) ¿Cuáles son sus principales competidores del mercado?

Son las empresas iguales a la nuestra, pero la mayor competencia es que en este país entran contenidos audiovisuales con una naturalidad infame, que es imposible frenar. Es un error creer que el cine compite con el teatro. Primero tenés que competir con que gente deje de estar encerrada, luego que empieza a salir ahí empezas a competir con cines, teatros y otros.

16) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

Bajos costos y diferenciación. Al enfoque nos los imponen.

17) ¿A qué mercado apuntan?

Actualmente Mercado interno.

18) ¿Tienen mercado internacional? ¿Desde hace cuanto exportan?

Actualmente sólo mercado interno. Pero hemos exportado anteriormente.

19) ¿Desde que países proviene/provino la demanda del exterior?

EE.UU, México, Brasil, Alemania y Argentina.

20) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna?

De las agencias para las cuales trabajamos, las cuales a su vez trabajan para anunciantes.

21) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

No corresponde.

22) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No.

23) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Es fundamental. Es un factor importante.

24) ¿Cuál ha sido la principal forma de promoción de la empresa?

Mailing. Como el mercado es chico, en realidad más el boca a boca. Boca a boca y mailing.

25) ¿Existe control de calidad de los servicios? ¿Quién lleva a cabo el mismo?

El servicio comienza cuando envían el guión y va hasta que el comercial está en cassettes, se hace un control durante todo el proceso de prestación de servicios, en cada una de sus etapas. Se hace constantemente

26) ¿Qué impuestos pagan?

IVA e IRAE.

27) ¿Tienen algún tipo de subsidio o exoneración por parte del Gobierno?

No.

28) ¿Han participado de concursos de audiovisuales o de algún festival internacional?

Sí.

A nivel internacional también, pero no nos inscribimos nosotros, nos inscriben las agencias. Hemos ganado por 2 años consecutivos como mejor comercial de Uruguay, La campana de Oro, FIAP. Somos de las más premiadas, pero no nos inscribimos nosotros.

29) ¿Se dedican sólo a publicidad o también a algún otro segmento de audiovisual?

Básicamente a publicidad.

30) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

El principal desafío que tenemos es que con el 1/10 de la plata que le dan a cualquier productora argentina, hacer algo que luzca como hecho allá. Desde momento que entra publicidad de afuera se hace difícil poder competir.

31) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

No contesta.

Empresa proveedora del Sector Audiovisual.

Entrevista a Ernesto Musitelli, de empresa Musitelli

1) ¿En que año se creó la empresa?

En 1997, comenzamos con la venta de equipos, en el living de la casa de mi abuelo. Pero explotamos en 2001- 2002, cuando comenzaron a venir producciones extranjeras a realizarse acá.

2) ¿En sus comienzos la empresa se dedicaba a vender equipos o tenían otra actividad?

Antes del 97, producíamos.

3) ¿Qué evolución ha notado usted de la demanda de equipos desde sus comienzos como arrendador de equipos hasta el día de hoy?

Al comienzo Uruguay contaba con productoras muy chicas, luego empezaron a producir para varias agencias.

Tercera etapa, las productoras que ya eran buenas empiezan a vender al exterior, Argentina, Chile, Puerto Rico. Así empezaron a crecer proyectos para el exterior, filmados acá, por productoras nuestras,

Última parte, luego crisis 2002 productoras de exterior vieron lo buenas que eran las productoras de acá, baratas y buenas.

Actualmente se hacen producciones para el exterior con productoras del exterior, donde siempre intervienen productoras uruguayas.

Luego de 2002, la demanda sirvió para vender.

Si bien la crisis nos dio una sacudida bárbara después nos sirvió como trampolín para crecer.

4) ¿Qué otros servicios presta la empresa, además de alquilar equipos?

Sólo alquilamos equipos.

5) ¿Los equipos son adquiridos en el exterior? ¿Desde qué países se importa?

Todos los equipos son del exterior; los principales proveedores están en Alemania, EE.UU, Italia e Inglaterra. Tenemos un proveedor estratégico que es AVA, alemán que nos provee de cámaras y equipos de iluminación de Alemania. También Rusia, China.

6) ¿Ante la adquisición de los mismos, se abastece de marcas reconocidas o esto varía?

Las marcas son conocidas, siempre las mismas.

Uruguay hoy es una locación internacional. Proyectos internacionales vienen a filmarse en Uruguay, Los americanos que vienen acá vienen porque es más barato producir acá. Las expectativas que tienen de infraestructura es la misma que tienen en sus países de origen. Vienen porque es más barato filmar que en otros países, pero parten de estándares de calidad. Vienen porque estamos a la altura de proveedores del exterior.

7) ¿Cada cuanto comprar o recambian equipos?

Varia mucho, la reinversión se da internamente. La inversión y cuanto invertir van muy vinculados a los progresos de la tecnología.

La inversión es permanente, hay momentos donde tenemos más, exigencias las marca el mercado.

Lo viejo, que no sirve más, se destruye. El que aún funciona lo destinamos a veces a proyectos menos exigentes, escuelas de cine, universidades, proyectos, video-clips, cortometrajes. No tenemos equipos clase A y B, hay equipos más nuevos que otros, los menos nuevos los destinamos a proyectos menos exigentes.

Hace 2 años se filma en versión digital, ahí tuvimos que hacer una inversión muy importante

8) ¿Cómo se capacitan?

Viajes, vienen a explicarnos acá, manuales, libros, revistas, y a través de otros materiales.

9) En cuanto al control de calidad de los equipos que manejan, ¿cómo se practica el mismo?

Somos 20 personas, de las 20, 12 se dedican a controlar el equipo que viene, se ocupan del mantenimiento.

Promedio de edad: 30 años En todo el sector, es toda gente joven. Hay muchos egresados de UTU, de electrónica, hay ingenieros.

El índice de equipos rotos es casi nulo. Cuando se rompe algo, lo arreglamos

Cuando hay un problema muy delicado, donde no tenemos repuestos, lo mandamos a fábrica.

La mayoría de la parte técnica, son estudiantes de electricidad, electrónica, recibidos o estudiantes.

10) ¿Por la demanda de equipos que usted recibe, percibe zafralidades en el sector?

Hay cierta zafralidad, sobretodo para el exterior. Los que vienen del exterior vienen desde primavera hasta fin de verano, cuando en Europa es invierno. Las campañas de verano las realizan cuando allá es invierno, por eso vienen acá. Nos favorece la contraestación. La zafralidad, igualmente es cada vez menos.

11) ¿Ud piensa que son muchas las productoras que se encuentran equipadas?

Muchas productoras tienen algo de equipamiento, pero es muy básico, para proyectos sencillos.

Empresas como la nuestra existen en todos los países. El equipo es muy caro, no existe una sola productora que tenga trabajo suficiente para comprarlos y usarlos. No tienen suficientes trabajos para poder usarlos. Por eso existen empresas como la nuestra. Las productoras que han comprado equipos, estos se han vuelto obsoletos, porque su giro principal es la producción.

12) ¿Ud. abastece el mercado externo o sólo se dedica al interno? ¿Posee filiales en otros países?

Abastecemos sólo Uruguay, hemos hecho algunas experiencias, proyectos puntuales en otros países, pero ahora no.

Tenemos vínculos puntuales con algunas empresas del exterior, los problemas de aduana, complican las cosas. La principal causa de no exportar nuestros servicios son los problemas de aduana, toda la burocracia existente, la lentitud que tienen los trámites aduaneros.

