

La cultura en el Uruguay

Una mirada desde las Ciencias Económicas

Coordinación y Edición: Carolina Asuaga

Fernanda Arezo • Verónica Pereyra •
Beatriz Torres Ambrosini •
María Elena Olarán Gainzarain •
María Carolina Duarte Ross •
Malena Rodríguez Guglielmone •
María de la Paz Besada Paullier •
Pamela Cambeiro • Martín Cami •
Ignacio Mouradián • Natalia NolleMBERGER •
Tania Cruz • Diego Traverso • Natalia Rivera •
Antonella Triay • María Eugenia Triay



LA CULTURA EN URUGUAY: UNA MIRADA DESDE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS

Coordinación y Edición:
Carolina Asuaga



© Carolina Asuaga

ISBN: 978-9974-0826-1

Fundación de Cultura Universitaria (FCU)
25 de Mayo 583
Montevideo, Uruguay

Edición diciembre 2011

La publicación de este libro fue realizada con el apoyo de la
Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República.
Comité de Referato: Enrique Cabaña, Alma Espino y Ricardo Pascale

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
CAPÍTULO I: PATRIMONIO	7
1. Museos y Ciudadanos: El comportamiento del consumidor. Fernanda Arezo y Verónica Pereyra	7
2. Disposición a pagar por la restauración de la Puerta de la Ciudadela. Beatriz Torres, María Elena Olarán y María Carolina Duarte	24
3. El arte uruguayo: un estudio sobre el mercado y la pintura como alternativa de inversión. Malena Rodríguez, María de la Paz Besada	37
CAPÍTULO II: ARTES ESCÉNICAS	53
4. La Gestión de teatros - Caso de estudio: aplicación del Cuadro de Mando Integral al Teatro Solís. Pamela Cambeiro, Martín Cami e Ignacio Mouradián.....	53
5. Análisis económico del teatro independiente en Montevideo: una aproximación al problema de la fatalidad de los costos. Natalia Nollenberger y Tania Cruz.....	73
CAPÍTULO III: INDUSTRIA CULTURAL	85
6. Análisis de competitividad del sector exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay. Diego Traverso	85
7. Gestión aplicada a las empresas radiales. Natalia Rivera, Antonella Triay y María Eugenia Triay	104
8. Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical. Nicolás Cohnheim, Damián Geinsinger y Ernesto Pienika	126

PRÓLOGO

Los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República deben realizar, como trabajo final de carrera, una investigación o ensayo monográfico en un área de su interés, tutorados por un docente universitario o un investigador de reconocida trayectoria. Un gran número de estos trabajos monográficos han hecho un aporte valioso al conocimiento pero, lamentablemente, la poca difusión de éstos hace que ese conocimiento termine olvidado en los fondos de la biblioteca de la Facultad, entre cientos de producciones monográficas.

Se pretende en este libro, mostrar los aportes que se han generado en el área tanto de Economía de la Cultura como de Gestión de Organizaciones Culturales. Varias de las monografías fueron realizadas en la línea de investigación Costos y Gestión de Organizaciones Culturales, la cual coordino. Otros fueron realizados con antelación, como los trabajos tutorados por el referente de la Economía de la Cultura en Uruguay, el hoy fallecido Luis Stolovich. También se incluyen dos trabajos monográficos tutorados por el Dr Gustavo Buquet, quien siempre está presente a la hora de crear investigación de calidad en Economía de la Cultura.

Como cada trabajo supera el centenar de páginas, no es posible publicarlos completamente, por lo que para este libro se hicieron resúmenes de esos trabajos, intentando adecuar la terminología y quitándoles el formato estrictamente científico –poco amigable para un no especialista-, de forma tal que su lectura sea accesible al público en general.

Se resumieron ocho, clasificados en tres capítulos: Patrimonio, Artes Escénicas e Industria Cultural. El capítulo de Patrimonio comienza con un trabajo realizado por las Economistas Fernanda Arezo y Verónica Pereyra, titulado “*Museos y Ciudadanos, el comportamiento del consumidor*”, tutorado por Raúl Ramírez y por mí. Este estudio tuvo como centro explicar la modalidad de conducta de consumo del visitante montevideano hacia tres importantes instituciones museísticas como lo son el Museo del Cabildo, el Museo del Carnaval y el Museo de Historia del Arte. El objetivo del trabajo es estimar la demanda y obtener un indicador de la propensión a pagar por el consumo de dichos museos.

El segundo trabajo, titulado “*Disposición a pagar por la restauración de la Puerta de la Ciudadela*”, fue realizado por las Contadoras Beatriz Torres, María Elena Olarán y María Carolina Duarte, y tutorado en forma conjunta por el Phd. Juan José Goyeneche y quien les escribe. En este trabajo se realiza una valoración contingente para medir la disposición a pagar por la restauración de la “Puerta de la Ciudadela”, un monumento fundamental de identidad montevideana.

El capítulo de Patrimonio finaliza con un trabajo realizado por las Economistas Malena Rodríguez y María de la Paz Besada y tutorado por el Ec. Luis Stolovich. El mismo se denomina “*El arte uruguayo: un estudio sobre el mercado y la pintura como alternativa de inversión*” y explora el mercado de arte uruguayo, analizando la rentabilidad de la inversión en pintura uruguaya. Tratan la rentabilidad de la inversión para tres casos específicos: las obras vendidas por el Banco Comercial en su proceso de recuperación de activos, un portafolio de obras de Pedro Figari y otro de Joaquín Torres García.

En cuanto al segundo capítulo, Artes Escénicas, comienza con un trabajo realizado para la obtención del título de Contador Público realizado por Pamela Cambeiro, Martín Cami e Ignacio Mouradián. Se denomina “*La gestión de teatros. Caso de estudio: Aplicación del Cuadro de Mando Integral al Teatro Solís*” y trata sobre la identificación de indicadores que faciliten las tareas de gestión para la dirección del Teatro.

Luego se presenta un trabajo realizado por las Economistas Tania Cruz y Natalia Nollenberger titulado “*Análisis económico del teatro independiente en Montevideo: una aproximación al problema de la fatalidad de los costos*”. Este trabajo, también tutorado por el Ec. Luis Stolovich, muestra un exhaustivo análisis del teatro independiente montevideano identificando los problemas económicos que afectan al sector.

El capítulo de Industria Cultural incluye tres trabajos. El primero, fue realizado por el Economista Diego Traverso y tutorado por el Dr. Gustavo Buquet, y su título es “*Análisis de competitividad del sector exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay*”. El sector audiovisual publicitario es un sector dinámico que se ha internacionalizado tempranamente y que generó divisas para el país del orden de los US\$ 24 millones durante el año 2005 por concepto de exportaciones. En este trabajo se caracteriza al sector audiovisual publicitario en Uruguay y se analiza las ventajas competitivas que posee frente a sus principales competidores extranjeros.

El segundo trabajo fue realizado por las Contadoras Natalia Rivera, Antonella Triay y María Eugenia Triay y se denomina “*Gestión aplicada a las empresas radiales*”. En este se identifican el sector radial, su proceso productivo y la complejidad al definir al “cliente”. Se proponen una serie de indicadores con el doble objetivo de medir el desempeño de la empresa y proveer incentivos a su organización.

Finalmente, el último trabajo monográfico, fue una investigación interdisciplinaria, que sirvió simultáneamente para obtener el título de Licenciado en Economía a Ernesto Pienika y el de Licenciado en Administración a Nicolás Cohnheim y a Damián Geinsinger. Este trabajo, tutorado por el Dr. Gustavo Buquet y el Cr. Cecilio García de título “*Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical*”, muestra cuáles son los principales impactos en esa industria que las nuevas tecnologías han provocado y cuáles son las posibles estrategias para adaptarse a estos cambios, así como los nuevos modelos de negocio.

Espero que este libro sea el primero de una larga lista. Las áreas de Economía de la Cultura y Gestión de Organizaciones Culturales son disciplinas jóvenes que necesitan seguir creciendo. La investigación realizada por trabajos monográficos de fin de carrera en estas áreas, será siempre bienvenida.

Cra. Carolina Asuaga

Montevideo, Diciembre, 2011.

1. MUSEOS Y CIUDADANOS

El comportamiento del consumidor

Autores: Fernanda Arezo y Verónica Pereyra

Tutores: Carolina Asuaga y Raúl Ramírez

INTRODUCCIÓN

El objetivo del trabajo tiene como centro explicar la modalidad de conducta de consumo del visitante montevideano hacia tres importantes instituciones museísticas de dicha ciudad: Museo del Cabildo, Museo del Carnaval y Museo de Historia del Arte. A partir de esto, nuestro objetivo es poder estimar dicha demanda y obtener un indicador de la propensión a pagar por el consumo de dichos museos; el cual al ser un bien cuasipúblico y no tener un mercado definido, simultáneamente otorga relevancia y complejidad a dicha investigación. A estas características se le adiciona la particularidad de que los estudios relacionados con dicha materia son escasos.

Respecto al análisis de la demanda, podemos adelantar que la base de la misma parte de la función de demanda neoclásica, la cual es adaptada a las características específicas que presenta la demanda cultural. Para esto, estudiamos trabajos de autores pioneros en dicha área como ser, Frey y Meier, Peacock y Godfrey, Rausell, Benhamou y Throsby, entre otros.

Para la realización de este trabajo, utilizamos como base empírica 150 encuestas realizadas a boca de los tres museos objeto de estudio. En la misma se formularon una serie de preguntas vinculadas a las características sociodemográficas, socioculturales y económicas de los consumidores y potenciales consumidores, incluyéndose dentro de las mismas la interrogante sobre la propensión a pagar de los mismos por el ingreso al museo. Esto último es de particular interés ya que en nuestro país los museos en su mayoría son de ingreso gratuito. Por lo que este trabajo serviría como base para posibles futuras políticas de precios en torno a estas instituciones.

El Consumidor Cultural

El análisis del consumidor de bienes culturales plantea un reto para la teoría macroeconómica, por ser este susceptible a factores tanto psicológicos como sociológicos. Por esta razón, Frey

(2000) sugiere que dicho análisis debe ser interdisciplinario. Todos los estudios coinciden en que la mayor participación en el consumo de bienes y servicios culturales acontece en aquellos individuos que cuentan con un nivel de ingreso y de formación superior así como también mayor status en su trabajo (Rapetti, 2005). Factores como el entorno familiar y la experiencia anterior son determinantes para explicar el comportamiento y la formación de las preferencias de los potenciales consumidores.

Un aspecto importante a destacar es que la incertidumbre, la información y el riesgo juegan un papel decisivo al momento de consumo de bienes culturales ya que, si bien existen algunos factores que se conocen *exantes*, como el prestigio, las críticas, experiencia anterior, recomendación de personas allegadas; el riesgo igualmente existe pues se debe experimentar. Por este hecho, muchas veces no se corre el riesgo y el resultado es el no consumo. La incertidumbre con respecto a la calidad del producto es más fuerte aquí que en otros campos, en la medida que las prestaciones vinculadas con los bienes culturales se extienden en el tiempo (es el caso de las obras de arte), se ven perjudicadas por cierta ignorancia (cuando el valor del bien no ha sido aún reconocido por expertos reconocidos) y están sujetas a una redefinición de su valor (en el caso en que, por ejemplo, se cuestiona la atribución de un cuadro a un pintor famoso o aún cuando baja la cotización del artista). Lo desconocido sobre la calidad se traduce en ciertas asimetrías de información. En el mercado de arte, el carácter científico del experto-comprador (museo) o vendedor (rematador), según el caso, le asigna a este el privilegio de la superioridad de la información.

Para el caso de los museos, este punto tiene especial relevancia ya que esta incertidumbre es mayor que para el caso de otros bienes culturales, los que dentro del mismo mercado ejercen una fuerte presión competitiva (Rapetti, 2005).

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE EL CONSUMO CULTURAL EN MONTEVIDEO

Aspectos Metodológicos

En cuanto a los antecedentes, los trabajos realizados sobre la demanda de museos se pueden clasificar en dos grupos:

1. *Los que estiman la correspondiente función de demanda*: generalmente, son escasos y coinciden en la inelasticidad de la demanda respecto al precio de entrada. Como ejemplo, se puede citar a Goudriaan y Van't Eind (1985) en el estudio de cuatro museos de Rotterdam, como ya fue mencionado anteriormente; Johnson y Thomas (1992) para un museo británico y los estudios ya mencionados de Luksetich y Partridge (1997), donde se estiman funciones de demanda para diferentes tipos de museos en Estados Unidos que, en todos los casos, resultan inelásticas (Prieto Rodríguez et al., 2004).

2. *Los que estudian las características socioeconómicas de los visitantes*: en este segundo grupo, los estudios son más abundantes y a pesar de sus diferencias temporales, geográficas y por tipo de museo analizado, existen rasgos comunes que perfilan la figura del visitante. De esta manera, se ha comprobado cómo la asistencia a los museos aumenta con el género femenino, edad, el nivel educativo, la renta, la calificación profesional y la residencia en grandes ciudades.

En el Uruguay, los estudios realizados sobre la demanda de museos son escasos y en su mayoría se concentran dentro del segundo grupo. Según los resultados obtenidos bajo diferentes trabajos, se demostró que se cumplen algunas de estas tendencias, en particular, las asociadas con el sexo, nivel de estudio y de ingreso. De esta manera, encontramos, entre otros, como se analizó en la primera parte de nuestro trabajo, el realizado por Hugo Achugar, et al: "Imagina-

rios y consumo cultural”, el cual intenta arrojar datos sobre consumo cultural a nivel nacional, incluyendo dentro de este el consumo de museos.

Delimitación del campo de estudio

Con el fin de lograr los objetivos planteados en este trabajo de investigación: estimación de la demanda de tres museos de Montevideo, la determinación de la propensión a pagar por asistir a los mismos; y de comprobar la teoría expuesta, se procedió a la realización de una encuesta a boca de museos, la cual fue creada y realizada por las autoras de este trabajo. Debido a esto, los resultados de nuestro estudio representarán el valor de uso directo de dichos museos para sus consumidores, que surge del disfrute del bien en sí mismo. Esto significa que no está incluido el valor de uso pasivo, que refleja el beneficio del uso de externalidades positivas por la existencia de dichos bienes, debido a que para su obtención hubiera sido necesario realizar una encuesta de hogares, la que por falta de recursos y apoyo no pudimos realizar.

Consideramos que es relevante recalcar que nuestra idea inicial era realizar una encuesta lo más abarcadora posible (la totalidad de museos de Montevideo) pero dada la falta de recursos y de personal disponible para la realización de dicho ambicioso proyecto, su ejecución fue imposible. Por otro lado, es importante también mencionar la falta de información y de bases de datos existentes en el Uruguay en este campo de la economía, lo cual incrementó la dificultad de nuestra tarea. La selección de museos a encuestar se vio, asimismo, obstaculizada por la carencia de museos con un registro de asistencia de público; dato con el cual necesariamente debíamos contar a fin de poder determinar el universo objeto de investigación. Este inconveniente fue superado a partir de la exclusión de determinados museos de nuestra investigación, como ser el Museo de Artes Visuales, entre otros, por no contar con el dato del número de visitantes.

Por todas estas razones, decidimos acotar nuestro campo de estudio a tres de los museos más representativos de Montevideo: el Museo y Archivo Histórico Municipal – Cabildo, el Museo de Historia del Arte (MUHAR) y el Museo del Carnaval, debido a que en estos tres casos se contaba con la información de la cantidad de visitantes que acuden a los mismos, y de esta manera, los resultados que pudiéramos extraer de ellos reflejarían los hábitos de consumo de una parte de la población cultural. Por lo tanto, las conclusiones que puedan ser extraídas en el presente trabajo no pueden generalizarse para el total de la población. De todas formas, confiamos en que esta investigación pueda servir de base para futuros trabajos en este campo.

Metodología empleada

Universo: El universo de la investigación es la población de 18 años y más, visitantes de los museos Cabildo, Carnaval y Muhar de la ciudad de Montevideo.

Técnica: La misma se basó en la utilización de un cuestionario estructurado con encuestas personales, realizada a aquellas personas que ingresaban en los museos. Dicho cuestionario estaba formado por un total de 32 preguntas caracterizadas por ser de tipo cerradas con opciones, por un lado, y por otro, abiertas con el fin de que los encuestados dejaran su opinión. Asimismo, se realizaron, previamente, encuestas piloto en la ciudad de Montevideo, con el objetivo de poder testear la efectividad de las interrogantes.

Tamaño de la muestra: Fue establecida en 150 encuestas. El tamaño de la muestra viene dado por el grado de fiabilidad y ajuste que se desee para los valores que se vayan a obtener. Estos grados suelen expresarse mediante el nivel de confianza y el margen de error. De esta manera, para establecer dicho tamaño se supuso un nivel de confianza del 95%, ya que es el supuesto que sugiere la bibliografía para este tipo de encuestas *in situ*, que tienen como objetivo

determinar el valor de uso directo, y donde el tamaño de muestra se determina considerando los factores mencionados anteriormente.

Resultados empíricos sobre actividades culturales

Tabla 1: Asistencia a actividades culturales a lo largo de la vida

		A lo largo de su vida, ¿ha realizado algún tipo de actividad cultural? (en %)		TOTAL
		NO	SI	
Sexo	Femenino	17	83	100
	Masculino	12	88	100
Edad	entre 18 y 28	5	95	100
	entre 29 y 59	16	84	100
	60 y más	33	67	100
Nivel de estudio	Primaria y menos	45	55	100
	Secundaria	18	82	100
	Terciaria	11	89	100
Nivel de Ingreso	Hasta \$ 8000	22	78	100
	Entre \$ 8001 y \$ 16500	22	78	100
	Más de \$16501	12	88	100
	No desea contestar	5	95	100

Fuente: Elaboración propia

A través de esta tabla, podemos extraer que en promedio el 85.5% de la población estudiada ha asistido por lo menos una vez a una actividad cultural a lo largo de su vida.

Resulta asimismo interesante observar quiénes han sido aquellos que no han participado de ninguna actividad cultural, discriminado en función de las variables sexo, edad, nivel de estudio y nivel de ingreso. De acuerdo con los datos recogidos por la tabla, los mayores niveles de no participación se encuentran entre aquellos que:

1. tienen más de 60 años,
2. tienen menor nivel de estudio,
3. tienen menores niveles de ingresos.

Por otro lado, los niveles de participación aumentan a medida que:

1. la población encuestada tiene entre 18 y 28 años,
2. aumenta el nivel de estudio de los encuestados y,
3. aumenta su nivel de ingreso.

Para lograr demostrar y reforzar la pregunta anterior en cuanto a que el grado de influencia del ámbito familiar es determinante para la formación en consumo cultural se planteó la siguiente interrogante que vemos en la tabla a continuación:

Tabla 2: Asistencia a diferentes actividades culturales

		¿Visitó su núcleo familiar el teatro, cine, conciertos de música, y otras actividades culturales durante el 2007? (en %):		
		NO	SI	TOTAL
Sexo	Femenino	14	86	100
	Masculino	9	91	100
Edad	entre 18 y 28	14	86	100
	entre 29 y 59	8	92	100
	60 y más	24	76	100
Nivel de estudio	Primaria y menos	45	55	100
	Secundaria	14	86	100
	Terciaria	9	91	100
Nivel de Ingreso	Hasta \$ 8000	11	89	100
	Entre \$ 8001 y \$ 16500	12	88	100
	Más de \$16501	2	98	100
	No desea contestar	16	84	100

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la misma, podemos extraer que el 88.5% de la población estudiada ha realizado alguna actividad cultural en lo que va del año. Nuevamente observamos que aquellos que no han participado de ninguna actividad cultural en el mismo período, discriminado en función de las variables sexo, edad, nivel de estudios y nivel de ingresos son los que:

1. tienen más de 60 años,
2. tienen menor nivel de estudio,
3. tienen menores niveles de ingresos.

Por otro lado, en este caso, los niveles de participación aumentan a medida que:

4. la población encuestada tiene entre 29 y 59 años,
5. aumenta el nivel de estudio y,
6. aumenta su nivel de ingreso.

Al considerar la variable edad, se observa que el 92% de la población, que asistió por lo menos una vez a alguna actividad cultural a lo largo de 2007, tiene entre 29 y 59 años. Ese porcentaje disminuye para el caso de aquellos que tienen entre 18 y 28 a un 86% y continúa su descenso para aquellos que tienen más de 60 años con un 76%. Una posible justificación

sobre la mayor participación entre aquellos que tienen entre 29 y 59 años puede deberse a que se corresponden, en su mayoría, con la población económicamente activa.

Si consideramos la variable nivel de estudio, se puede constatar que a medida que aumenta el nivel de estudios adquirido por el universo encuestado la participación se hace cada vez mayor, llegando a un 91% para el caso de aquellos que cuentan con formación terciaria. Consecuentemente, el menor nivel de participación se da en el caso de aquellos que cuentan con primaria completa o menor instrucción llegando al 55%. En función de lo expuesto por la teoría, esta variable es trascendental al momento de definir el consumo en cultura ya que, cuanto mayor es el grado de educación, se genera una evolución ascendente del capital humano que permite una mejor contemplación de todo lo referente al capital cultural, esto significa que, a mayor educación mayor demanda cultural.

En cuanto a la variable nivel de ingreso, se puede observar que los núcleos familiares con mayores niveles de ingresos son los que tienen mayor asistencia a actividades culturales durante 2007 con un 98%. De la misma forma que en el caso de la variable nivel de estudio, a medida que disminuye el nivel de ingreso también lo hace el grado de participación, constatándose una mínima diferencia de asistencia entre aquellos que perciben hasta \$8000 y los que están entre \$8001 y \$16500.

Cabe destacar, también, que el 84% de la población que asiste decidió no revelar su nivel de ingresos, lo cual nos hace suponer que en caso de que hubiéramos tenido conocimiento de dichos valores, esto podría haber llevado a modificar los porcentajes entre las franjas.

Asimismo, se puede constatar que el 20.5% de la población encuestada asistió una vez en lo que va del año, el 24.5% lo hizo entre 2 y 3, el 17.5% entre 4 y 5 y el 26% lo hizo en más de 5 oportunidades, lo cual denota una tendencia ascendente en el número de asistencias en función de su frecuencia, con un leve descenso en el caso de asistencia de entre 4 y 5 veces.

Comparación del interés por diferentes disciplinas culturales

Analizando el interés reflejado por la población encuestada por las distintas disciplinas artísticas, en función del sexo, edad, nivel de estudio y de ingreso, se puede comprobar que el cine y la música son las manifestaciones culturales más atractivas para la población objeto de estudio.

Para ver esto, efectuamos una pregunta con el objetivo de medir cuál era el interés de la población encuestada en función de la siguiente escala:

- 1- Ninguno
- 2- Escaso
- 3- Moderado
- 4- Elevado

Los resultados se pueden observar a través de las siguientes tablas:

Tabla 3: Comparación por sexo

	Sexo		
	Femenino	Masculino	Total
	Media	Media	Media
El museo	3	3	3
El teatro	3	3	3
El cine	4	3	4
La música	4	4	4
El arte	3	3	3
La fotografía	3	3	3
La literatura	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Comparación por edad

	Edad			
	entre 18 y 29	entre 29 y 59	60 y más	Total
	Media	Media	Media	Media
El museo	3	3	3	3
El teatro	3	3	3	3
El cine	4	3	4	4
La música	4	4	4	4
El arte	3	3	4	3
La fotografía	3	3	3	3
La literatura	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia

La única diferencia existente entre los géneros femenino y masculino se da para el caso del cine, donde el femenino, en promedio, muestra un grado más elevado de interés. Fuente: Elaboración propia

Si analizamos por edad, se verifica el mismo total promedio por categoría cultural que en la tabla anterior. En particular, podemos observar que la franja de entre 29 y 59 años muestra en promedio un menor interés por el cine respecto al resto de las franjas. La franja de entre 18 y 29 coincide con el total promedio por categoría cultural y la franja de mayor edad muestra en promedio un elevado interés por el arte y la literatura, además del cine y música.

Es relevante a su vez observar el resultado promedio alcanzado por la franja Secundaria respecto al gusto por el museo ya que, en relación a las otras franjas, muestra un interés más alto.

Por último, para el caso del nivel de ingreso, nuevamente el total promedio por disciplina cultural coincide con el de las tablas anteriores y en este caso existe una única diferencia de interés mostrada por las distintas franjas que es en el caso de hasta \$ 8000, la misma muestra un menor interés hacia el cine relativo. Esto puede deberse específicamente porque concentra a las personas con menor nivel adquisitivo y por tanto menores posibilidades de asistencia y en consecuencia de generar gusto hacia esa categoría cultural. Como último resultado sobre estas tablas y el más relacionado con nuestro objeto de estudio, podemos decir en términos generales, que en todos los casos el gusto por el museo es moderado en promedio, el cual coincide también en casi todos los casos con el teatro, la fotografía, el arte y la literatura.

Resultados empíricos sobre los museos objeto de estudio

A continuación interrogamos sobre la participación de la población encuestada a los museos. Para poder contar con la mayor cantidad de información posible, dado que la asistencia a los museos es el punto central de nuestro estudio, nos interesó saber en forma cuantitativa cuál era la participación de las personas. Para esto, preguntamos si habían visitado algún museo durante el 2007 y el número de veces que lo habían hecho.

Tabla 5: Asistencia al museo durante el 2007

		¿Visitó algún museo durante el 2007? (en %)		
		NO	SI	Total
Sexo	Masculino	7	93	100
	Femenino	4	96	100
Edad	entre 18 y 28	16	84	100
	entre 29 y 59	1	99	100
	60 y más	0	100	100
Nivel de estudio	Primaria y menos	0	100	100
	Secundaria	9	91	100
	Terciaria	4	96	100
Nivel de Ingreso	Hasta \$ 8000	11	89	100
	Entre \$ 8001 y \$ 16500	0	100	100
	Más de \$16501	0	100	100
	No desea contestar	0	100	100

Fuente: Elaboración propia

		N° de veces que visitó museos durante el 2007 (en %):			
		Ninguna	Entre 1 y 5	Entre 6 y 10	Más de 11
Sexo	Masculino	7	69	19	5
	Femenino	4	69	16	11
Edad	entre 18 y 28	16	63	12	9
	entre 29 y 59	1	72	18	9
	60 y más	0	67	28	5
Nivel de estudio	Primaria y menos	0	82	18	0
	Secundaria	9	73	11	7
	Terciaria	4	65	20	11
Nivel de Ingreso	Hasta \$ 8000	11	83	6	0
	Entre \$ 8001 y \$ 16500	0	78	17	5
	Más de \$ 16501	0	61	24	15
	No desea contestar	0	58	16	26

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 5, claramente se visualiza que la mayoría de la población encuestada ha visitado algún museo durante 2007, debido a los bajos porcentajes de respuesta “no” obtenidos, y esto se observa para todas las variables consideradas.

Más detalladamente, podemos decir que en el caso de la discriminación según sexo, el porcentaje de visita femenina (96%) supera al masculino (93%). Con respecto a la edad, el porcentaje de asistencia aumenta con el aumento de los años. En cuanto al nivel de estudio, los mayores porcentajes se concentran en aquellas personas con primaria y menos (100%) y terciaria (96%).

Si consideramos el nivel de ingreso, los resultados obtenidos coinciden con lo observado para la variable edad y particularmente, es destacable que se obtuvo un 100% de respuestas positivas para aquellas franjas que van de \$ 8001 a \$ 16500 y más de \$ 16501.

En la otra tabla, con el fin de poder analizar la información recabada, la agrupamos en cuatro frecuencias de asistencia: ninguna vez, entre 1 y 5, entre 6 y 10, y más de 11.

Nuevamente se puede observar el bajo nivel de respuesta “ninguna vez”, lo que nos dice que la mayoría de población objeto de estudio asistió por lo menos una vez a algún museo en 2007. Asimismo, la mayor concentración de respuesta para cada una de las variables analizadas se da en la franja de entre 1 y 5 veces y esta disminuye a medida que aumenta la frecuencia, para cualquiera de las variables consideradas y en cualquiera de sus franjas.

Si analizamos más detenidamente la participación en función de las variables podemos extraer que dentro de la franja de menor participación (de 1 a 5 veces), las personas de entre 29 y 59 años son los que prevalecen sobre aquellos con 60 años o más (67%) y de entre 18 y 28 (63%) ya que presentan el mayor porcentaje (72%), y este último decae sustancialmente a medida que aumenta la frecuencia de asistencia. Esta tendencia también se verifica para el

resto de las franjas de edades. En particular, es válido recalcar el alto porcentaje de asistencia reflejado para aquellos con 60 años o más en la frecuencia de 6 a 10 veces (28%) en comparación con el resto de las franjas de edades (12 y 18% respectivamente). Adicionalmente, en la mayor frecuencia de visita, los mayores porcentajes (que a su vez son equivalentes) se dan para aquellos de entre 18 y 28 y entre 29 y 59 años (9%) y para el caso de aquellos con 60 años o más no es tan representativo ya que disminuye al 5%. Por último, es recalculable que el mayor porcentaje de no asistencia se verifica en aquellos de menor edad y a su vez decae llegando a 1% y 0% con el aumento de la edad de los encuestados.