13) ¿Cuál es su principal competidor en plaza?

Nosotros gozamos del privilegio de tener cierta exclusividad, hay algunos equipos que los tenemos sólo nosotros. Hay una asociación de empresas proveedoras que fundamos.

14) ¿Cuál es el diferencial que presenta con respecto a los otros proveedores de equipos filmicos que se encuentran compitiendo con ud.? ¿Qué lo distingue para que muchas productoras opten por sus servicios y no por los de otros?

Nuestro diferencial es el mix que logramos, no sólo el equipo. Hay determinadas cámaras, determinada gente, dominio, expertiz técnica y comercial. Esto es una fórmula imbatible. Sentimos pasión por lo que hacemos.

Un lente puede costar U\$S10.000.

15) ¿Por qué cree que las productoras optan por alquilar equipos y no comprarlos? ¿Qué ventajas tiene para ellas alquilarlos?

Porque su giro principal es la producción, la tecnología varía tan rápidamente que los equipos se vuelven obsoletos de inmediato y no pueden enfrentar tantos costos.

16) ¿Podría mencionarnos cuál es su principal cliente?

Tenemos muchas productoras clientes, Oriental, Metrópolis, Salado, Kafka, Paris Texas, El Club, El Camino. Hay 15 productoras grandes, 15 medianas y después algunas más chicas.

17) ¿Cómo es el trámite para alquilar? ¿Cómo se alquila?

Trabajamos con productoras, estudiantes, no trabajamos con público en general, no alquilamos luces para cumpleaños o fiestas. Les damos mucha importancia a los estudiantes, le damos condiciones económicas más beneficiosas porque nos interesa que se conozca el oficio.

Tenemos una base de datos, a los nuevos los chequeamos.

Cuando alquilamos no proveemos de técnicos, los contratan las productoras, Nosotros recomendamos que técnicos contratar.

Tenemos un contrato de alquiler, el cliente debe asegurar equipo, el alquiler corre por cuenta del cliente. Hay convenio con el Banco de Seguros.

18) ¿Las tarifas cómo se fijan y cómo se cobra el servicio?

Las tarifas nuestras son tarifas que tienen una referencia internacional. Comprar una cámara le cuesta igual a todas las empresas de todos los países, el que fija el precio es el fabricante. Tomamos como referencia las tarifas regionales más que los europeos.

El cobro por el servicio depende del tipo de proyecto. Por lo general no damos financiación.

19) ¿Actualmente, además de alquilar equipos, se dedican a venderlos? ¿En qué proporción cada una de estas opciones?

Nunca vendemos equipos, en el comienzo, allá por el año 97 vendíamos algunas cosas, porque vender es competir con uno mismo.

20) ¿Cuales son los equipos con mayor demanda para Musitelli, por parte de las empresas del sector?,

Para filmar siempre se necesita una cámara, es la punta del iceberg. Sin las cámaras lo otro no prospera. Es la puerta de entrada. La cámara es la vedette, no es lo más rentable, la obsolescencia de la misma es mucha. Hay un mix, no se puede filmar si no hay luces u otros equipos. Lo que más se alquila es la cámara.

Las cámaras son nuestro fuerte, tenemos lo mismo que empresas estadounidenses.

21) ¿Cómo se financia la empresa, esto siempre fue así?

Con capital propio y préstamos.

Empresas del Segmento Animación y Videojuegos.

Entrevista a Ricardo Pisano de Coyote Sociedad Animada

1) ¿Pertenece al Cluster Audiovisual? En caso afirmativo. ¿Qué opina del mismo?

Si. Es una herramienta muy útil, para acercarnos a la realidad de otras empresas, para plantearnos crecimiento, para establecer estrategias conjuntas, y para ganar apoyo dentro del mercado local y hacia afuera.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Animación gráfica y animación tradicional.

Ambas animaciones destinadas a publicidad, trabajos institucionales, televisión, Web y videojuegos. También hemos realizado diseño de personajes sin llegar a realizar una animación.

Actualmente el servicio más importante para la empresa, son las animaciones preparadas para la publicidad.

Tenemos proyectos de series de animación para el exterior. También tenemos como proyecto a mediano y largo plazo realizar un largometraje (duración mayor a 80 minutos).

3) ¿Cómo es el proceso de producción de una animación?

Nosotros utilizamos mucho el sistema tradicional. Aprovechamos las técnicas de animación tradicional. Consiste en destinar muchos dibujantes trabajando con lápiz y papel.

Luego este trabajo es un insumo para el proceso digital. El proceso digital es pasar de la animación manual a la imagen digitalizada, y realizar todos los procesos siguientes dentro de la plataforma digital. Los movimientos también son definidos manualmente.

El componente más importante de la mayoría de nuestros trabajos es el manual. Existen ciertas animaciones que realizamos de forma computarizada totalmente, principalmente las animaciones 2D y 3D.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

En general es free-lance el régimen de contratación, no tenemos una estructura estable por las oscilaciones del mercado.

Actualmente somos dos socios, que somos el personal permanente, el resto de los empleados son contratados free-lance.

5) ¿Cuanto es el salario promedio de los trabajadores, por categoría?

Varía mucho, por el volumen de trabajo realizado y por la categoría del trabajador.

Hay distintos escalafones, está el animador, el ayudante de animador, el que hace la limpieza (fileteador), esté el que pasa el dibujo de lápiz a tinta, y por último está el que realiza la digitalización (trabajo más técnico).

Los dos socios hacemos las distintas tareas, el resto del personal tiene ciertos escalafones.

Un animador profesional de responsabilidad puede cobrar entre USD 40 y USD 60 el segundo. Parece mucho, pero en realidad capaz que en una pieza publicitaria, le corresponde realizar seis segundos. El animador tiene un asistente que en general cobra alrededor del 60% de lo que cobra el animador.

El precio total de un segundo de animación puede alcanzar los USD 200 incluida la post-producción. En general para la empresa culmina siendo el 70% del precio, costo, y el otro 30% la utilidad.

Las remuneraciones por trabajos de publicidad son las más altas, debido a que en producciones más cortas, el precio del segundo es mayor.

En el caso de trabajos de producciones más largas, ya requieren otro tipo de acuerdo, es decir, se establece una remuneración por minuto e incluso se puede establecer una remuneración mensual en determinados casos, ya que si no fuera así, se dispararían fuertemente los costos.

6) ¿Qué grado de capacitación tienen los empleados?

El grado de capacitación de los empleados es muy alto. La mano de obra necesaria para este segmento del sector audiovisual es escasa a veces, por esto, porque requiere una gran capacitación y muy específica.

Actualmente hay más egresados de escuelas de animación. Hay dos carreras muy completas de animación, de las cuales egresan animadores de alto nivel, que son las carreras de animación de la ORT y de Animation Campus. Hay otros institutos que dicen que dictan cursos de animación, pero estos cursos lo que permiten es usar programas de animación, siendo esto sólo una pequeña parte de la disciplina animación.

En general en estas carreras no se inscribe mucha gente. De todas formas esta cantidad de inscripciones es importante, ya que tampoco son muchas las empresas de animación en el Uruguay. Es primordial que siga aumentando la cantidad de egresados, dado que actualmente el mercado local no es muy significativo, pero está creciendo y a su vez existen proyectos para el exterior. Por este motivo es importante la capacitación, ya que esto es un círculo vicioso, los proyectos vienen de afuera, pero el personal viene de adentro.