Si nos trasladamos al estudio de la variable nivel de estudio, podemos extraer que a medida que aumenta el nivel de educación aumenta el nivel de asistencia a través de las diferentes franjas (de 1 a 5 a más de 11). A su vez, independientemente del nivel de estudio, nuevamente la mayor concentración de respuestas se da para la opción de visita entre 1 y 5 veces. Específicamente, podemos mencionar que para el caso de la franja de 1 a 5 veces, aquellos con menor nivel de educación son los que presentan el mayor porcentaje de respuesta (82%) en comparación con el resto de los niveles. Este es seguido por las personas con nivel secundaria (73%) y por último, con nivel terciario (65%). Esta tendencia se modifica para el caso de la franja de 6 a 10 veces y se revierte para la franja de más de 11 veces. En 6 a 10 veces, el mayor porcentaje de respuesta se da para aquellos con nivel terciario (20%), seguido por primaria y menos (18%) y secundaria (11%). En más de 11 veces, el mayor porcentaje lo presenta el nivel terciario (11%), le sigue secundaria (7%) y finalmente primaria y menos con porcentaje nulo.

Consecuentemente, se puede establecer que si bien el resultado observado para aquellos con nivel terciario en la franja de 1 a 5 veces es el menor en comparación con el resto de los niveles, este aumenta de forma considerable y comparativa a medida que lo hace la frecuencia de asistencia preguntada. Esto también se verifica, en menor grado, (respecto al nivel terciario) para aquellos con nivel secundaria, los que a su vez, presentan el mayor porcentaje de no asistencia.

En cuanto al nivel de ingreso, se verifica la misma conclusión anterior a medida que aumenta el nivel de ingreso respondido y para los diferentes niveles de asistencia, inclusive con mayor énfasis ya que aquellos con mayor nivel de ingreso tienen el menor porcentaje de respuesta para el caso de 1 y 5 veces (61%) pero va aumentando gradual y comparativamente a medida que aumenta el grado de frecuencia y en consecuencia podemos decir que aquellos que detentan mayores ingresos son los que tienen los mayores niveles de participación en las franjas de mayores frecuencias de asistencias. Inclusive las personas con mayores niveles de ingresos tienen 0% de respuesta ninguna vez y llega a un 11% para aquellos que perciben hasta \$ 8000.

A continuación, se preguntó cuál era el interés de la población hacia los museos considerados en una escala ascendente:

Tabla 6: Interés por el museo

		En una escala del 1 al 4 (1.Ninguno, 2.Escaso, 3.Moderado, 4.Elevado), ¿Cuál diría que es su interés por el museo? (en%)				
		Ninguno	Escaso	Moderado	Elevado	TOTAL
Sexo	Femenino	0	7	47	46	100
	Masculino	2	15	40	43	100
Edad	entre 18 y 29	0	16	42	42	100
	entre 29 y 59	1	7	49	43	100
	60 y más	0	14	29	57	100
Nivel de estudio	Primaria y menos	0	0	54	46	100
	Secundaria	2	7	32	59	100
	Terciaria	0	10	46	44	100
Nivel de Ingreso	Hasta \$8000	5	6	50	39	100
	Entre \$8001 y \$16500	0	10	46	44	100
	Mas de \$16501	0	18	42	40	100
	No desea contestar	0	5	16	79	100

Fuente: Elaboración propia

Es dable concluir que la mayoría de la población encuestada demuestra interés por la institución museística en general ya que, como se ve en la tabla, para todas las variables consideradas y para las diferentes calidades de interés, los porcentajes más altos se concentran en la opción moderada y elevada. Una característica a visualizar es que las variables sexo, la edad, nivel de estudio y de ingreso no influyen en el interés que puedan tener las personas por los museos, pero, según lo visto en la tabla 2, sí influyen sobre el consumo que hacen las personas de este servicio ya que la mayor concentración de participación de la mayoría de la población se da en una frecuencia de 0 a 5 veces en 2007, esto puede estar reflejando un consumo potencial y no realizado.

Por otro lado, también podemos extraer, en función de la motivación a la asistencia, que el 33% de la población encuestada visita los museos por razones de curiosidad y este porcentaje coincide con aquella parte que lo hace por razones de interés, y ambas razones concentran la mayoría de las respuestas.

Medición de la propensión a pagar

Continuando con la consecución de nuestros objetivos, analizamos a través de los datos empíricos obtenidos, la voluntad de pago de la población encuestada:

Tabla 7: Disposición a pagar

Estaría dispuesto a pagar un precio de entrada para recibir un mejor servicio? (en%)		
No	Si	Total
44	56	100

Fuente: Elaboración propia

De esta tabla, podemos concluir que el 56% de la población estaría dispuesto a pagar un precio de entrada por visitar los museos. Contrariamente, el 44% no estaría dispuesto a pagar, con lo cual se puede observar que no existe una diferencia importante entre ambos porcentajes.

En función de la tabla anterior, seguidamente planteamos a los encuestados un precio de entrada ficticio (\$50) para obtener las opiniones respecto al mismo y poder llegar al precio estimado que estarían dispuestos a pagar. También se les planteó que en este caso hipotético existirían salvedades de pago para aquellas personas menores de 12 años, al tiempo que existirían descuentos para estudiantes, jubilados y pensionistas:

Tabla 8: Precio ficticio

Actualmente, la IMM no cobra entrada a los museos. Se está pensando en fijar un precio de \$50, considerando que los menores de 12 años no pagaran y se hicieran descuentos a estudiantes, jubilados y pensionistas, a su juicio, esa cantidad es:				
Poco	Justo	Demasiado	No sabe / No contesta	Total
6	42	50	2	100

Fuente: Elaboración propia

En función de los resultados expuestos, se puede observar que el 50% consideró que dicho precio era demasiado para acceder a un museo, pero cabe destacar también que el 42% consideró que era justo y por lo tanto, existe solamente una diferencia del 8%, la cual queda reflejada en las otras dos opciones (poco y no sabe/no contesta).

Por último, con el objetivo de poder determinar el precio estimado que estarían dispuestos a pagar, se les preguntó hasta cuánto pagarían por la entrada al museo:

Tabla 9: Elección de precio de pago

	Media	Mediana	Moda
¿Hasta cuánto pagaría?	28	20	0

Fuente: Elaboración propia

Vemos que en promedio, la población encuestada está dispuesta a pagar \$28 por el acceso. Asimismo, a través de la mediana, podemos ver que el 50% de la misma población estaría dispuesta a pagar \$20 o menos por entrar al museo y el 50% restante estaría dispuesta a hacerlo por un valor mayor a \$20. La moda, por su parte, recoge la respuesta más frecuente frente a

dicha pregunta y en función de esto el resultado es \$0. Estas medidas estadísticas tienen sus ventajas y desventajas en el análisis en el sentido de que la media, por ser un promedio es muy sensible a valores extremos, lo cual significa que si cambiamos un valor extremo, por ejemplo, \$0 ó \$100, el promedio se modifica considerablemente. En cambio, la mediana logra sortear este problema ya que la misma ordena las observaciones en orden ascendente y las divide en el punto medio, por lo cual ante cambios en los valores extremos dicha medida no se verá modificada.

Como forma de presentar la información más detalladamente, seguidamente vemos dos tablas que muestran la dispersión de precio a pagar en función de 4 franjas preestablecidas, en la primera; y en la segunda, se presenta el detalle de todas las opciones de respuesta de precio ofrecidas por el público.

Tabla 10

¿Hasta cuánto pagaría? (en%)				
Nada	Hasta 25	Entre 26 y 50	Más de 50	Total
44	15	30	11	100

Fuente: Elaboración propia

Dentro del 56% que respondieron estar dispuestos a pagar, vemos que la opción más elegida de pago fue la de \$50 con un 23%, seguido por las opciones de \$20 y \$25 con un 7%.

Seguidamente y con el fin de obtener un trabajo más detallado sobre la disposición a pagar según la población encuestada en los tres museos, presentamos una tabla donde se discriminan las diferentes medidas estadísticas (media, mediana y moda) para cada uno de los museos:

Tabla 11: Elección de precio de pago por museo

	¿Hasta cuánto pagaría?		
	Media	Mediana	Moda
Cabildo	27	20	0
Carnaval	30	25	0
Muhar	26	0	0
Total	28	20	0

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla nos muestra que en el caso del Muhar, en promedio, las personas están dispuestas a pagar \$26. Este precio aumenta, débilmente, para el caso del Museo del Cabildo ascendiendo a \$27 y sigue su aumento en el Museo del Carnaval llegando a \$30.

Es destacable, que en el caso del Muhar, la mediana es \$0 y esto puede estar reflejando que si el 50% de la población encuestada en dicho museo pagaría \$0, el 50% restante está dispuesta a hacerlo a precios muy altos, en caso contrario nunca daría un precio promedio de \$26. En el resto de los casos, la media y mediana son casi coincidentes por lo que los valores respondidos no son tan dispersos entre sí. Esto último, muestra cierta tendencia simétrica en la distribución de la disposición a pagar en los museos del Cabildo y Carnaval, al contrario del Muhar.

Por último, mostramos una tabla donde dividimos la información brindada por los encuestados en función de si se trataba de uruguayos o extranjeros:

Tabla 12

Estaría dispuesto a pagar un precio de entrada para recibir un mejor servicio? (en%):			
	No	Si	Total
Extranjero	15	85	100
Uruguayo	48	52	100

Fuente: Elaboración propia

Como vemos ambos tipos de población encuestada en esos tres museos están dispuestos a pagar un precio por asistir a ellos. Es resaltable que cuando separamos la información la brecha entre la opción de pagar se agranda respecto al porcentaje que considera el total de la población encuestada (56%), para el caso de los extranjeros (85%) y se achica para el caso de los uruguayos (52%), aunque en ambos casos sigue siendo mayor el porcentaje de respuesta positiva.

Estimación de la demanda a través de un modelo econométrico

A modo de conclusión de nuestro análisis, construimos un modelo econométrico *Logit* y a través del cual intentamos modelizar el comportamiento de la demanda de los visitantes hacia los museos, considerando los datos obtenidos a través de nuestra encuesta en los tres museos analizados.

Como resultado, se obtuvo que el modelo planteado en su conjunto es significativo, lo que expresa que las variables independientes consideradas explican, en mayor o menor medida, el comportamiento de la variable dependiente.

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en los capítulos anteriores podemos arribar a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, de la evidencia recopilada en función de nuestro trabajo de investigación, pudimos efectivamente comprobar que se cumplen las hipótesis planteadas en la teoría; ya que el perfil de los consumidores de museos coincide con aquellos que presentan mayor nivel de ingreso y de estudio. De esta manera, nuestros resultados fueron coincidentes tanto con la evidencia empírica internacional como nacional ya que a medida que aumentan el nivel de estudio y de ingreso, asimismo lo hacen la participación en las actividades culturales en general y, particularmente, la asistencia al museo.

Con respecto a las variables sexo y edad, en el presente trabajo, obtuvimos resultados encontrados cuando medimos la asistencia de las personas encuestadas a actividades culturales en general y la asistencia al museo en particular. Los resultados para el primer caso dieron un mayor porcentaje de asistencia del género masculino respecto al femenino; mientras que para el caso de los museos, obtuvimos un mayor porcentaje de asistencia para el género femenino. Por su parte, la edad, en el primer caso, la mayor participación se da en la franja entre 29 y 59 años; mientras que en el segundo caso, el mayor nivel de visita ocurre para aquellos con 60 años y más. Estos resultados condicen con lo expuesto en la teoría para el caso de los museos. Si observamos las conclusiones arribadas sobre las características socioeconómicas de los visitantes a museos según la evidencia internacional, en términos generales, se observa que la

mayor asistencia ocurre en aquellas personas de género femenino y de mediana edad o más. En el caso de la evidencia empírica obtenida en trabajos previos realizados en Uruguay y que fueron desarrollados en el capítulo 4, se observa que también el mayor porcentaje de asistencia se da en aquellas personas que tienen edad media y son de género femenino.

En segundo lugar, los resultados en cuanto a la frecuencia de asistencia en 2007, cantidad de museos que se conocen y el interés reflejado por la población encuestada hacia los museos, nos permite concluir que dicha población muestra un interés moderado y elevado hacia la institución museística en general, pero a su vez presenta un conocimiento relativamente escaso sobre la cantidad de museos que existen en Montevideo, el cual queda acotado al circuito de museos de la Ciudad Vieja con algunas excepciones que tienen gran relevancia como ser el Museo Blanes y el Museo Militar Fortaleza “General Artigas” .

Este escueto conocimiento se ve reforzado si consideramos que la frecuencia de asistencia anual obtenida es relativamente baja. Esto podría deberse a la falta de promoción con que cuentan los museos y la escasa oferta y variedad de exposiciones con artistas de renombre internacional que permitan una mayor audiencia y conocimiento de su existencia y de los objetos que poseen en su haber, aunque es menester manejar estos supuestos con la debida precaución a causa de la falta de evidencia sobre estos hechos.

En tercer lugar, la mayoría de la población encuestada está dispuesta a pagar un precio de entrada para acceder a un museo. Esto es importante si consideramos que en el Uruguay, particularmente Montevideo en el que se ubica nuestro trabajo de campo, la mayoría de los museos son gratuitos, salvo contadas excepciones como el Museo Torres García y el Gurvich. Este posible ingreso a obtener, en caso de que se fijara un precio de entrada, podría favorecer políticas de gestión, mejoramiento de servicios afines al museo, promoción de nuevas exposiciones y mantenimiento y conservación de los bienes culturales en posesión. De esta forma, si bien se estaría fijando un precio de entrada, al mismo tiempo se podría estar promoviendo una mayor asistencia debido al mejoramiento de los servicios.

Cuando diferenciamos la disposición de pago entre las nacionalidades de los encuestados, vimos que nuevamente la disposición de pago seguía prevaleciendo aunque el porcentaje era sustancialmente mayor en la población extranjera. También es necesario destacar que aquellas respuestas de disposición de pago más elevadas eran también proporcionadas en su mayoría por esta última. Este resultado se puede corresponder con la diferencia que existe en cuanto a la existencia de un precio de entrada a los museos entre el Uruguay, que en la mayoría de los casos es nulo, y el resto del mundo, principalmente en Europa y Estados Unidos, en los que existe un precio para el acceso.

Con respecto a las respuestas obtenidas sobre la disposición de pago es necesario tener en cuenta de que el acervo del museo constituye un bien público y carece de un mercado de compra-venta. Esto constituye una dificultad al momento de fijar un precio a dichos bienes ya que, como Samuelson (citado en Riera, P.) sostenía, al valorar un bien público -del que no se puede excluir del consumo a los que no lo pagan- las personas entrevistadas podrían incurrir en el llamado sesgo de estrategia, a través del cual, el encuestado puede hacer uso de una determinada estrategia para expresar un precio distinto del que realmente considera adecuado, para lograr así un beneficio personal de su respuesta hipotética, hecho que no sería posible en bienes privados con mercado real.

En penúltimo lugar, los resultados obtenidos en la estimación de la demanda hacia los museos según la información brindada por el organismo público, nos permitió únicamente obtener el total de ingresos promedio no percibidos por los mismos en el período de tiempo de 2003 a 2006. Se podría decir que en caso de que se hubiera contado con información previa a dicho período, ya sea mensual o anualmente, de la asistencia a los museos, se podría haber

obtenido mas información sobre el monto de ingresos no percibidos y haber hecho un análisis de su evolución temporal; análisis que no se descarta para trabajos posteriores.

Con respecto a la modelización de la estimación de la demanda, intentamos incluir todas las variables que en teoría teníamos conocimiento que explican su comportamiento. Dados los recursos que teníamos disponibles y la información que pudimos recabar a través de nuestras 150 encuestas, encontramos que la variable explicativa para las visitas a los museos en 2007 es la edad. Esto significa que a medida que aumenta la edad del visitante, aumenta la probabilidad de visita.

Finalmente, podemos culminar diciendo que nuestro trabajo comprobó la teoría expuesta sobre el perfil de los consumidores hacia los museos. Se logró igualmente determinar una estimación promedio de la cantidad de visitantes anual en los museos encuestados (a excepción del Museo del Carnaval para carecer de datos suficientes), así como determinar la disposición a pagar promedio para dichos museos y a través de este dato, la cantidad de ingresos promedio no percibidos por los museos Cabildo y Muhar, durante el período 2003-2006 y por el Museo del Carnaval durante el período Noviembre 2006 a Enero 2008, lo que permite dar una noción comparativa, a directores y responsables de dichas instituciones, de la pérdida y el potencial ingreso a recibir en caso de fijación de un precio de entrada.

Asimismo, confiamos en que contribuye a enriquecer la escasa investigación que existe a la fecha en esta disciplina en nuestro país y que constituye un nuevo acervo de información que podrá contribuir de fuente de apoyo en futuros trabajos y en la toma de decisiones sobre aspectos a ser reconsiderados en políticas culturales.

Bibliografía

- Achugar, H., Rapetti, S., Dominzain, S., Radakovich, R. y Carriquiry, A.** (2002): "Imaginario y Consumo Cultural". *Primer Informe sobre consumo y comportamiento cultural*, Uruguay 2002.
- Altamirano, C., Cardinal, M., Di Fiore M., López, J., Raffellini P., Ricci, C., Runcio, M.,** (1998): *Frecuentación y consumo cultural del público a museos. Aportes para repensar la política cultural en Buenos Aires*. Departamento de Ciencias Antropológicas. Facultad de Filosofía y Letras. UBA.
- Anuario Estadístico, 2000.** INE.
<http://www.ine.gub.uy/biblioteca/anuario2000/anuario%20web.swf>
- Anuario Estadístico, 2006.** INE.
<http://www.ine.gub.uy/biblioteca/anuario2006/anuario%20web.swf>
- Asuaga, C.** (2005): *El costo de las obras de arte y la Gestión de Museos*. Tesis final de Master. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Asuaga, C.** (2006): "Los Museos: Un pasaje desde la Economía a la Teoría General del Costo" *Anales del XXIX Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. San Luis. Argentina
- Asuaga, C. y Rausell, P.** (2006): "Gestión de Organizaciones Culturales: El caso específico de los Museos". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. N° 6. AECA y AIC. España.
- Basso, A. y Fuanri, S.** (2004): "A Quantitative Approach to Evaluate the Relative Efficiency of Museums" *Journal of Cultural Economics* N 28
- Benhamou, F.** (1997): *La Economía de la Cultura*. Ediciones Trilce. Montevideo CECEA (1998): "Capítulo primero: Del Valor" *Selección de Lecturas Economía 1*, Oficina de Apuntes del CECEA.
- Chartrand, H.** (1987): *Paying for the arts*-. Association for Cultural Economics. University of Akron.
- De Ugarte, D.** (1997): "Microeconomía del arte y la pintura". <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/ped-duarte.htm>

- Fernández Blanco, V. y Prieto Rodríguez, J.** (2004): "Análisis Económico de los museos con una aplicación en el estudio de sus visitantes en España". *Revista Asturiana de Economía*, N° 29.
- Ferrán Aranaz, M.** (1998): *Spss para Windows. Programación y análisis estadístico*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Frey, B.** (1994): "Cultural Economics and Museum Behaviour". *Scottish Journal of Political Economy*, Vol 41, N° 3.
- Frey, B.** (2000): *La Economía del Arte*. Ediciones Pedro Schwartz. Servicios de Estudios La Caixa, Barcelona.
- Frey, B.** (2005): "El apoyo público a las artes." *Manual de Economía de la cultura*. Edición de Ruth Towse. Fundación Autor, Madrid.
- Frey, B. y Meier, S.** (2003): "The Economics of Museums". *Working Paper Series* Institute for Empirical Research in Economics. University of Zurich.
- Gujarati, D.** (2004): *Econometría*. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill, México D.F.
- Herrero Prieto, L., Sanz Díez, M., González de Santiago, I. y Sanz Lara, J.** (1998): "Economía de la Cultura en Castilla y León: Turismo Cultural y Museos" *Working Paper*. Universidad de Valladolid.
- Johnson, P.** (1995): "Cultural Economics and Museums Behaviour: A Comment" *Scottish Journal of Political Economy*, Vol 42, N° 4.
- Nollenberger, N. y Cruz T.** (2003): *Análisis económico del teatro independiente en Montevideo*. Trabajo de Investigación Monográfico para la Licenciatura de Economía.
- Nollenberger, N.** (2004): "Alternativas frente a las restricciones económicas en las artes escénicas. El caso del teatro de Montevideo". *Segundo seminario de Economía de la Cultura: La tercera cara de la moneda*. Convenio Andrés Bello. Montevideo.
- Novalés, A.** (1993): *Econometría* Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- Prieto Rodríguez, J. y Fernández Blanco, V.** (2002): *Optimal Pricing and Grant Policies for Museums* Edita: Instituto de Estudios Fiscales.
- Rapetti, S.** (2001): "Gestión, Financiamiento y Administración de Museos Privados. Una investigación de casos para Uruguay". *Proyecta Cultura*. (www.proyectacultura.org)
- Rapetti, S.** (2005): Economía de la Comunicación y la Cultura. Material de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación. Udelar. www.liccom.edu.uy/bedelia/cursos/economia/archivos/Clase_1.pdf
- Rausell, P. y Carrasco, S.** (1998): "Preferences and Cultural Consumption". *Paper prepared for the X International Conference on Cultural Economics*. Barcelona.
- Rausell, P.** (2003): "Cultura, barata cultura". *Diario El País, Comunidad de Valencia* 5 de junio de 2003, España.
- Rausell, P.** (2004): *Diagnosi de la Realitat dels Sectors Culturals de Gandia* Unitat d' Investigació en Economía Aplicada a la Cultura. Universitat de Valencia.
- Riera, P.** (1994): *Manual de Valoración Contingente*. Instituto de Estudios Fiscales. <http://volcano.uab.es/priera/papers/manualcvm2.pdf>
- Sanz, J., Herrero, L., y Bedate, A.** (2003): "Contingent Valuation and Semiparametric Methods: A Case Study of the National Museum of Sculpture in Valladolid, Spain". *Journal of Cultural Economics* N° 27 Sanz Lara, J., y Herrero Prieto, L. (2006): "Valoración de bienes públicos relativos al patrimonio cultural. Aplicación comparada de métodos de estimación y análisis de segmentación de la demanda". *Hacienda Pública Española. Revista de Economía Pública*.
- Sanz Lara, J., Bedate Centeno, A. y Herrero Prieto, L.** (2002): "Estudio de la Disposición a Pagar por un bien del Patrimonio Histórico Cultural". *Working Paper*. Universidad de Valladolid.
- Stolovich, L.** (1997): "Prólogo" en *La Economía de la Cultura* de Benhamou, F Ediciones Trilce, Montevideo
- Throsby, D** (2003): "Economics and Culture. Cambridge: Cambridge University Press, 2001". *The Quartely Journal of Austrian Economics* Vol 6, N° 2, 103-106.
- Throsby, D.** (2005): "El Capital Cultural". *Manual de Economía de la cultura*. Edición de Ruth Towse. Fundación Autor, Madrid.
- Torres, B., Duarte, C. y Olarán, E.** (2005): *Disposición a pagar por la restauración de la Puerta de la Ciudadela*. Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención de el título de Contador Público.
- Towse, R.** (2005): "Introducción". *Manual de Economía de la cultura*. Edición de Ruth Towse. Fundación Autor, Madrid.
- Visauta, B.** (2007): *Análisis estadístico con SPSS 14. Estadística básica*. Editorial McGraw-Hill. Madrid.
- Varian, H.** (1996): *Microeconomía Intermedia* Cuarta edición. Antoni Bosch Editor S.A.. Barcelona.

2. DISPOSICIÓN A PAGAR POR LA RESTAURACIÓN DE LA PUERTA DE LA CIUDADELA

Autores: Beatriz Torres, María Elena Olarán y María Carolina Duarte

Tutores: Carolina Asuaga y Juan José Goyeneche

INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO

“La memoria es un motor fundamental de la creatividad: esta afirmación se aplica tanto a los individuos como a los pueblos que encuentran en su patrimonio -natural y cultural, material e inmaterial - los puntos de referencia de su identidad y las fuentes de su inspiración.” UNESCO

Frente al desarraigo que impone el fenómeno de la globalización, el individuo moderno trata de sujetarse a elementos de identidad cercanos en el tiempo y en el espacio. Dada esta situación se puede observar el aumento del interés por la historia, el patrimonio cultural al igual que el auge por lo local y regional. En el Uruguay, se celebran cada año múltiples fiestas y eventos que dan muestra de esta realidad, algunas de ellas son: el día del patrimonio, donde se pueden visitar distintos monumentos y edificios que forman parte de la historia y la identidad nacional, la Rural del Prado, los Fogones de Minas, la Fiesta de la Patria Gaucha en Tacuarembó, la Noche de la Nostalgia... pero, ¿qué es el Patrimonio?

El patrimonio es todo aquello que le otorga una identidad determinada a un país; puede ser de propiedad pública (administrados por las distintas entidades que conforman el Estado) o bien de propiedad privada. Estos son preservados porque la sociedad, a través de las organizaciones creadas para ello, le confieren algún significado especial, ya sea estético, documental, histórico, educativo o científico (Krebs y Schmidt-Hebbel, 1999). El término patrimonio hace referencia a distintas clases: “*patrimonio natural, histórico, cultural, patrimonio de un país, de una región, de un continente, patrimonio de una persona, de un grupo social, de la humanidad*” (Lescano y Stolovich, 2000). El patrimonio cultural basa su importancia en ser el nexo para vincular a cada individuo o comunidad con su historia. Encarna el valor simbólico de las identidades culturales, y es la clave para entender a los otros pueblos, contribuyendo a un ininterrumpido diálogo entre civilizaciones y culturas. Este concepto incluye al patrimonio etnológico, al histórico, al arqueológico, al artístico, al urbanístico, al monumental, etc. En la actualidad el patrimonio histórico constituye, no sólo un respaldo de la identidad de los pueblos, sino también una fuente de riqueza, tanto para regiones menos desarrolladas (que pueden encontrar en el turismo cultural un factor de desarrollo de actividades complementarias), como para países del primer mundo: España, Francia, e Italia entre otros que lideran el turismo. Según Towse (2005) el sector cultural está visto, por ejemplo por el Banco Mundial, como un medio de desarrollo económico en los países del Sur, no sólo por su potencial turístico sino también porque las industrias culturales se consideran como una de las fuentes importantes de crecimiento económico.

Las peculiaridades de la mayoría de los bienes y servicios culturales, así como la especificidad de su demanda, determinan reglas de formación del valor y de los precios, que no encuadran en forma adecuada en los marcos teóricos existentes en la Ciencia Económica. Bienes únicos sin equivalente, productos industrializados pero con un valor de uso ligado a la personalidad del creador, valor determinado por el contenido inmaterial de las obras, carácter perecedero y efímero de numerosos productos culturales con un corto ciclo de vida, por ejemplo una obra de teatro, sanción social del valor de los bienes y servicios mediante una demanda inestable, muy alta y difícil de ser medible a priori serían, entre otros, factores que incidirían en estas dificultades teóricas (Stolovich, 2002).

Debido a lo antes expuesto, no suele existir un mercado de donde tomar el precio de dichos bienes, se apela entonces, a la técnica de “disposición a pagar” de los individuos, habiendo tres metodologías basadas en esta técnica¹. Ellas son: el *enfoque hedónico del mercado*, que determina el valor de un bien cultural analizando los mercados privados que reflejan indirectamente la utilidad que disfrutaban las personas, el *enfoque del costo del desplazamiento*, que lo mide desde el lugar de origen hasta donde se encuentra el bien, y la *valoración contingente*, siendo esta última, la metodología más utilizada por la mayoría de los economistas, que consiste en utilizar sondeos muestrales para calcular la voluntad o disposición a pagar por un objeto cultural.

En el presente trabajo se realizó un estudio sobre la valuación de la restauración de un bien integrante del patrimonio histórico uruguayo, principal ícono del “Montevideo Colonial”: “La Puerta de la Ciudadela”, empleando para ello el método de valoración contingente, para lo cual se hizo una encuesta a los ciudadanos de dos zonas de la ciudad de Montevideo (razones de costo impidieron la realización de la misma en todo el departamento), con el objetivo de conocer su disposición a pagar por la misma. En relación a la encuesta, el tamaño de la muestra alcanzó a 120 hogares seleccionados en base a la técnica de muestreo estratificado multietápico. Para ello se contó con la colaboración de Leticia Debera, Santiago Cilintano estudiantes del Instituto de Estadística (IESTA) y el asesoramiento del Profesor Cr. Juan José Goyeneche. Asimismo se efectuó, una revisión bibliográfica sobre la economía de la cultura, la evolución del concepto de patrimonio con un especial énfasis en el patrimonio histórico, sus características, la distinción entre el valor cultural y económico y los diferentes métodos de valoración para los bienes culturales.