7) ¿Cuáles son las exigencias mínimas de conocimiento requeridas para los distintos tipos de empleados?

Buscamos egresados de las escuelas para los escalafones más altos. También estudiantes de las escuelas, sin ser egresados para el escalafón de animador.

Para otros puestos buscamos buenos dibujantes, para los cuales, es necesario, haber desarrollado algún curso de dibujo o tener una basta experiencia como dibujantes. Estos dibujantes trabajan en el diseño de personajes o diseños de fondos.

Por último también intentamos conseguir personas capacitadas en programas específicos de computación, es decir operadores.

En general en estos casos necesitamos personal con cursos de computación específicos terminados.

8) ¿Existe capacitación otorgada por la empresa?

El personal se está capacitando permanentemente con el trabajo encomendado.

También en muchas oportunidades hemos tomado estudiantes avanzados como pasantes pagos. De esta manera los mismos recibían una cierta remuneración por su trabajo realizado y a su vez están aprendiendo diariamente. A su vez yo soy profesor en Animation Campus.

9) ¿Cuánto tiempo implica en promedio la producción de una animación?

Depende principalmente del trabajo que dura el producto final.

Por ejemplo una producción publicitaria, implica un día de trabajo para lograr dos segundos de la pieza publicitaria. Entonces una pieza de un minuto, conlleva más o menos un mes de trabajo, generalmente menos, ya que a medida que el tiempo de la pieza crece, el tiempo de trabajo también, pero no tan proporcionalmente, ya que lo que más cuesta es el arranque. Luego del comienzo, se va logrando cierto dinamismo.

Un largometraje que dura 80 minutos, puede implicar dos años de trabajo únicamente. Esto se debe a que el punto de partida de una animación es lo más complejo.

10) ¿Es buena la calidad de las animaciones uruguayas? ¿Pueden competir internacionalmente?

Nuestro trabajo está testeado y vendemos servicios de calidad al exterior. Exportamos frecuentemente sin ningún tipo de problemas.

Las otras empresas del Cluster que conozco son muy competitivas internacionalmente, dado que sus animaciones son muy buenas.

11) ¿Cuáles son los insumos necesarios para la producción de una animación?

Personal capacitado en animación es el factor principal para producir animaciones.

Un equipamiento informático acorde a las necesidades de producción que tiene cada empresa en particular.

En nuestro caso en particular, lo principal es el personal de los distintos escalafones necesarios. Y el equipamiento informático que nosotros poseemos es el mínimo.

El otro insumo que es uno de los más importantes es el tiempo. El tiempo de procesamiento de imagen o de renderizado es muy importante en las empresas de animación. Este procesamiento de imagen lo logran las máquinas por sí solas, trabajando día y noche con un acondicionador de aire para que no se dañen.

Este tiempo depende de la calidad del formato deseado. El formato televisivo es el que conlleva menos tiempo de renderizado, se multiplica el tiempo si se desea un formato de alta definición digital, y el formato que implica mayor tiempo de procesamiento es el formato de cine.

12) ¿Cuáles son los sectores más relacionados o conexos al subsector de animación y video juegos?

Las productoras de audio, que son las que nos abastecen de sonido para las animaciones. Nosotros no realizamos el sonido, pero lo dirigimos. Es decir vamos a las productoras y decidimos como deben hacer el trabajo los actores, que música queremos y cual no. Este es el sector más directamente relacionado.

El otro sector más relacionado es el sector de actores, nosotros para hacer personajes generalmente contratamos actores, ya que el trabajo queda mejor.

13) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

En general nuestra estrategia es mixta entre la diferenciación y precios bajos, no conjuntamente, sino que aplicamos las dos estrategias según el mercado.

Nuestra estrategia fundamental es la diferenciación de nuestros servicios. Es decir nos caracterizamos por prestar servicios de alta calidad.

En el mercado local está es nuestra estrategia pura, ya que no podríamos competir de otra manera, porque existen productores particulares, que prestan servicios a precios muy bajos.

En cambio para el mercado exterior, partiendo de la estrategia de diferenciación, que es una necesidad para tener posibilidades de ingresar en dicho mercado, se debe también aplicar una estrategia de precios bajos, es decir lo más bajos posibles, para poder penetrar en el mercado internacional.

14) ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores muy importantes?

Si. La innovación y el desarrollo son muy importantes. En nuestro caso nosotros no hemos invertido mucho en tecnología. En tecnología nosotros hemos invertido lo indispensable, básicamente los servidores potentes.

En lo que invertimos frecuentemente y estamos muy atentos es en nuevos software de animación que nos pueden agilizar o facilitar el trabajo.

Otra cosa importante es encontrar el equilibrio entre la tecnología posible de adquirir y la disponibilidad que tenemos en la empresa. Hay que tratar de hacer rendir al máximo la tecnología adquirida.

15) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Con capital propio totalmente.

16) ¿Cuánto cuesta en promedio la producción de una animación?

El costo de una animación en general se encuentra entre el 60% y el 70% del ingreso, es decir, del precio de la misma.

Una animación estándar tiene un precio de USD 120 por segundo. Este precio cae abruptamente a medida que aumenta el tiempo de duración de la pieza publicitaria.

Por lo tanto el costo es aproximadamente USD 80 por segundo en piezas publicitarias de corta duración.

17) ¿Qué tipo de maquinarias y/o tecnología se utiliza?

Computadoras, software específico y mesas de transparencias.

18) ¿Las mismas son propias o alquiladas? ¿En qué proporción?

Las maquinarias y tecnología son completamente propiedad de la empresa.

19) ¿Cuánto representan las maquinarias y los equipos en el total del patrimonio de la empresa?

Hoy en día las maquinarias y equipos representan un porcentaje importante del patrimonio de la empresa. Pero las maquinarias y tecnología representan una parte muy pequeña en el costo de los servicios prestados, ya que las máquinas no las cambiamos cada menos de cinco años de uso.

Eventualmente adquirimos alguna licencia de software. Pero la maquinaria y tecnología no representan un costo importante en la prestación de los servicios. El costo de la prestación de servicios consiste prácticamente en su totalidad en los contratos free-lance.

20) ¿Tienen mercado internacional? En caso afirmativo. ¿Cuál es el principal destino?

Si. Prestamos servicios al exterior.

En general no exportamos directamente. Existe un intermediario que nos ofrece ciertos trabajos, nosotros le prestamos servicios al intermediario, y luego el exporta directamente.

El destino de nuestros trabajos al exterior es variable, ya que no tenemos clientes fijos en el exterior. Hemos realizado muchos trabajos para Ecuador y Argentina y también en menor medida para México. También hemos hecho trabajos puntuales para otros países.

21) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna de animaciones?

Básicamente de las agencias de publicidad. Las agencias de publicidad nos contratan a nosotros para que realicemos ciertos trabajos, también contratan a las productoras de sonido, nosotros simplemente dirigimos el trabajo de las productoras de sonido.

22) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

La demanda exterior es muy importante respecto a la demanda total, debido a que la demanda interior es muy pobre, aunque se encuentra en crecimiento.

23) ¿Cuál es el volumen de producción anual de animaciones?

Es muy variado. Hay años que se hacen 8 animaciones, otros años 10 y otros 15.

Hubo un año que nos pidieron 9 piezas comerciales para dos meses. En ese momento teníamos 15 personas trabajando todos los días en la empresa.

Por consiguiente la demanda es muy variada según el año. Está demanda es en general del exterior.

24) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No.

25) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Para el exterior Internet es fundamental.

Nosotros nos vendemos por Internet, a través de la página Web, referenciamos nuestro trabajo y además enviamos el trabajo terminado y todo el proceso de aprobación intermedio por Internet.

Es el medio fundamental de publicidad de la empresa, principalmente hacía el exterior.

26) ¿Existe control de calidad sobre las animaciones producidas? ¿Quién lleva a cabo el mismo?

Si llevamos a cabo controles de calidad, que son parte de la mecánica del proceso de producción.

27) ¿Qué impuestos pagan?

IVA e IRAE.

La única exoneración es la relacionada a la adquisición de software. Creo que desde hace poco tiempo, se creó una exoneración de IVA para las producciones que se exportan. El tema es que en general nosotros le facturamos a un intermediario, es decir, generalmente no exportamos directamente.

28) ¿Reciben algún tipo de subsidio o exoneración por parte del gobierno?

La exoneración otorgada por parte del Gobierno es la mencionada anteriormente.

Subsidio no recibimos ninguno. Existen fondos de apoyo en la Cámara Audiovisual y en el sector en general, para los cuales se deben presentar proyectos, presentar un plan de gastos y ganar el proyecto para poder recibir fondos. Es un proceso complejo.

29) ¿Han participado de algún concurso de audiovisuales? ¿Han obtenido algún premio?

Si en varios. Hemos obtenido premios aquí y en el exterior. El único premio que ganamos en el exterior fue en México. Era un concurso sobre piezas publicitarias de animación de campañas de bien público.

Nosotros hicimos varios de campañas de bien público. El premio lo ganamos con una pieza publicitaria sobre la prevención del consumo de alcohol.

30) ¿Han participado de algún festival internacional? ¿Obtuvieron algún premio?

Si hemos participado en festivales de animación internacionales en Argentina, Cuba y en Bolivia. Obtuvimos una mención en Cuba.

También obtuvimos un premio en un festival internacional organizado por la ORT.

31) ¿Sólo se dedican a producir animaciones o también atienden algún otro segmento de audiovisuales?

Nuestra empresa se dedica a la producción de animaciones de contenidos.

Nuestras animaciones tienen como destino principal las piezas publicitarias. También realizamos animaciones con contenidos institucionales como la que obtuvo el premio en México, las de aldeas infantiles entre otras.

Hace poco comenzamos con la producción para videojuegos de las máquinas Xo del Plan Ceibal, ya que presentamos una idea en el concurso y ganamos.

32) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

El principal desafío es generar una base de industria de animación. Es la idea básica que existe en el Cluster. Esto nos permitiría aspirar a proyectos de mayor envergadura, como la producción de series de animación o largometrajes.

Otro desafío es generar un reconocimiento mayor en el país del sector animación, tanto en los incentivos como en la demanda, principalmente en la demanda. La demanda interna es muy baja respecto a la del exterior.

Conviene intentar llevar a cabo procesos conjuntos, para llevar a cabo proyectos más interesantes. En cambio si todos los egresados trabajan individualmente, la viabilidad del sector se comienza a complicar.

Si un día se logra realizar un largometraje, el mismo incluiría a todas las personas del sector durante dos años, generando ingresos y capacitándose.

Pero para lograr algo así, se necesitan importantes socios del exterior, sino no es viable.

33) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

La amenaza más importante es que el tiempo que lleva el desafío que tenemos hoy en día, como es el crecimiento de la demanda interna y la inserción de los egresados en el mercado laboral se dilate mucho en el tiempo, y que se vayan perdiendo las cosas importantes que tiene el sector, por ejemplo que el personal capacitado tenga que retirarse del sector porque no pueden vivir de esto, y que las empresas no puedan crecer en infraestructura por no facturar un nivel importante y continuo.

Este es el problema, porque en realidad el sector mundialmente no se encuentra amenazado.

En el Uruguay la facturación no es importante, pero en el resto del mundo es muy importante. Oportunidades de trabajo para el exterior existen.

No hay muchas oportunidades de trabajo en el medio local, la demanda interna hoy en día es una gran limitante para el desarrollo de este sector.

Entrevista a Tunda Prada de La Mano Estudio.

1) ¿Pertenece al Cluster Audiovisual? En caso afirmativo. ¿Qué opina del mismo?

Sí. Somos fundadores y apostamos a que el cluster funcione. A veces por cuestiones de tiempo nos sentimos un poco alejados del cluster, pero pensamos que es muy importante.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Nosotros somos de origen del dibujo. La empresa se desprende de un taller de dibujo, que hoy sigue existiendo y se llama Ombú. Por consiguiente nuestra empresa tiene como sesgo o punto más importante, el dibujo.

Luego empecé a involucrarme con la animación y a partir de ello, creamos una empresa de servicios audiovisuales y gráficos.

Lo que quiere decir que comercializamos todo tipo de animaciones, incluso para programas televisivos, y también ofrecemos dibujos de todo tipo sin animar.

Por lo tanto, son tres partes:

- ❖ La productora de animación (La Mano Estudio).
- ❖ El taller de capacitación de dibujo.
- ❖ Un taller en el cual se desarrollan productos gráficos para su comercialización.

3) ¿Cómo es el proceso de producción de una animación?

- ❖ Animaciones publicitarias: Generalmente ya el cliente, nos entrega todo el grifo completo (guión, storyboard, entre otros). En estos casos, sólo realizamos la animación que nos solicitan, ya con toda la idea armada.
- ❖ El otro bloque son todas las animaciones que realizamos por proyectos propios. Nuestro producto más conocido de un proyecto nuestro es "La Mano que mira". Estos proyectos nuestros surgen por parte nuestra, pero luego los mismos pueden ir pasando determinados filtros, económicos y técnicos y terminar saliendo al mercado.

Dentro de estos proyectos hay programas para niños y cortos.

Está surgiendo un tercer bloque que consiste en prestar servicios de animación y modelado para empresas de España y Suecia. Esta idea es más a mediano plazo, dado que se requieren por lo menos 20 personas trabajando seis meses a full time.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

Tenemos un equipo estable de siete personas y el resto del personal es free lance. El personal free lance es muy variado. Con las condiciones dadas, trato de contratar lo menos posible, ya que nuestra empresa no se asemeja a una industria desarrollada.

Nosotros tenemos como prioridad nuestros proyectos, y todos los trabajos que se nos solicitan, realizarlos de la mejor manera y con buena calidad, pero la prioridad siguen siendo nuestros proyectos.

5) ¿Cuanto es el salario promedio de los trabajadores, por categoría?

Trabajamos cuatro horas diarias. El sueldo es de \$10.000 mensuales.

6) ¿Qué grado de capacitación tienen los empleados?

Todo el personal ha recibido cursos de capacitación, dado que la idea de la empresa es realizar productos de gran calidad.

7) ¿Cuáles son las exigencias mínimas de conocimiento requeridas para los distintos tipos de empleados?

Exigencias mínimas de cursos, no. Seleccionamos personal básicamente por trabajos anteriores. Seleccionamos básicamente por lo que hacen, y luego el personal recibe cursos de capacitación otorgados por la propia empresa.

8) ¿Existe capacitación otorgada por la empresa?

Si. Tenemos el taller de dibujo, en el cual se capacita todo el personal en dibujo. También hemos otorgado cursos de capacitación de 3D. Sobre los diferentes software de 3D.