OBJETO DE ESTUDIO: PUERTA DE LA CIUDADELA

Las razones fundamentales que nos llevaron a la elección de la Puerta de la Ciudadela como nuestro objeto de estudio fueron: el hecho de ser un monumento emblemático del Montevideo Colonial, así como encontrar sumamente atractivo y oportuno el estudio de la disposición a pagar por su restauración, ya que es uno de los proyectos estudiados actualmente por parte de la Intendencia de Montevideo.

La Puerta de la Ciudadela es parte de una construcción hoy inexistente, comenzada en 1742 y finalizada más de cuarenta años después. Fiel testimonio del primer paso de la colonización española, cuando Montevideo no era más que arenales y pradera. La Ciudadela era un monumento compuesto por gruesos muros de granito gris de 6 mts. de espesor con 4 baluartes en los ángulos provistos de 50 cañones. Un foso exterior de 17 mts. de ancho y 13 de profundidad

1- Algunos autores como Rausell (2004a), Riera (1994), Throsby (2003), Herrero; Sanz y Bedate, (2003) sitúan al método de valoración contingente dentro de la disposición a pagar, mientras que otros como los casos de Frey (2000) y Krebs y Schmidt-Hebbel (1999), lo consideran fuera de la mencionada técnica.

rodeaba esta gigantesca muralla de piedra que fue totalmente demolida en el año 1877 para construir la actual Plaza de la Independencia, en la cual, en su lado oeste, conserva, a partir de 1959 la construcción en su lugar de origen de la Puerta de la Ciudadela. Actualmente, solo se conservan del origen las piedras de la base, partes laterales y centrales de un valioso resto del pasado que demuestra las monumentales obras de defensa del Montevideo de la Colonia. Por resolución 1097 del año 1975 fue declarada monumento histórico nacional.

Sin mantenimiento regular, hace más de dos años que la Puerta de la Ciudadela espera por una restauración definitiva después de que varios bloques se desprendieran como consecuencia del deterioro general que padece, hecho que provocó la toma de medidas precautorias consistentes en colocar jardineras para evitar el pasaje de peatones por debajo, a fin de evitar inconvenientes a los transeúntes. El estado actual del monumento hace necesario el estudio de la misma desde un punto de vista interdisciplinario, abordando simultáneamente todos los aspectos que tienen que ver con las posibilidades de restauración y conservación, ya que el monumento presenta alteraciones en algunas de las piezas que lo componen, las cuales requieren ser evaluadas correctamente mediante la elaboración de un diagnóstico preciso que no solo describa la o las causas que provocaron la situación actual sino que también establezca las acciones a desarrollar. Por otro lado se procura determinar aquellas acciones técnicamente correctas que permitan realizar una correcta preservación y mantenimiento del monumento, entendiendo que las mismas solamente serán eficaces cuando se apliquen a tiempo y en la forma adecuada. (Licitación Abreviada N° 159844/1, 2005).

MUESTREO Y ENCUESTA

Antes de comenzar a desarrollar los detalles del trabajo de campo realizado, es importante aclarar que en la selección de la muestra, consideraciones de costo y recursos humanos impidieron la realización de una encuesta que alcanzara toda la ciudad de Montevideo.

Población objetivo: residentes en viviendas particulares que constituyen uno o más hogares particulares, en los barrios Ciudad Vieja y Centro (estrato Céntrico), Malvín y Buceo (estrato Este) en el departamento de Montevideo (capital). Quedan excluidos los miembros de hogares colectivos o residentes particulares en hogares colectivos como hospitales, conventos, casas cuna, residencias colectivas para ancianos (casas de salud), prisiones, residencias extraterritoriales (embajadas, consulados), cuarteles y hoteles o pensiones.

Los datos experimentales se obtuvieron de una *encuesta de hogares particulares* realizada en los meses de septiembre y octubre de 2005 en dos zonas de la ciudad de Montevideo. Fue utilizada la definición de hogares particulares empleada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Se entiende como hogar particular a la persona o grupo de personas que habitan bajo un mismo techo y que al menos para su alimentación, son dependientes de un fondo común. Estas personas suelen efectuar la unificación de sus ingresos, mediante la constitución de un presupuesto común, y establecen el uso compartido de bienes durables o no durables. Por lo general, este grupo está integrado por un conjunto de personas vinculadas entre sí por lazos familiares, pero no es necesario que sean parientes para cumplir con dicha definición pues puede estar constituido por una sola persona. Todo hogar particular debe tener un “jefe del hogar”, que se tomará como referencia para determinar la relación entre los miembros del mismo. Se lo define como tal por el reconocimiento que le dan los miembros del hogar.

Tamaño de la muestra: alcanzó a 120 hogares particulares, distribuidos en la zona 1 (Ciudad Vieja y Centro) y, en la zona 2 (Malvín y Buceo).

Población marco: se seleccionaron los siguientes estratos: estrato Céntrico que abarca los barrios de Ciudad Vieja y Centro, y estrato Este que comprende los barrios de Malvín y Buceo.

Los criterios de selección fueron para los primeros dos barrios, la proximidad al monumento histórico, mientras que para los dos últimos su lejanía, de forma tal de lograr contrastar la influencia de la proximidad de los primeros dos en sus respuestas, con la lejanía de los dos últimos.

Diseño de muestreo: se utilizó un diseño estratificado multietápico. En cada uno de los dos estratos considerados se eligieron manzanas (zonas censales), con probabilidad proporcional al tamaño de cada una de ellas (tamaño medido en cantidad de hogares particulares de la manzana), y dentro de las mismas se eligieron dos hogares. Como se verá más adelante, las manzanas más grandes tienen más probabilidad de ser seleccionadas, pero como los hogares contenidos en ellas tienen menor probabilidad de ser elegidos, los hogares de cada estrato quedan con igual probabilidad de ser escogidos. Por último, se eligió una persona en cada hogar. La probabilidad de selección para cada persona fue diferente para cada hogar, pues dependía de la cantidad de personas mayores a 18 años integrantes del mismo. Resumiendo:

Probabilidad de elegir una manzana (P_{me}):

$$p_m = \frac{H_m}{H_e}$$
, donde H_m es la cantidad de hogares particulares en la manzana m y H_e es la cantidad de hogares particulares en el estrato e . La cantidad de hogares por manzana, para los estratos considerados, se obtuvo de la base de datos del Censo de 1996.

Probabilidad de elegir un hogar i (dentro de la manzana m) dado que salió la manzana m (P_{im}):

$$p_{im} = \frac{2}{H_m}$$
, donde H_m es la cantidad de hogares particulares en la manzana m

Con los dos resultados anteriores la probabilidad de selección de cada hogar queda:

Probabilidad de elegir el hogar i del Estrato e (P_{ie}):

$$p_{ie} = p_{me} * p_{im} = \frac{H_m}{H_e} * \frac{2}{H_m} = \frac{2}{H_e}$$
, por lo que todos los hogares de un estrato quedan con igual probabilidad de ser seleccionados

Probabilidad de elegir a la persona j (mayor de 18 años) en el hogar i del estrato e (P_{jie}).

$$p_{jie} = \frac{1}{a_{ie}}$$
 donde a_{ie} es la cantidad de personas adultas del hogar i del estrato e .

Plan de muestreo: consistió en buscar las secciones judiciales comprendidas en esos barrios, las mismas se dividieron en segmentos y dentro de ellos se determinaron las zonas o manzanas. En cada zona se eligieron dos de las esquinas de la manzana y luego el número de hogares a contar desde cada esquina en sentido horario. Para cada hogar seleccionado se planificó hacer hasta tres visitas para contactar a sus habitantes. En caso de ser rechazado el encuestador (persona no interesada en contestar el cuestionario) o haber moradores ausentes luego de tres visitas (rechazo tácito), se tomó como criterio: cruzar la calle y encontrar el hogar de enfrente. Si en el nuevo hogar tampoco había moradores o se producía nuevamente un rechazo, se volvía a la cuadra original y había que desplazarse tres hogares más adelante siguiendo siempre el sentido horario. El entrevistado fue seleccionado de forma aleatoria (según próxima fecha de cumpleaños) entre los mayores de 18 años de cada hogar muestreado. Si en alguno de los hogares la próxima persona en cumplir años no se encontraba se coordinaba una nueva visita.

Luego de realizadas las entrevistas, el siguiente paso fue: la explotación de los resultados. Para ello se realizó el traslado de la información recolectada a una base de datos en forma de matriz, considerando como filas las observaciones correspondientes a cada cuestionario, y

como columna las distintas variables estudiadas. Para lograr inferir los datos obtenidos a las dos zonas seleccionadas, es decir para obtener las estimaciones del total de personas dentro de cada estrato, se calcularon los ponderadores adecuados para que la estimación fuera acorde al tamaño de los estratos elegidos, obteniéndose los siguientes resultados: 61% de hogares pertenecientes al estrato Este y 39% al estrato Céntrico (Tabla 1); porcentajes similares se observaron para las personas 63% en el Este y 37% en el Céntrico (Tabla 2).

Tabla 1 - Número de hogares por Estrato

	Respuestas	Porcentaje
Céntrico	14874	39
Este	23499	61
Total	38373	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 - Número de personas por Estrato

	Respuestas	Porcentaje
Céntrico	34598	37
Este	58748	63
Total	93346	100

Fuente: Elaboración propia

Se computaron las estimaciones para cada estrato y después se combinaron ponderándolas adecuadamente para formar la estimación global (Galmés 1997).

Cálculo de expansores: con referencia al cálculo de los expansores por hogar y expansores por persona de cada uno de los hogares en cada estrato, el procedimiento fue el siguiente:

Calcular el expansor por hogar: como ya se vio antes, todos los hogares seleccionados en cada estrato tenían la misma probabilidad de ser elegidos. Entonces, los expansores por hogar, para cada uno de los estratos fueron los mismos para todos los hogares seleccionados en ese estrato.

$$wh_e = \frac{H_e}{n_e}, \text{ donde } wh_e \text{ es el expansor por hogar para el estrato } e, H_e \text{ ya fue definido}$$

como la cantidad de hogares particulares en el estrato e y n_e es la cantidad de hogares particulares encuestados en ese estrato.

Se realizó el cociente entre la cantidad de hogares particulares (H_e) en un estrato determinado (dato extraído del censo de 1996), y la cantidad de hogares seleccionados en dicho estrato (n_e). Para el estrato Céntrico, el censo del 96 presenta 14.874 hogares ($H_1 = 14.874$) y para el estrato Este 23.499 hogares ($H_2 = 23499$). Como el tamaño de la muestra fue de 120 hogares, y los mismos se distribuyeron de forma proporcional al tamaño de cada uno de los estratos, se obtuvieron 46 hogares en el estrato Céntrico ($n_1 = 46$) y 74 hogares en el estrato Este ($n_2 = 74$). Para conseguir el expansor del estrato Céntrico, se calculó el cociente

$wh_1 = \frac{H_1}{n_1}$, obteniendo un $wh_1 = 323,348$; mientras que para el estrato Este, el expansor fue 317,554, hallado como $wh_2 = \frac{H_2}{n_2}$.

Calcular el expansor por persona: dado el objetivo del estudio, fue necesario obtener las estimaciones del total de personas mayores de edad de cada hogar. El expansor por persona, se halló multiplicando al expansor de cada estrato wh_e por el número de personas mayores de edad de cada hogar. Como se vio en la Tabla 2, el número estimado de personas mayores de 18 años fue de 34.598 para el estrato Céntrico y 58.747 para el estrato Este.

Luego de obtenidas las estimaciones, se observó que la población expandida era mayor que la población marco. La comparación se hizo teniendo en cuenta la población total (menores y mayores de 18 años).

Tabla 3 - comparativo de datos del censo 1996 y estimación

Estrato	Censo 1996	Estimación	% Variación
Céntrico	35063	42359	21%
Este	68956	70815	3%
Total	104019	113173	9%

Fuente: Elaboración propia

Esta variación puede deberse a la siguiente causa:

La probabilidad de encontrar la persona a encuestar era mayor en hogares con muchos integrantes, debido a que si bien podía ser que no se la ubicara en ese momento, era más probable que alguno de sus integrantes abriera la puerta para informarnos cuándo podíamos contactarla. En cambio, en hogares de pocas personas, dicha probabilidad era menor. Se debe recordar que luego de tres visitas se consideraba un rechazo y se seleccionaba otro hogar (ver plan de muestreo). Por este motivo, los hogares encuestados pueden tener un promedio de personas mayor al verdadero promedio del estrato, tendiendo a sobreestimar por ese defecto de elección, la cantidad de personas del estrato. Este sesgo de sobreestimación, sólo sería subsanado si se visitara repetidas veces el mismo hogar hasta encontrar a la próxima persona en cumplir años, y hacerla responder. Cabe aclarar que este error no fue provocado por el diseño, pues en este no se indicaba visitar los hogares más populosos, sino por lo explicado anteriormente.

Cuestionario: fue estructurado con una duración estimada de diez minutos. Se definieron como objetivos los siguientes (no están ordenados por su prioridad):

- determinar la disposición a pagar por la restauración de la Puerta de la Ciudadela
- obtener los valores de existencia, de legado, de prestigio
- determinar si las personas visitan o no monumentos históricos
- observar la percepción de la gente sobre el gasto que se realiza en el mantenimiento de monumentos históricos

Su diseño final se realizó en base a la información obtenida mediante una encuesta piloto o pretest para detectar debilidades en el cuestionario y el apoyo prestado por sociólogos y estadísticos.

En primer lugar, se realizó una breve presentación de la encuestadora identificándola como estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y explicando el objetivo de la encuesta, para luego pasar rápidamente a investigar cuántas personas mayores a 18 años vivían en el hogar y

la próxima en cumplir años. Luego fue realizada una pequeña descripción del escenario de valoración para familiarizar a la persona entrevistada con el mercado hipotético. Inmediatamente después se abordó el tema de la restauración tratando de observar la actitud de los encuestados frente a la misma.