9) ¿Cuánto tiempo implica en promedio la producción de una animación?

Es muy variado el tiempo. Depende el tipo de animación. El otro tema es que generalmente hay exigencias por parte del cliente. Por ejemplo, una agencia de publicidad te pide el trabajo para determinada fecha en la mayoría de los casos.

En general, una animación de diez segundos, lleva dos meses, pero siempre hay que adaptarse a las necesidades del cliente, trabajando diferentes horas diarias, se contrata más personal, o se trabaja a distancia para poder cumplir.

10) ¿Es buena la calidad de las animaciones uruguayas? ¿Pueden competir internacionalmente?

La realidad uruguaya es similar a la del resto del mundo. Incluso en Europa hay muchos estudios de animación similares a los uruguayos. El tema es que en Europa se trabaja con subsidios muy importantes. Por ejemplo, Bélgica es el inventor del mecenazgo.

En Uruguay recién se está aplicando el mecenazgo, el Gobierno genera vínculos con la actividad privada para solventar la cultura.

Podemos competir internacionalmente, pero falta un camino largo por recorrer. Principalmente la debilidad se encuentra en la coproducción. Es decir cómo seleccionar el producto, cómo son las fases, a qué segmentos se apunta, entre otros.

Acá arribaron empresas españolas para buscar personas para trabajar para España, y no se consiguió la masa crítica.

Este es un segmento que tiene que apuntar, si o si, a la calidad de la producción, no podemos apuntar a la masa crítica, a ello apunta Corea, Tailandia y Rumania, que tienen posibilidades de hacerlo.

11) ¿Cuáles son los insumos necesarios para la producción de una animación?

Personal altamente calificado.

Computadoras potentes y diferentes tipos de software.

12) ¿Cuáles son los sectores más relacionados o conexos al subsector de animación y video juegos?

Las agencias de publicidad son el sector conexo más importante. Prácticamente toda la demanda interna proviene de las agencias de publicidad.

Las agencias de publicidad generan trabajo, pero sesgado. Para éstos trabajos no se pueden experimentar mucho las capacidades artísticas del personal, no es lo que hace crecer al sector.

13) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

La estrategia es la de diferenciación.

En el caso de la demanda de agencias, se prevé una mayor eficiencia que en los proyectos propios, en los cuales la diferenciación es mayor.

Pero de todas formas la estrategia básica de la empresa es la de prestar servicios diferenciados en cuanto a la calidad de los mismos.

14) ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores muy importantes?

Si. La tecnología es muy importante en este segmentos (Software principalmente), pero para nosotros el factor más importante para la producción son las ideas o la creatividad.

15) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Con capital propio totalmente.

16) ¿Cuánto cuesta en promedio la producción de una animación?

Cada caso es particular.

Hay un estándar de U\$S 100 el segundo de animación en 2D. Pero, por ejemplo, podemos hacer una animación de 20 segundos, de los cuales 8 segundos son de infografía¹³⁴ o es un título que gira. Entonces sí cobramos U\$S 100 dólares esos segundos, no sería justo, y probablemente nadie lo pagué.

El margen promedio puede ser del 20%, pero en realidad es muy variable.

17) ¿Qué tipo de maquinarias y/o tecnología se utiliza?

Computadoras potentes y diferentes tipos de software, todo comprado en el Uruguay, productos extranjeros, pero comprados aquí. También utilizamos software libre.

18) ¿Las mismas son propias o alquiladas? ¿En qué proporción?

Toda la maquinaria y tecnología es propia. En un momento habíamos alquilado cámaras y luces a Musitelli y Tajam, pero hoy en día toda la tecnología es propia.

19) ¿Cuánto representan las maquinarias y los equipos en el total del patrimonio de la empresa?

Prácticamente el 100% del patrimonio, ya que hoy en día tenemos toda la maquinaria y tecnología propia, incluso el sonido, lo que nos permite ser totalmente independientes.

20) ¿Tienen mercado internacional? En caso afirmativo. ¿Cuál es el principal destino?

Si. Tenemos contactos con empresas de otros países. El principal destino es Colombia.

21) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna de animaciones?

Principalmente de agencias de publicidad, y está creciendo la demanda de productos institucionales, por ejemplo, como el corto que realizamos para OSE.

22) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

En cantidad, es mayor la demanda interna que la externa, en mí caso. Pero en términos de dinero, es mayor la demanda externa que la interna. Pero también esto es muy variable.

23) ¿Cuál es el volumen de producción anual de animaciones?

¹³⁴ Es una representación más visual que la propia de los textos, en la que intervienen descripciones, narraciones, o interpretaciones, presentadas de manera gráfica normalmente figurativa.

Exactamente, no podría decirte, pero son muchas animaciones al año.

24) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No. Lo más cercano es que tenemos un contacto, una agente de ventas para cerrar ventas en el exterior, pero no hemos invertido en el exterior directamente.

25) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Es muy importante. Más para el mercado externo, dado que nos contactamos por Internet, o mismo, el mercado externo nos registra por la página Web, principalmente.

26) ¿Existe control de calidad sobre las animaciones producidas? ¿Quién lleva a cabo el mismo?

Si, realizamos controles de calidad internos. Nos proponemos desarrollar productos de buena calidad.

27) ¿Qué impuestos pagan?

Hasta el momento hemos pagado todos, dado que la única exoneración existente es la del IVA a la exportación, pero hasta el momento no hemos exportado de manera directa.

28) ¿Reciben algún tipo de subsidio o exoneración por parte del gobierno?

La exoneración del IVA a la exportación, es la única exoneración existente en el sector. Existen mecanismos para obtener subsidios, pero no son generales del sector.

Lo que hace que el sector se consolide, son todos los organismos locales e internacionales, que ofrecen grandes subsidios para la realización de ciertos proyectos. Por ejemplo, en el Estudio Palermo que también pertenece al cluster se está llevando a cabo una película en 2D, totalmente subsidiada.

Existe todo un proceso, para poder obtener subsidios en el sector en nuestro país. Son cuatro etapas: Desarrollo (idea), preproducción, producción y postproducción, y comercialización.

Acá en Uruguay hay que generar una idea, con la misma se puede obtener un fondo concursable, con éste fondo se le puede dar más forma a la idea y dirigirse al FONA, donde se puede obtener un fondo mayor. Luego también se pueden buscar fondos en organismos internacionales, como Ibermedia, los cuales son de mayor volumen si se consiguieran.

A parte si se consigue un premio del FONA en el Uruguay, ya se puede facilitar el tema de conseguir fondos internacionales. También se abren los mercados internacionales en éstos casos. Surgen coproducciones con empresas de otros países.

29) ¿Han participado de algún concurso de audiovisuales? ¿Han obtenido algún premio?

Hemos participado en un concurso en el País Vasco, en el cual obtuvimos un premio.

30) ¿Han participado de algún festival internacional? ¿Obtuvieron algún premio?

No hemos participado de festivales internacionales aún.

31) ¿Sólo se dedican a producir animaciones o también atienden algún otro segmento de audiovisuales?

Últimamente nos estamos dedicando a la producción de programas de televisión. Programas más cultos, que comercializables, como por ejemplo, el programa "La mano que mira", que es nuestro.

32) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

Hasta hace un tiempo era sostener el equipo de trabajo, y ese desafío lo hemos prácticamente logrado.

El mayor desafío de la empresa es llegar a producir un largometraje.

33) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

La oportunidad es que el sector está en desarrollo, en el Uruguay, y mundialmente.