Para determinar la *disposición a pagar* se empleó la técnica de valoración contingente haciendo el supuesto de que se formaba un fondo para restaurar la Puerta de la Ciudadela. Se intentó crear una situación hipotética pero a la vez creíble para el entrevistado. Dicho fondo aceptaría donaciones de dinero por única vez y su único cometido sería la mencionada restauración. Luego de planteado el mercado hipotético se le ofrecían a los encuestados bonos de distintos precios: \$10, \$50, \$100 y \$500. Previamente se había averiguado si estaba o no dispuesto a donar alguna suma por su restauración. Un “No”, significaba una disposición a pagar igual a 0 y por lo tanto ya no era necesario pasar a la pregunta del mercado hipotético.

A efectos de cubrir el objetivo de los valores de existencia, legado y prestigio se formuló una pregunta acerca de los motivos de la disposición a donar al fondo de restauración hipotético. Se utilizó para esta pregunta una tarjeta en la cual había tres motivos posibles de la disposición a donar. El encuestado podía elegir más de una opción, incluso podía sugerir algún motivo no contemplado en la pregunta.

Para observar la percepción de la gente sobre el gasto que se realiza en el mantenimiento de monumentos históricos, se preguntó si le parecía adecuado lo que se invierte en mantenimiento de monumentos históricos y si lo consideraba suficiente, en la parte final de la encuesta se recogió información sobre la persona entrevistada a fin de conocerla más, entender mejor las razones de las respuestas y poder comprobar la supuesta coherencia de las mismas.

Es importante resaltar que tanto para el diseño de la encuesta, la toma de la muestra como para el procesamiento de los datos se contó con la colaboración de Leticia Debera, Santiago Cilintano, estudiantes del Instituto de Estadística de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (IESTA) y el asesoramiento del Profesor Cr. Juan José Goyeneche.

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Análisis

En el marco del estudio de la valuación contingente los datos de carácter sociodemográfico fueron recogidos en las siguientes variables: sexo, edad, composición del hogar, nivel de estudios, situación laboral e ingresos.

Se ha podido identificar que:

- el 59% de la población son mujeres;
- el porcentaje mayor correspondió a personas ubicadas entre 18 y 30 años con un 29% y el menor a la franja de 51 a 60 años con un 10%;
- el nivel de estudio refleja que el 85% tiene como mínimo secundaria completa;
- respecto a la situación laboral, el resultado del sondeo fue que el 61% trabaja;
- en el promedio de ingresos mensuales por hogar, se destacan fundamentalmente hogares con ingresos entre \$ 10.001 a \$ 20.000, los cuales representan el 37% seguido por hogares con ingresos entre \$ 5.000 y \$ 10.000 (32%). El 78% de los mismos tienen entre 2 y 4 integrantes.

En relación al consumo cultural se obtuvo que:

- el 66% de la población ha visitado monumentos históricos en los últimos cinco años;
- al 96% de ella le parece adecuado que se invierta en el mantenimiento de los monumentos históricos;
- y el 62% percibe que no se invierte lo suficiente actualmente en ellos, ya sea en investigaciones o materiales para conservación.

Conocido el comportamiento de las variables sociodemográficas y del consumo cultural, pasaremos ahora al análisis de la conducta frente a la restauración de la Puerta de la Ciudadela. Estos resultados han de interpretarse con la razonable cautela de considerar el sesgo que supone el escenario de valoración hipotético y el carácter voluntario de la donación.

De acuerdo a la información relevada:

el 93% de la población, opina que sí vale la pena restaurarla, mientras que para el 3% no vale la pena y otro 4% no sabe si le interesaría (Tabla 4);

a pesar del alto porcentaje de personas con una actitud positiva frente a la restauración, ya sea que contestaron que “sí” o que “no sabían” (90.465 personas de 93.346 ver Tabla 4), el 60% no está dispuesto a pagar suma alguna con este fin, mientras que el 38% está dispuesta a pagar; y sólo un 2% no sabe o no contesta (Tabla 5). Este 40% optó por bonos de 10\$ (16%), 50\$ (16%), y 100\$ (8%). No hubo interés en donar un monto mayor a los anteriores.

Tabla 4 ¿Piensa que vale la pena restaurarla?

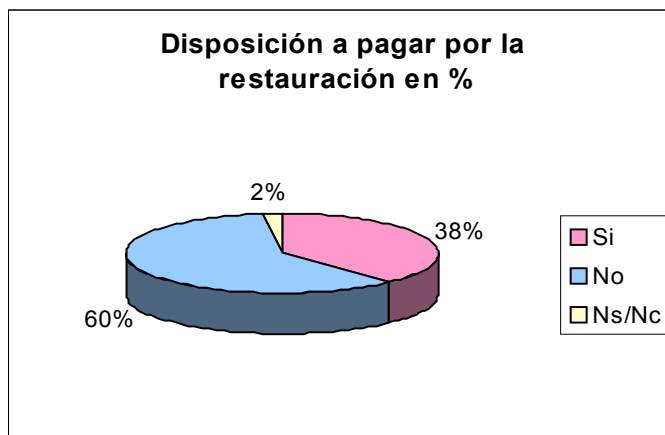
	Respuestas	Porcentaje	Acumulado
Si	86637	93	93
No	2881	3	96
Ns/Nc	3828	4	100
Total	93346	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 ¿Estaría dispuesto a pagar alguna suma por la restauración?

	Respuestas	Porcentaje	Acumulado
Si	35498	38	38
No	55908	60	98
Ns/Nc	1940	2	100
Total	93346	100	

Fuente: Elaboración propia



En cuanto a si el encuestado compraría algún bono destinado al mantenimiento de otro monumento, el 27% respondió sí, el 61% no y el 12% no sabe o no contesta.

En esta parte del análisis, se tratará de encontrar la posible incidencia de las variables socio-demográficas y de consumo, en la disposición a pagar. El comportamiento de la variable sexo respecto a la disposición a pagar, mantiene la misma tendencia que la frecuencia observada en la tabla A1, por lo cual no se puede concluir que el sexo influya en ella: el 63% de las mujeres y el 56% de los hombres tienen disposición a pagar cero. En el intervalo de 41 a 50 años más de la mitad (54%), está dispuesto a pagar alguna suma de dinero, y dentro de este porcentaje el 33% dona 50\$. El 52% de los entrevistados entre 18 y 30 años no están dispuestos a donar, y se observa que en esta franja etaria, aquellos que sí lo están, se inclinan por el bono de 10\$ en un 24%. Los mayores a 61 años en un 82% no se disponen a pagar suma alguna. Se confirma esta tendencia con la variable ocupación igual a jubilados. En lo que hace referencia a la ocupación, el 67% de los dispuestos a pagar trabaja, de los cuales el 41% pagaría 10\$, el 39% 50\$ y el 20% 100\$ (Tabla G). De los datos obtenidos, surge que el 1% de la población tiene primaria incompleta y el 100% de ellos tiene disposición a pagar cero. No se aprecia ningún otro dato que justifique la variación de esta disposición frente a la variación de la formación). El 70% de los dispuestos a pagar han visitado monumentos históricos en los últimos 5 años. Sólo el 33% de los que no lo han hecho, se disponen a pagar alguna suma por su restauración, se confirma la influencia de esta variable sobre la disposición a pagar.

Respecto a los motivos para dicha donación, el 64% respondió asegurar que aspectos importantes de la herencia cultural sean preservados (existencia), el 71% se inclinó a conservarla para que generaciones futuras puedan tener contacto con el pasado colonial (legado), y por último el 44% respondió como motivo contribuir a un sentimiento de identidad nacional (prestigio). Es significativo el estudio de los referidos motivos, pues se trata de medir el valor económico de la restauración de un bien cultural, para el cual no existen mercados relevantes que canalicen en forma conveniente el grado de escasez, costo y deseabilidad de estos bienes. Es importante recordar que, debido a las particularidades por las que se caracterizan, como la condición de bienes públicos, ausencia de valores de cambio representativos, coexistencia de valores intangibles latentes que no se manifiestan en toma de precios, y carácter no comercializable de muchos de estos elementos, el valor total de la restauración de la Puerta de la Ciudadela, se relaciona tanto con las preferencias por el uso directo de las mismas como usuario, como con los beneficios indirectos (no-utilitarios) derivados de su existencia, o por la opción de su uso en el futuro. El valor total está compuesto por:

- *valor de uso*: el disfrutar personalmente de un vestigio de la historia
- *valor de existencia*: asegura que aspectos importantes de la herencia cultural nacional sean preservados y accesibles para generaciones futuras.
- *valor de uso indirecto*: forma parte de la oferta turística de la ciudad. Aumenta el valor de las propiedades en su entorno.
- *valor de legado*: la presencia de la Puerta de la Ciudadela garantiza la continuidad de la herencia cultural del país.
- *valor de prestigio*: considerarlo un símbolo de Montevideo.

En relación a la inversión en el mantenimiento de los monumentos, el total de personas dispuestas a pagar lo consideraron conveniente. También el 94% de la población con disposición a pagar cero, lo creyó adecuado, mientras el 58% consideró que actualmente no se invierte lo suficiente.

En la franja de ingresos menores a \$ 5.000 los bonos de más de 50\$ no fueron aceptados, mientras que en la franja entre \$ 5.001 y \$ 10.000 y en la de más de \$ 20.000 se prefirieron los de 50\$.

Pasando al cálculo de la disposición a pagar total, cabe aclarar que el valor obtenido mediante la metodología de valoración contingente, si bien no puede ser tomado como medida exacta y no exenta de error, es una razonable y útil aproximación cuantitativa para la valoración económica de los monumentos históricos, que de otra forma resultaría difícil conocer. Tomando como referencia a Riera (1994), para calcular el valor que le da la ciudadanía del estrato Céntrico a la restauración, se calculó su media \$ 21,96 por persona (ver tabla 6) y se la multiplicó por el número de habitantes estimados mayores de 18 años (no se encuestaron a menores de esa edad) de dicho estrato (aproximadamente 34598), obteniendo \$759.750 en valores de 2005.

Tabla 6 Media por estrato

Bonos	Céntrico	Donación	Este	Donación
0	18754	0	37154	0
10	4850	48500	9844	98440
50	7761	388050	7621	381050
100	3233	323300	4129	412900
Total	34598	759850	58748	892390
	Media	21,96	Media	15,19

Fuente: Elaboración propia

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} \text{ donde } \bar{Y} \text{ es la media por estrato, } Y_i \text{ es la donación para los distintos valores de bonos}$$

($i = 10,50,100$) y n = número de personas estimadas del estrato.)

Conclusiones

Precedentemente fueron presentados los resultados de la aplicación de la técnica de disposición a pagar para la valoración de la restauración de la Puerta de la Ciudadela, un monumento histórico que constituye un factor de atracción turística de gran riqueza y significado como elemento de identificación colectiva.

Antes de pasar a desarrollar las principales conclusiones obtenidas a partir de los resultados mencionados, es importante resaltar, el enorme interés que ofrece el método de valoración contingente, como herramienta de estimación de los diferentes aspectos que integran el valor económico de los bienes. En la aplicación de dicho método, un tema muy importante es distinguir entre aquellos ciudadanos que registran una disposición a pagar nula, pero mantienen una voluntad latente favorable a la contribución a través de otros canales de financiación (por ej.: impuestos). En el caso de la restauración de la Puerta de la Ciudadela, las respuestas de la disposición a pagar igual a cero, pueden corresponder a ceros genuinos (personas que de ninguna manera pagarían para restaurar el monumento), o a respuestas de protesta (personas que no revelan su verdadera disposición). Se podría tomar como cero genuino aquellas respuestas negativas a la pregunta: “¿piensa que vale la pena restaurarla?”. Con respecto a los demás ceros, no puede afirmarse que en su totalidad correspondan a respuestas de protesta, porque en el cuestionario no se formuló una pregunta expresa sobre el motivo de la negativa a pagar, aunque la mayoría de los encuestados manifestaron como motivo, el hecho de que parte del

pago de sus tributos podría dedicarse a esta tarea, por lo tanto no sería necesario donar dinero alguno. Como no se pudieron identificar los ceros de protesta adoptamos una posición conservadora, que nos pudo haber llevado a subvaluar la disposición a pagar considerando ceros que en realidad no eran tales.

De acuerdo a la información relevada, un alto porcentaje de la población considera que la restauración de la Puerta de la Ciudadela es necesaria y valdría la pena, pero en su mayoría no está dispuesta a realizar ningún pago. En efecto, la respuesta más frecuente de disposición a pagar fue de \$0, resultado de alguna forma esperado, dada la situación actual del país, el reciente interés y difusión por los temas culturales, así como las opiniones expresadas por los encuestados, por ejemplo: considerar que esa tarea corresponde al Estado o desconfiar que el dinero es realmente usado para el fin que se recauda.

Para procurar determinar si la negativa al planteo de la disposición a pagar se debía al monumento elegido, se planteó la posibilidad de comprar un bono destinado al mantenimiento de otro. Como las respuestas obtenidas frente a la nueva propuesta siguieron siendo negativas en los mismos niveles que para la “Puerta”, se pudo deducir que la no disposición a pagar no era causada por la elección del monumento.

Tal como se esperaba, en la franja de ingresos promedio del hogar de menos de \$ 5.000, se observó que los bonos de más de 50\$ no fueron aceptados. Este resultado puede deberse a que la población perteneciente a segmentos con ingresos más bajos, si bien se interesa por la restauración de este monumento histórico, ya que están dispuestos a adquirir bonos, dada su situación económica no puede contribuir con bonos de mayor valor.

Analizando el comportamiento de la población ubicada en cada uno de los dos estratos, se pudo confirmar que la proximidad al monumento influye en una mayor disposición a desembolsar dinero para su restauración, pues el valor de la media obtenido para el estrato Céntrico fue mayor al del Este (Tabla 6). Esta conducta era esperable, pues los vecinos de la Puerta de la Ciudadela le otorgan a este bien patrimonial y cultural un mayor significado, dado que se identifican con él territorialmente, “lo sienten propio”. También podrían verse más beneficiados con la cercanía del monumento, en la medida que los precios de sus propiedades pudieran incrementarse ante una mejora del mismo. Sin embargo la diferencia no es tan significativa como se esperaba al seleccionar los barrios a encuestar, esto podría explicarse desde la formación que es similar en ambos estratos y que el nivel de ingreso promedio del hogar en el estrato Este, es mayor al del Céntrico. Dicha variación podría aumentar si consideráramos barrios mas alejados con ingresos menores y un nivel cultural menor.