En el Uruguay el desarrollo es mucho más lento. Por lo tanto una amenaza es que en el resto del mundo, el desarrollo es mucho más rápido.

Otra oportunidad son los subsidios que se ofrecen para ciertos proyectos, tanto en el FONA, como también en la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación).

Entrevista a Diego de Skycube

1) ¿Pertenece al Cluster Audiovisual? En caso afirmativo. ¿Qué opina del mismo?

No. Creemos que para nuestro caso en particular, no nos generaría beneficios importantes.

2) ¿Cuáles son los distintos servicios que prestan?

Producimos animaciones. Específicamente producimos animaciones para todas las plataformas 3D que existen, es decir cine, televisión, auto estéreo, celulares y Web.

Nosotros nos especializamos en 3D, hemos hecho algunos trabajos en 2D. La empresa nació como una empresa como una empresa 3D, si bien de todas formas hicimos algunos trabajos en 2D.

La metodología de trabajo es similar, pero tiene un diferencial al final, en cómo se deduce el trabajo.

3) ¿Cómo es el proceso de producción de una animación?

Depende mucho de la propuesta, y en qué forma llega la propuesta. Sí la propuesta viene de cero, nosotros desarrollamos la idea, hacemos un storyboard, y el storyboard tiene que pasar por aprobación del cliente.

Una vez aprobado el storyboard, pasamos a la etapa de flying, que quiere decir, empezar a producir en baja calidad. Se entrega ese producto para que el cliente observe los encuadres, aspectos de cortes, de densidades, de elementos en pantalla, entre otros.

Una vez que el cliente aprueba éste producto, se pasa a producir en alta calidad. Se hacen las iluminaciones en alta, las filmaciones también se hacen en alta, las estructuras, y se le entrega el producto en alta calidad al cliente. Sí el mismo lo acepta, pasamos a la etapa de 3D y chequeamos el 3D. En este momento es cuando se entrega el trabajo final. Son distintos niveles de aprobación.

La única diferencia que existe, sí el cliente, al solicitar una animación, ya nos entrega la idea, es que debemos saltar la primera etapa. Por lo tanto en éste caso no se realiza el storyboard.

4) ¿Cuál es el régimen de contratación de personal? En caso de que exista más de un régimen, ¿cuál es la proporción de cada uno?

Básicamente el régimen del personal contratado es el de personal permanente. En un momento se contrató personal free lance. En este momento todo el personal ocupado es permanente.

5) ¿Cuanto es el salario promedio de los trabajadores, por categoría?

Es muy variable. No sabría responderte exactamente. Son medios y altos los salarios de la empresa.

6) ¿Qué grado de capacitación tienen los empleados?

Es muy alto. Se necesitan en el sector, en general, personas con grandes capacidades. Tenemos personal destacado en cada una de sus disciplinas.

7) ¿Cuáles son las exigencias mínimas de conocimiento requeridas para los distintos tipos de empleados?

Se buscan personas con estudios y una basta experiencia laboral. Nosotros no contratamos recién egresados de las carreras de animación.

8) ¿Existe capacitación otorgada por la empresa?

Si. Por el tipo de animaciones que realizamos, necesitamos brindar capacitación de 3D, dado que el personal contratado es idóneo, pero como somos la única empresa de animación que produce en tres dimensiones en Uruguay, debemos capacitar al nuevo personal en esta herramienta.

Hoy en día el mercado comercial se abrió para las tres dimensiones, que es ver las mismas imágenes con más profundidad. Este es el 3D propiamente dicho. En Uruguay hay muchas empresas que mediante gráficos generados en computadora, imitan la realidad, pero en dos dimensiones.

9) ¿Cuánto tiempo implica en promedio la producción de una animación?

Depende mucho de la complejidad de las animaciones. Puede durar un día o durar tres meses, por ejemplo.

10) ¿Es buena la calidad de las animaciones uruguayas? ¿Pueden competir internacionalmente?

La calidad es muy buena. Nosotros y varias empresas más competimos internacionalmente. Recientemente hicimos un Seminario en Cannes presentando nuestros trabajos.

Estuvimos participando en un Seminario de publicidad en Sydney, donde fuimos invitados como la productora más grande de publicidad 3D para cine. Donde se presentaron 12 publicidades, y 7 de ellas eran nuestras.

11) ¿Cuáles son los insumos necesarios para la producción de una animación?

El personal adecuado y una importante infraestructura tecnológica. Es decir importante hardware y software.

12) ¿Cuáles son los sectores más relacionados o conexos al subsector de animación y video juegos?

Las agencias de publicidad y todo lo relacionado a las mismas, ya que nosotros trabajamos filmando. Por consiguiente los sectores más relacionados son el sector de actores, iluminación, maquilladores, entre otros.

Todos los sectores vinculados al rubro de la publicidad.

13) ¿Cuál ha sido la estrategia seguida por la empresa en los últimos años?

Nosotros siempre hicimos un diferencial en calidad, y también intentamos establecer los precios más bajos, dentro de las posibilidades, por éste motivo es que nos instalamos en el Uruguay.

14) ¿Considera que la innovación y el desarrollo son factores muy importantes?

Es lo más importante en este segmento.

Es un segmento muy dinámico, por lo que un atraso tecnológico, implica una gran pérdida de competitividad.

15) ¿Cómo se financian, con capital propio o con financiación de terceros?

Nos financiamos con financiación extranjera.

Es decir, la empresa se formó por capitalistas extranjeros que invirtieron en esta empresa en el Uruguay.

16) ¿Cuánto cuesta en promedio la producción de una animación?

Es muy variado el costo de una animación. Una animación que conlleva pocos días de trabajo, puede implicar un costo de cientos de dólares, y otra animación que conlleva alrededor de tres meses, puede implicar un costo de cientos de miles de dólares.

17) ¿Qué tipo de maquinarias y/o tecnología se utiliza?

Workstation, o máquinas de trabajo individuales norteamericanas de Del, compradas por intermedio de Arnaldo Castro. Pero para la filmación contratamos el equipamiento a Musitelli, y también nos abastecemos para la filmación a través de Estudio 9, que también es un buen proveedor.

18) ¿Las mismas son propias o alquiladas? ¿En qué proporción?

Toda la maquinaria (hardware) y el software (licencias) son propios. El equipamiento de filmación y todo lo relacionado a la filmación es alquilado.

19) ¿Cuánto representan las maquinarias y los equipos en el total del patrimonio de la empresa?

Prácticamente el 100%, dado que a su vez el establecimiento laboral es alquilado. El patrimonio de la empresa está básicamente compuesto por las maquinarias y equipos de la empresa.

20) ¿Tienen mercado internacional? En caso afirmativo. ¿Cuál es el principal destino?

Si. El mercado internacional nuestro es prácticamente el 100% de la demanda total de la empresa.

Nosotros trabajamos para todo el mundo, hemos realizado trabajos para Europa, el resto de América, Asia y África.

Los principales destinos son Europa y América Latina.

21) ¿De qué sectores proviene principalmente la demanda interna de animaciones?

Fueron animaciones muy puntuales, y muy pocos trabajos. Estos trabajos realizados para el medio local fueron básicamente solicitados por agencias de publicidad.

22) ¿Cuál es la participación de la demanda exterior respecto a la demanda total?

Prácticamente el 100% de la demanda total.

23) ¿Cuál es el volumen de producción anual de animaciones?