Si la restauración de la “Puerta de la Ciudadela” estuviera a cargo de la Comisión del Patrimonio de la Ciudad Vieja o Centro no tendría sentido que se pagara más de \$ 759.750 ya que ese es el valor dado por los habitantes de esa zona al monumento mencionado; mientras que si la restauración fuera realizada por la Intendencia Municipal de Montevideo el valor cambiaría. Por persona, el valor sería menor ya que deberían contemplar los intereses de los demás ciudadanos de Montevideo, aunque globalmente el importe sería mayor por el aumento del número de habitantes. Para poder conocer el valor económico total de la restauración habría que realizar una encuesta a nivel de todo Montevideo en la que se podría aplicar la metodología de la valoración contingente usada en este trabajo.

En los últimos años en nuestro país, se ha observado un creciente interés por la preservación del patrimonio histórico – cultural. Como reflejo de ello, en el ámbito de los edificios antiguos se ha pasado de una actitud pasiva frente al deterioro de los mismos a una conducta pro-activa a través de la realización de reciclajes que conservan el estilo de la época de su construcción. En lo concerniente a los monumentos históricos, la evolución ha sido similar. Los resultados del presente trabajo sobre la “Puerta de la Ciudadela” ponen de manifiesto que la gran mayoría

de las personas le dan al valor de uso, o sea, al hecho de disfrutar personalmente de un vestigio de la historia, alta importancia. Pero no es el único motivo de inquietud por la restauración del mencionado monumento, lo acompañan el valor de legado, existencia y prestigio dado por la población de los estratos estudiados. Sin duda, el hecho de hacer conocer los monumentos y edificios históricos a través de diversos medios (el día del patrimonio y la noche de los museos por ejemplo), el cambio de mentalidad que se ha procurado lograr a través de políticas que fomentan el interés por la cultura, han contribuido a despertar un mayor interés en la población, fenómeno observado tanto en que la mayoría de las personas dispuestas a comprar bonos de donación habían visitado monumentos históricos en los últimos cinco años, como en el alto porcentaje de la población favorable al mantenimiento de los mismos.

Debido a lo mencionado anteriormente, sumado a otros factores como: el aumento de los recursos financieros destinados a la cultura, su utilización como instrumento de fomento del desarrollo económico y la mayor valorización que se le da al consumo cultural, la economía de la cultura se está consolidando como una ciencia social dentro de los estudios económicos que refiere entre otros puntos, a la valoración de los bienes culturales, evaluación de las decisiones culturales vinculadas a ellos, y administración de recursos escasos, por ejemplo el financiamiento de políticas de preservación de monumentos históricos. Como bien dice Cuccia (2005), *“las políticas culturales sólo se justifican si el bienestar social aumenta”*, es entonces importante, tener presente en el momento de seleccionar la forma de restauración de la “Puerta”, que los recursos con los que se cuentan son escasos y las necesidades de la sociedad múltiples, por lo cual una adecuada decisión debería contemplar las preferencias colectivas.

Bibliografía

- Asuaga, Carolina** (2005) *El coste de las obras de arte y la gestión de museos* Trabajo de investigación, Universidad de Castilla-La Mancha, Departamento de economía y empresa, Área de contabilidad.
- Asuaga, Carolina; Vigo, Silvia; Lecueder, Manon** (2005) *Las Artes Escénicas y la Teoría General del Costo* IX Congreso del Instituto Internacional de Costos de Itapema Brasil.
- Banco Mundial** (1998) *Valuing the Benefits of Conservation of the Fés Medina* [http://wbln0018.worldbank.org/environment/EEL.nsf/3dc00e2e4624023585256713005a1d4a/6969e0ba8570192385256706005fa4ad/\\$FILE/CStudyFes.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/environment/EEL.nsf/3dc00e2e4624023585256713005a1d4a/6969e0ba8570192385256706005fa4ad/$FILE/CStudyFes.pdf)
- Bedate, Ana María; Herrero, Luis; Sanz, José** (2001) *Turismo cultural y patrimonio histórico: aplicación multivariante al estudio de la demanda*. IV Encuentro de Economía Aplicada, Reus.
- Bedate, Ana María; Herrero, Luis César; Sanz Lara, José**; *Estudio de la disposición a pagar por un bien del Patrimonio Histórico Cultural*.
- Benhamou, Françoise** (1997) *La economía de la cultura*. Ediciones Trilce Montevideo.
- Benhamou, Françoise** (2005) *El Patrimonio*. Manual de economía de la cultura. Edición de Ruth Towse; Fundación Autor, Madrid.
- Carson, Richard T.** (1999) *Contingent Valuation: A User's Guide*. Departamento de economía, Universidad de California, San Diego, la Jolla, California.
- Carta de Atenas** (1931) Conferencia de Atenas – 1931. Aprobada por la Oficina de Museos, dependiente de la Sociedad de Naciones.
- Carta de Cracovia** (2000) 26/10/2000 Principios para la Conservación y Restauración del Patrimonio Construido. Versión en español de Javier Rivera y Salvador Pérez Arroyo.
- Carta de Venecia**, *Carta Internacional sobre la conservación y la restauración de monumentos y de conjuntos histórico-artísticos*. II Congreso Internacional de Arquitectos y Técnicos de Monumentos Históricos, Venecia 1964. Aprobada por ICOMOS en 1965.
- Chambers, Catherine; Chambers, Paul y Whitehead, John** (1998) *Contingent Valuation of Quasi-Public Goods: Validity, Reliability, and Application to Valuing a Historic Site*.
- Cochran, William G.** (1972) *Técnicas de muestreo* Tercera impresión Compañía Editorial Continental SA Calz de Tloplan Num 4620, México D.F.
- Colombino, Ugo; Nese, Annamaria; Riganti, Patrizia**. *Eliciting Public Preferences For Managing Cultural Heritage Sites: Evidence From A Case Study On The Temples Of Paestum*. <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/pe/papers/0501/0501004.pdf>
- Constitución de la República Oriental del Uruguay Art. 34.**
- Convención para la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural**, aprobada por la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, el 16 de noviembre de 1972.
- Cuccia, Tiziana** (2005) *La valoración contingente* Manual de economía de la cultura. Edición de Ruth Towse Fundación Autor, Madrid.

- Esmoris, Manuel** (2005) *Cultura y sector público. Un marco de referencias*. Publicado en el semanario Brecha de julio 2005.
- Fernández, Víctor** (2005) *De la protección a la legitimación social del patrimonio urbano en España*. VII Coloquio Internacional de Neocrítica: los agentes urbanos y las políticas sobre la ciudad Santiago de Chile, 24-27 de mayo 2005. Lugar: Instituto de Geografía - Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Frey, Bruno** (2000) *La economía del arte*. La Caixa. Colección de estudios económicos N° 18.
- Frolova, Marina** (2004) *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Serie documental de Geo Crítica. Universidad de Barcelona Vol. IX, n° 484, 5 de enero de 2004.
- Galmés, Miguel** (1997) *Métodos de muestreo*. Oficina de Apuntes del CECEA. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Herrero Prieto, Luis** (2001) *Economía del Patrimonio Histórico*. Revista Información comercial española, Número 792. Madrid.
- Herrero, Luis César** (2002) *La economía de la cultura en España una disciplina incipiente*. Revista Asturiana de Economía RAE. Universidad de Valladolid.
- Herrero Prieto, Luis César; Sanz Lara, José Ángel; Bedate Centeno, Ana María** (2003) *Valoración de bienes públicos en relación al patrimonio histórico cultural: aplicación comparada de métodos estadísticos de estimación*. P.T.N.12/03
- Instituto Nacional de Estadística (INE)** www.ine.gub.uy
- Klamer, Arjo** (2001) *Social, cultural and economic values of cultural goods*. Erasmus University
- Krebs, Magdalena; Schmidt-Hebbel, Klaus** (1999) *Patrimonio cultural: aspectos económicos y políticas de protección*. Perspectivas en Política, Economía y Gestión, N° 2
- Lescano, G; Stolovich, L.** (11 y 12 de abril 2000) *La gestión del patrimonio natural y cultural en Uruguay* Congreso en Buenos Aires SEMA-EMS Secretariado de Manejo del Medio Ambiente para América Latina y el Caribe
- Ley 14040 de octubre de 1971**
- Ley 15964 de ocho de julio de 1988**
- Licitación Abreviada N° 159844/1 de la IMM**, (2005) Condiciones particulares que rigieron en el llamado para el diagnóstico para la restauración de la Puerta de la Ciudadela.
- Llull, Josué** (2005) *Evolución del concepto y de la significación social del patrimonio cultural*. Readings images and methodologies in art education Escuela Universitaria "Cardenal Cisneros" Universidad de Alcalá, vol. 17 175-204.
- Montagut Marqués, J.** (2004) *Economía Social y Patrimonio. La Historia Continúa*. Jornada sobre Rehabilitación, Patrimonio y Empresa celebrada el 13 de Mayo de 2004.
- Pollicino, Marilena; Maddison, David** (1999) *Valuing the impacts of air pollution on Lincoln Cathedral*. CSERGE Working Paper GEC 99-03. http://www.uea.ac.uk/env/cserge/pub/wp/gec/gec_1999_03.pdf
- Prats, Joaquín** (2001) *Valorar el patrimonio histórico desde la educación: factores para una mejor utilización de los bienes patrimoniales*. Publicado en: J. Morales, M^a C. Bayod, R. López, J. Prats y D. Buesa. Aspectos didácticos de las Ciencias Sociales. 15. Zaragoza: ICE de la Universidad de Zaragoza, 2001
- Rausell, Pau** (2003): *La Nau dels estudiants (Ximo Revert) Ciutadans i patrimoni Economia patrimoni i participació ciutadana*.
- Rausell, Pau** (2004 a) *El Instrumental Económico en la Protección del Patrimonio y la Participación Ciudadana*. Jornada sobre Rehabilitación, Patrimonio y Empresa celebrada el 13 de Mayo de 2004.
- Rausell, Pau;** (2004) *Una aproximación al turismo urbano. El valor de la ciudad empaquetada en el caso de Valencia*. Unidad de Investigación en Economía Aplicada a la Cultura. Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valencia. Revista de Economía, Turismo Sociedad y Medio Ambiente. N°2. Septem Ediciones. Oviedo.
- Riera, P.** (1994). *Manual de valoración contingente*. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid.
- Roche, Hugo.** *El Complejo Cultural SODRE de Montevideo: La Disposición a Pagar por un Bien Público Mixto*. Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República.
- Rojas, J** (2002) *"La preservación del patrimonio histórico urbano en América Latina y el Caribe"* www.iadb.org/sds/doc/SOC125.pdf. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Stolovich, Luis** (2002) *Diversidad creativa y restricciones económicas. La perspectiva desde un pequeño país*. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación www.eptic.com.br Vol.IV, n.1, Ene/ Abr 2002.
- Throsby, David** (2001) *Economics and culture*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Throsby, David** (2003) *Determining the value of cultural goods: How much (or how little) does contingent valuation tell us?*. Journal of Cultural Economics Publisher: Springer ScienceBusiness Media B.V., Formerly Kluwer Academic Publishers B.V. ISSN: 0885-2545 (Paper) 1573-6997 (Online) DOI: 10.1023/ A: 1026353905772 Issue: Volume 27, Numbers 3-4 Pages: 275 - 285
- Throsby, David** (2005) *El Capital Cultural*. Manual de economía de la cultura. Edición de Ruth Towse Fundación Autor, Madrid.
- Towse, Ruth.** (2005) *Introducción*. Manual de economía de la cultura. Edición de Ruth Towse Fundación Autor, Madrid.
- UNESCO** www.unesco.org.

3. EL ARTE URUGUAYO

Un estudio sobre el mercado y la pintura como alternativa de inversión

Autores: Malena Rodríguez, María de la Paz Besada

Tutor: Luis Stolovich

INTRODUCCIÓN

Apuntamos a confirmar la hipótesis que la inversión en pintura de artistas uruguayos consagrados es rentable. Consideramos como artistas consagrados a aquellos que cotizan en subastas internacionales, e inversión rentable aquella cuyo rendimiento es similar al de otros activos financieros de la economía.

Primero realizamos un estudio exploratorio sobre el mercado de arte uruguayo para conocer su estructura, su comportamiento y su evolución en el período 1992-2003. Posteriormente intentamos analizar la rentabilidad de la pintura uruguaya y evaluar la validez de la misma como alternativa de inversión.

Elegimos este tema porque valoramos el arte y creemos que es poco considerado como sector económico generador de ingresos, empleo y otros beneficios indirectos para el país. A su vez, si bien hay ciertos estudios a nivel internacional, en Uruguay no hay ninguna investigación específica sobre el tema. Creemos que nuestro estudio puede ser de utilidad para aquellos que deseen conocer el funcionamiento de este mercado así como las características de la inversión en arte.

El estudio exploratorio se basó en una serie de entrevistas a agentes relevantes del mercado, esto es, coleccionistas, artistas, rematadores, galeristas, curadores y críticos, quienes nos brindaron su visión sobre la lógica de este sector económico. En algunos casos hubo reticencia a brindar información.

El análisis de la rentabilidad fue realizado en base a datos de venta de subasta que procesa la revista argentina “Trastienda”. Estos son los únicos datos globales disponibles para Uruguay y existen a partir del año 1992. Siguiendo la misma línea de los trabajos internacionales más relevantes y teniendo en cuenta la escasez de datos, utilizamos la metodología de ventas repetidas para el análisis de la rentabilidad.

En el capítulo 1 destacamos al arte como creador de valor y posteriormente estudiamos las características generales del mercado de arte que implica bienes no homogéneos, oferta inelástica, poca transparencia y ausencia de perfecta información sobre calidad y precios. Por otra parte, estudiamos la oferta, la demanda y el equilibrio de precios. Aquí contrastamos dos teorías antagónicas: la de los autores James Heilbrun y Charles Gray que encuentran un precio de equilibrio donde confluyen oferta y demanda, con la de William Baumol que sostiene que no existen precios de equilibrio en este tipo de mercado.

En el capítulo 2, nos centramos en el análisis del mercado uruguayo. Hicimos una reseña histórica sobre el surgimiento y desarrollo de la pintura nacional. Luego, nos enfocamos en el

funcionamiento del mercado actual, es decir, la descripción de los agentes participantes y su interacción.

El capítulo 3 trata sobre las leyes, las políticas y las estrategias vinculadas al arte. Aquí analizamos el papel del Estado como promotor de las artes plásticas así como la actitud de los agentes privados en ese sentido. Estudiamos el marketing como herramienta dinamizadora del mercado tomando como referencia un estudio hecho en Berlín, Alemania.