Es difícil de especificar, ya que no todas las animaciones producidas tienen el mismo valor. Pero en términos de piezas de animación producimos alrededor de 100 piezas anuales.

24) ¿Han realizado inversión extranjera directa? ¿Dónde?

No.

25) ¿Qué papel juega Internet en la comercialización de sus servicios?

Es muy importante dado que nosotros trabajamos básicamente para el exterior. Igual de todas formas, generalmente nosotros nos contactamos con los posibles clientes, y luego ellos ingresan a la página Web. Por consiguiente la página Web consiste básicamente en la carta de presentación de la empresa, pero rara vez alguien se ha contactado con nosotros por la página Web.

26) ¿Existe control de calidad sobre las animaciones producidas? ¿Quién lleva a cabo el mismo?

Si. Es parte del proceso de producción, por lo tanto son controles internos.

27) ¿Qué impuestos pagan?

Todos los exigidos, como lo son el IRAE y las contribuciones a la seguridad social. Algunas veces pagamos IVA.

28) ¿Reciben algún tipo de subsidio o exoneración por parte del gobierno?

Estamos exonerados del IVA en los casos de exportación, por consiguiente estamos prácticamente exonerados de IVA.

29) ¿Han participado de algún concurso de audiovisuales? ¿Han obtenido algún premio?

No. Hemos dado distintos seminarios internacionales, pero no hemos participado de concursos de audiovisuales.

30) ¿Han participado de algún festival internacional? ¿Obtuvieron algún premio?

En el Festival de Cannes, al cual fuimos invitados a dar un seminario.

Por lo tanto no obtuvimos premios, dado que fuimos a dar un seminario.

31) ¿Sólo se dedican a producir animaciones o también atienden algún otro segmento de audiovisuales?

No. Por el momento no.

32) ¿Cuál es el principal desafío que enfrentan estas productoras?

El principal desafío es lograr competir a gran escala, que fue el objetivo nuestro al momento de instalarnos en el Uruguay. El desafío es consolidarnos en el mercado externo a través de las animaciones en tres dimensiones.

33) ¿Qué oportunidades y amenazas encuentra en el sector?

Hay muchas oportunidades, ya que el mercado de las tres dimensiones, es un mercado muy nuevo. También hay muchas amenazas, por ser un mercado nuevo.

Dependemos también de sí el mercado se terminará instalando definitivamente.

La oportunidad es que hoy en día no tenemos muchos competidores, por lo que el campo está fértil.

La mayor amenaza es que en poco tiempo pueden surgir grandes competidores, que encuentren el negocio. De todas formas, capaz que esto sería bueno, dado que implicaría que tengamos que mejorar constantemente, es decir que se elevaría el nivel de todo el sector.

Para nosotros que la demanda interna sea muy pequeña no es una amenaza, dado que nuestra idea desde el principio fue apuntar al mercado externo, en base a los capitales externos recibidos, lo que nos permitió comenzar pisando fuerte.

Anexo 5: Nomenclatura Común del Mercosur utilizada para la obtención de los productos del Sector Marroquinería.

7 - Enero 5 de 2004

DIARIO OFICIAL

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
4201.00	ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA O GUARNICIONERÍA PARA TODOS LOS ANIMALES (INCLUIDOS LOS TIROS, TRÁILLAS, RODILLERAS, BOZALES, SUDADEROS, ALFORJAS, ABRIGOS PARA PERROS Y ARTÍCULOS SIMILARES), DE CUALQUIER MATERIA.
4201.00.10.00	De cuero natural o regenerado
4201.00.90.00	Los demás
42.02	BAÚLES, MALETAS (VALIJAS), MALETINES, INCLUIDOS LOS DE ASEO Y LOS PORTADOCUMENTOS, PORTAFOLIOS (CARTERAS DE MANO), CARTAPACIOS, FUNDAS Y ESTUCHES PARA GAFAS (ANTEOJOS), BINOCULARES, CÁMARAS FOTOGRÁFICAS O CINEMATOGRAFICAS, INSTRUMENTOS MUSICALES O ARMAS Y CONTINENTES SIMILARES; SACOS DE VIAJE, SACOS (BOLSAS)* AISLANTES PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS, BOLSAS DE ASEO, MOCHILAS, BOLSOS DE MANO (CARTERAS), BOLSAS PARA LA COMPRA, BILLETAS, PORTAMONEDAS, PORTAMAPAS, PETACAS, PITILLERAS Y BOLSAS PARA TABACO, BOLSAS PARA HERRAMIENTAS Y PARA ARTÍCULOS DE DEPORTE, ESTUCHES PARA FRASCOS Y BOTELLAS, ESTUCHES PARA JOYAS, POLVERAS, ESTUCHES PARA ORFEBRERÍA Y CONTINENTES SIMILARES, DE CUERO NATURAL O REGENERADO, HOJAS DE PLÁSTICO, MATERIA TEXTIL, FIBRA VULCANIZADA O CARTÓN, O RECUBIERTOS TOTALMENTE O EN SU MAYOR PARTE CON ESAS MATERIAS O PAPEL.
	- Baúles, maletas (valijas) y maletines, incluidos los de aseo y los portadocumentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios y continentes similares:
4202.11.00	-- Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado
4202.11.00.1	De cuero bovino, completos o terminados
4202.11.00.11	Portafolios (carteras de mano) y portadocumentos
4202.11.00.12	Maletas (valijas), maletines, bolsos (excepto los comprendidos en la subpartida 4202.21)
4202.11.00.19	Los demás
4202.11.00.2	De cuero ovino, completos o terminados
4202.11.00.21	Bolsos (excepto los comprendidos en la subpartida 4202.21)
4202.11.00.29	Los demás
4202.11.00.30	De otros cueros naturales completos o terminados
4202.11.00.40	De cuero regenerado o de cuero charolado, completos o terminados
4202.11.00.9	Los demás
4202.11.00.91	De cuero bovino
4202.11.00.92	De cuero ovino
4202.11.00.93	De otros cueros naturales
4202.11.00.94	De cuero regenerado o de cuero charolado
4202.12	-- Con la superficie exterior de plástico o materia textil
4202.12.10.00	De plástico
4202.12.20.00	De materia textil
4202.19.00.00	-- Los demás

4202.21.00	- Bolsos de mano (carteras), incluso con bandolera o sin asas:
4202.21.00.10	-- Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado
4202.21.00.20	De cuero bovino, completos o terminados
4202.21.00.30	De cuero ovino, completos o terminados
4202.21.00.40	De otros cueros naturales, completos o terminados
4202.21.00.9	De cuero regenerado o de cuero barnizado, completos o terminados
4202.21.00.91	Los demás
4202.21.00.92	De cuero bovino
4202.21.00.93	De cuero ovino
4202.21.00.94	De otros cueros naturales
4202.22	De cuero regenerado o de cuero barnizado
4202.22.10.00	-- Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil
4202.22.20	De hojas de plástico
4202.22.20.10	De materia textil
4202.22.20.90	Completos o terminados
4202.29.00.00	Los demás
4202.31.00	-- Los demás
4202.31.00.1	- Artículos de bolsillo o de bolso de mano (cartera):
4202.31.00.11	-- Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado
4202.31.00.19	De cuero bovino, completos o terminados
4202.31.00.20	Billeteras, portadocumentos, monederos, tarjeteros, pitilleras, tebaqueras, portapeñines, portaplumas, cigarreras y estuches portaplumas
4202.31.00.3	Los demás
4202.31.00.31	De cuero ovino, completos o terminados
4202.31.00.39	De otros cueros naturales, completos o terminados
4202.31.00.4	Billeteras
4202.31.00.41	Los demás
4202.31.00.49	De cuero regenerado o de cuero barnizado, completos o terminados
4202.31.00.9	Los demás
4202.31.00.91	De cuero bovino
4202.31.00.92	De cuero ovino
4202.31.00.93	De otros cueros naturales
4202.31.00.94	De cuero regenerado o de cuero barnizado
4202.32.00	-- Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil
4202.32.00.1	De materias textiles
4202.32.00.11	Completos o terminados
4202.32.00.19	Los demás
4202.32.00.20	De plástico
4202.39.00.00	-- Los demás
4202.91.00	- Los demás:
4202.91.00.1	-- Con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado o cuero charolado
4202.91.00.11	De cuero bovino
4202.91.00.19	Completos o terminados
4202.91.00.2	Los demás
4202.91.00.21	De cuero ovino
4202.91.00.29	Completos o terminados
4202.91.00.3	Los demás
4202.91.00.31	De otros cueros naturales
4202.91.00.39	Completos o terminados

14-A

DIARIO OFICIAL

4202.91.00.39	Los demás
4202.91.00.9	Los demás
4202.91.00.91	Completos o terminados
4202.91.00.99	Los demás
4202.92.00	-- Con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil
4202.92.00.1	De materias textiles
4202.92.00.11	Completos o terminados
4202.92.00.19	Los demás
4202.92.00.20	De plástico
4202.99.00.00	-- Los demás
42.03	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE CUERO NATURAL O CUERO REGENERADO.
4203.10.00	- Prendas de vestir
4203.10.00.10	De cuero bovino
4203.10.00.20	De cuero ovino
4203.10.00.30	De otros cueros naturales
4203.10.00.90	Los demás
	- Guantes, mitones y manoplas:
4203.21.00.00	-- Diseñados especialmente para la práctica del deporte
4203.29.00.00	-- Los demás
4203.30.00	- Cintos, cinturones y bandoleras
4203.30.00.10	De cuero bovino
4203.30.00.20	De cuero ovino
4203.30.00.30	De otros cueros naturales
4203.30.00.90	Los demás
4203.40.00.00	- Los demás complementos (accesorios) de vestir
4204.00	ARTÍCULOS PARA USOS TÉCNICOS DE CUERO NATURAL O CUERO REGENERADO.
4204.00.10.00	Correas transportadoras o correas para transmisión
4204.00.90.00	Los demás
4205.00.00	LAS DEMÁS MANUFACTURAS DE CUERO NATURAL O CUERO REGENERADO.
4205.00.00.10	Artículos de cueros naturales, para escritorio o librería
4205.00.00.2	Artículos de cueros naturales, para ornamentación o decoración
4205.00.00.21	Alfombras
4205.00.00.29	Los demás
4205.00.00.9	Los demás
4205.00.00.91	Llaveros
4205.00.00.92	Cubiertas de cueros naturales para armar cojines o asientos de piso (pufas y similares)
4205.00.00.99	Los demás
42.06	MANUFACTURAS DE TRIPA, VEJIGAS O TENDONES.
4206.10.00.00	- Cuerdas de tripa
4206.90.00.00	- Las demás

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- “Ventaja Competitiva de las Naciones”. Michael Porter (1990). Editorial Vergara.
- “La Industria Audiovisual Uruguaya ¿Realidad o Ficción?”. Luís Stolovich/ Graciela Lescano/ Rita Pessano/ Paula Delgado (2003). Ediciones Ideas.

Facultad de CC.EE., Monografías

- Parra, Zully (1998). Los Consorcios de exportación en el Uruguay (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República).
- Bergara, F.; Nocella B.; Pérez, S. (2009). Estructura, conducta y performance de las Agencias de Publicidad en los últimos diez años. (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República.).
- Traverso, Diego (2007). Análisis de competitividad del sector exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay. (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República.).
- Abadi, Omar; Volpe, Diego; Zacur Sebastián (2009). Factores que explican la competitividad del sector publicitario en el marco del Cluster Audiovisual del Uruguay (Tesis de Licenciatura, Universidad de la República).

Otros estudios consultados

- “Clusters and the new economics of competition”. Michael Porter (1998). Harvard Business Review.
- “Estudio de caso Cluster Audiovisual en Uruguay”. Claudio Jerusalmi, Micaela Camacho, Carolina Rocha, Santiago García, María Moratorio, María José Serrano. Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay.
- Cristóbal, M. (2007). Consultoría Audiovisual - Documento Relativo al Sector Uruguayo. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.
- Saegaert, John (2007). Informe de diagnostico del Conglomerado Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

- Saegaert, John (2008). Informe de Prospectiva Sector Animación y Videojuegos. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.
- Labrada, Fernando (2007). Informe para el sector audiovisual uruguayo. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.
- Equipo técnico del PACC (2007). Informe de caracterización del Cluster Audiovisual. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.
- Equipo técnico del PACC (2007). Calzado y Marroquinería Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC). Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.
- (2008). Audiovisual - Plan de Refuerzo de la Competitividad, Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Consultado en www.diprode.opp.gub.uy.

Recopilación de datos

- Dirección Nacional de Aduanas (DNA).
- Banco Central del Uruguay (BCU).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).

Entrevistas y consultas realizadas

- Dr. Adolfo Achugar, miembro del Grupo Gestor del Conglomerado del Calzado y la Marroquinería.
- Ricardo Tchilingirbachian, Director de Borspel (empresa de Marroquinería).
- Carmen Garrido, Directora de Garrido (empresa de Marroquinería y vestimenta).
- David, Director de Ormax S.R.L. (empresa de Marroquinería).
- Washington Fernández, Director de Rovelli (empresa de Marroquinería).
- Luís Cubelli, Director de Cubelli (empresa de Marroquinería).
- Virginia, encargada de Alligator`s (empresa de Marroquinería).
- Rodrigo Márquez, Gerente de la Cámara Audiovisual del Uruguay y Coordinador del Cluster Audiovisual.
- Ricardo Pisano, Socio de Coyote Sociedad Animada (empresa de animación).
- Tunda Prada, Director de La Mano Estudio (empresa de animación).
- Diego, encargado de Skycube (empresa de animación).

- Rodrigo y Juan Pablo, Socios de Tremendo Films (Productora de publicidad).
- Estela Noya, Productora Ejecutiva de Kafka Films (Productora de publicidad).
- Emiliano Mazza, Socio y Productor de Paris Texas (Productora de publicidad).
- Pablo Oliveri, Productor Ejecutivo de Indias Fílmica (Productora de publicidad).
- Ernesto Musitelli, Director de Musitelli (Proveedor de equipos fílmicos).
- Juan Brusco, Director de Animation Campus (Escuela de Animación).

Páginas Web visitadas

- www.opp.gub.uy
- www.miem.gub.uy
- www.aduanas.gub.uy
- www.cncs.com.uy
- www.uruguayxxi.gub.uy
- www.ccee.edu.uy
- www.audiovisual.com.uy
- www.google.com.uy
- www.wikipedia.org
- www.ine.gub.uy
- www.bcu.gub.uy
- www.icaucmec.gub.uy
- www.diprode.opp.gub.uy
- www.mtss.gub.uy
- www.anii.org.uy
- www.ort.edu.uy
- www.bios.edu.uy
- www.um.edu.uy
- www.ucu.edu.uy