En el capítulo 4, comentamos la evolución de las ventas y el comportamiento de los precios del arte uruguayo en el período 1992-2003. Asimismo, analizamos la participación de las distintas casas de subastas locales e internacionales y hacemos un estudio sobre el Taller Torres García.

El capítulo 5, se centra en la inversión en arte. Comenzamos exponiendo los más relevantes estudios internacionales. Luego analizamos la racionalidad del coleccionista de arte, en particular la del inversionista uruguayo.

Por último, en el capítulo 6, explicamos las distintas metodologías utilizadas para calcular la rentabilidad. Consideramos tres casos de estudio: la venta del Banco Comercial realizada en noviembre de 2003, un portafolio de obras de Pedro Figari y otro de Joaquín Torres García. La elección de estos casos obedece a la reducida disponibilidad de datos y a un intento de eliminar el sesgo asociado al momento de la venta de la obra. Por un lado calculamos la rentabilidad a través de las ventas repetidas; por otro, armamos un portafolio de inversión en cada caso que luego comparamos con portafolios de Bonos del Tesoro Uruguayo.

De nuestro análisis se desprende que el mercado de arte uruguayo está poco desarrollado principalmente por un primitivo manejo comercial de la obra artística. Los estudios de rentabilidad dieron resultados positivos para los distintos portafolios considerados lo que convertiría al arte de artistas consagrados en una alternativa de inversión interesante, especialmente para los que derivan beneficio estético. Sin embargo, la gran variabilidad de las rentabilidades individuales obtenidas indica un alto riesgo asociado a esta opción.

A continuación ampliaremos sobre algunos conceptos desarrollados en la tesis para luego exponer el análisis de los tres portafolios de inversión propuestos: la venta del Banco Comercial y los portafolios de obras de Pedro Figari y de Joaquín Torres García.

El valor económico de los bienes de arte y características del mercado

Existe un amplio debate sobre si se puede considerar la obra de arte como un activo financiero o simplemente como un bien de consumo durable o reserva de valor.

Bruno Frey² considera que el rendimiento de la posesión de objetos de arte no depende solamente de las variaciones de los precios sino también de la utilidad psicológica porque el arte es también un bien de consumo. Frey analiza las variables que afectan a la elección marginal entre comprar o poseer objetos de arte como inversión o como un bien de consumo, con las respectivas consecuencias para el rendimiento financiero. El análisis contribuye a descubrir qué tipo de actor domina el mercado del arte, en una gama que va desde el “coleccionista puro” hasta el “especulador puro”.

El mercado de arte es muy especial pues no se rige por las leyes de los mercados competitivos. Aparte de tratarse de bienes no homogéneos, la oferta es inelástica e infinitamente inelástica en el caso de los artistas muertos; además, la transparencia del mercado es escasa, no hay perfecta información sobre la calidad y los precios de los productos. Existen altos costos de información y transacción: los costos de transacción son aquellos más allá del precio del bien en el que incurren los involucrados. Por ejemplo, el tiempo que se pierde buscando y

2- Frey, Bruno S. (1997) – “Art Markets and Economics: Intoduction” – Journal of Cultural Economics, 21: 165-173.

examinando la mercadería, la espera antes de comprar y la discusión de alternativas. Por otra parte, la información imperfecta en un mercado particular implica que los participantes en una transacción no están bien informados sobre aspectos como la calidad del producto, el valor de reventa y el precio. La obtención de información precisa es costosa en términos de tiempo, esfuerzo y dinero³.

Existen dos tipos de mercados de arte, el primario y el secundario. El mercado primario es aquel donde los trabajos originales se venden por primera vez. El precio resultante refleja la operación de las fuerzas de oferta y demanda. Este mercado incluye los talleres de los artistas, ferias de arte y galerías. En el mercado primario los participantes tienen información imperfecta y deben pagar muchos costos de transacción. En este mercado se comercializan los trabajos de artistas nuevos y los nuevos trabajos de artistas más establecidos. Es riesgosa la participación en estos mercados porque el valor de la obra es bastante incierto para mucha gente.

El mercado secundario es aquel donde se comercializan los objetos de arte ya existentes, es la clásica subasta. En contrapartida al otro mercado los participantes en general tienen buena información de los artistas y sus mejores trabajos. Aquí es más probable que se conozcan bien los atributos de decoratividad e interés intelectual.

En Uruguay, las principales vertientes que alimentan comercialmente al mercado de arte son las galerías, los art dealers y las subastadoras; los museos tienen escasa significación, y la modalidad de venta directa del artista en su taller es muy difícil de cuantificar y se cree reducida en comparación con las otras tres modalidades.

Estas modalidades se retroalimentan entre sí. No es infrecuente detectar operaciones entre estos protagonistas, aunque dentro de un marco de discreción muy marcado. Es muy difícil cuantificar el aporte que hace cada uno de ellos al mercado del arte las operaciones privadas –dealers y galerías– tienen un carácter muy reservado. No hay legislación que obligue a declarar los resultados de cada operación en cada modalidad.

Evolución del valor y los precios del arte uruguayo

Existe consenso en que el principal determinante del valor de una obra de arte es la calidad de la misma. Sin embargo, hay otros factores que también influyen en el precio que finalmente se pagará por ella. Entre estos factores encontramos, por un lado, características específicas de la obra, como ser su tamaño, su técnica, si está firmada y/o autenticada, el período del autor al que corresponde. Otro tema importante es el papel del marketing.

Un agente importante al momento de valorar las obras son los comentaristas de arte, estos tienen una preponderancia en las pautas hacia donde se dirige el arte incluso tratan de imponer corrientes validándolos en los certámenes.

En general, los precios que fijan las galerías y los remates no siempre coinciden. Algunos agentes consultados en el medio local opinan que los rematadores fijan los precios observando los precios pasados, es decir que lo que se vendió caro es lo bueno y es lo que debe valer caro; en cambio los galeristas toman más en consideración la calidad de la obra, premios y trayectoria del artista.

Los artistas uruguayos que acceden al mercado internacional cotizando a valores altísimos para el mercado local son artistas que suelen tener alguna de estas características: o se desarrollaron profesionalmente en el exterior (en muchos casos incluso participaron en los grandes movimientos de creación internacional) o contaron con un excelente manejo del marketing ya sea a través de un experto o de la propia promoción.

3- 6 Heilbrun, James y Gray, Charles M. (2001) –“The Economics of Art and Culture” Cambridge University Press.

Exceptuando la producción de estos consagrados, algunos agentes entienden que la obra de arte uruguaya suele ser barata; es decir, que hay una desproporción entre la calidad del arte y los precios que se pagan. Por otra parte, hay quienes afirman que la obra uruguaya se paga más aquí que en otras partes del mundo, salvo maestros como Torres García que alcanza valores que son demasiado altos para el poder adquisitivo de los uruguayos.

A su vez, el arte latinoamericano no es tan valorado como el arte, por ejemplo europeo, aunque su calidad pueda ser excelente. Intuimos que este problema se debe a la falta de profesionalismo, promoción e inversión existente en estos mercados. Particularmente en Uruguay, la ausencia de un sistema profesional de autenticación de la obra también influye en este sentido; aquí no existen los medios técnicos ni profesionales para realizar una verdadera autenticación de obra⁴.

Como todo mercado, el mercado de arte está influido por la situación económica del país. En períodos de auge económico los precios suelen subir mientras que los mismos caen en período de crisis. Sin embargo, es opinión generalizada que la reciente crisis (que se dio al final del período que analizamos) no tuvo un efecto tan fuerte sobre los valores artísticos como sí lo tuvo en otro tipo de valores como los inmobiliarios.

Análisis del período 1992-2002

El mayor obstáculo para testear la eficiencia económica del mercado de arte es la dificultad de rastrear los precios de las obras individuales a través del tiempo. Los productos artísticos son muy heterogéneos, muy diferenciados. No hay dos piezas iguales. A esto se suma que la compra y venta de obra es infrecuente y que el precio de compra no es generalmente conocido, en parte por la poca transparencia que caracteriza a este mercado.

El mercado de arte no provee datos con continuidad o con la continuidad en transacciones que se requerirían para un análisis sistemático de asuntos sofisticados como puede ser una hipótesis de camino aleatorio⁵. Incluso para hacer un análisis simple de rentabilidad a través de ventas repetidas surgen dificultades serias.

En el mercado uruguayo, la mayoría de las transacciones las realizan las subastadoras y las galerías. No existe información pública en cuanto a las galerías. Si bien la información de las ventas en subasta suele aparecer en los diarios, no existe una información pública sistematizada. Tampoco tienen las subastadoras tradicionales registros organizados de las transacciones que se dieron a lo largo de la historia. A esto se le suma la idiosincrasia uruguaya en cuanto a revelar información; encontramos una gran resistencia en muchos agentes a brindar datos y opinar sobre ciertos temas.

En Argentina, existe una empresa que se dedica a sistematizar datos de ventas en subastas de ese país y de Uruguay y las publica regularmente: la revista Trastienda.

En la misma se publican los resultados de las ventas en las más importantes subastas de Argentina, Uruguay, Nueva York, Madrid, Londres y París. Ordenada por autor, aparece el detalle que acompaña cada transacción: título de la obra, técnica, medidas, precios, fecha de venta, casa subastadora y en algunos casos, fecha de la creación. Es la única fuente de información de ventas y precios disponible para hacer un análisis del mercado uruguayo.

Evolución de las ventas

A partir de 1992 se observa un crecimiento en el volumen de ventas de arte, aunque este no es sostenido. En 1997 se alcanza el máximo de ventas para estos años (de 3,92 millones de

4- Entrevista Alicia Haber

5- Baumol, W. Ob. Cit.

dólares en 1992 pasamos a 7,86 millones en 1997), duplicando las operaciones del año anterior (4,15 millones). Este aumento explosivo es consecuencia de una inteligente estrategia promocional centrada en el Taller Torres García como conjunto mediante subastas diferenciadas, una gran actividad en la programación de muestras y participación en ferias, todas estas acciones llevadas a cabo tanto a nivel local como internacional. También se han detectado varias colecciones nuevas especializadas en la escuela así como un aumento en el ingreso a otras ya existentes.⁶

Evolución de los precios

Analizaremos la evolución de los precios en subastas nacionales e internacionales a partir del año 1992, ya que es desde este año que disponemos de información.

Calculamos los precios promedio anuales (p_t) dividiendo el monto total de ventas por año entre la cantidad de transacciones.

$$p_t = \frac{\sum_i (p_{it})}{N_t}$$

donde: $N_t =$ Cantidad de obras vendidas en el período t
 $i = 1, 2, \dots, N_t$.

Tomando como base el año 1992 elaboramos un índice de precios (IP_t) que es el ratio entre el precio promedio p en el período t y el precio promedio en el período t_0 (1992):

$$IP_t = \frac{p_t}{p_{t_0}}$$

El índice se calculó tanto para precios corrientes como para precios constantes.

Se da una caída de precios entre 1992 y 1993 que se explica por un aumento importante en la cantidad de transacciones en este último año que hace caer el promedio de precios. Entre el 93 y el 96, el índice se mantiene relativamente estable.

El gran aumento del año 1997 puede explicarse por el boom de ventas de Torres García y sus alumnos más importantes, al tomarse los precios promedios, el hecho de que en un año se vendan varias obras a precios muy altos tiene una fuerte incidencia sobre el índice. En los años 98 y 99 el índice vuelve a valores similares al de los años anteriores. Luego comienza una caída de precios que llega hasta el año 2001 y 2002. Estos bajos guarismos se pueden explicar por la crisis que afectó no solo a nuestro país sino también a la región; recordemos que los argentinos son compradores muy importantes de nuestro arte. Además, la gran mayoría de los coleccionistas que compran en Nueva York son rioplatenses. En 2003 los precios comienzan a repuntar.

La evolución de los precios ha incidido de manera más importante en la variación de las ventas que la cantidad de transacciones. Estas se han mantenido más estables a lo largo del período (sin tener en cuenta años excepcionales como ha sido el 2002).

En cuanto a la distribución de las ventas por casa subastadora, Sotheby's y Christie's se llevan más de la mitad del mercado en volumen de ventas seguidas muy de cerca por las subastadoras locales Castells & Castells y Gomensoro. Cuando tenemos en cuenta la cantidad de transacciones el panorama cambia; las subastadoras locales se llevan el 93% de las mismas. Es decir que las subastadoras locales se manejan con más subastas pero a valores más bajos. Las subastadoras internacionales operan con obras de valores altos. Por ejemplo la subastado-

ra Sotheby's tiene un 28% de las ventas en valor y solamente un 2% de las transacciones del período.

Escuela de Torres

Como vimos anteriormente, la Escuela de Torres tiene una gran incidencia en los volúmenes de ventas globales del arte. No sólo están algunos de sus representantes entre los principales precios, sino que entre 1992 y 1997 sus volúmenes se mantuvieron como una constante del 50% frente al resto de la pintura tradicional uruguaya (para efectuar la comparación se han exceptuado las ventas de Pedro Figari y Joaquín Torres García del volumen del Taller).⁷

La Escuela de Torres está compuesta por los alumnos de Joaquín Torres García que más se destacan por calidad artística, algunos incluso integran colecciones importantes de museos internacionales. Para este análisis sólo consideramos los alumnos directos más relevantes que cotizan en subastas del exterior: José Gurvich, Gonzalo Fonseca, Augusto Torres, Horacio Torres, Francisco Matto, Julio Alpuy, Manuel Pailós, Alceu Ribeiro, Edgardo Ribeiro, Elsa Andrada y Rosa Acle.

Estudio sobre la rentabilidad: tres casos particulares

En este capítulo intentamos obtener una rentabilidad del arte uruguayo. Para ello analizamos tres casos donde aplicamos la metodología de ventas repetidas para calcular una rentabilidad comparable con la de otros activos de la economía. Se trata de la venta de cuadros del Fondo para la Recuperación de Activos del Banco Comercial realizada en noviembre 2003, un portafolio de cuadros de Pedro Figari y otro de Joaquín Torres García.

Metodología utilizada: ventas repetidas

Obra por obra, rastreamos hacia atrás en el tiempo, transacciones previas. Para ello consultamos varias fuentes: registros de ventas en subasta publicados por la revista Trastienda, una base de datos proporcionada por Juan Enrique Gomensoro, información brindada por Juan Castells y registros de la ex representante de Christie's para Uruguay, Cristina Berembau. Buscamos que coincidieran título y medidas de cada cuadro.

En primer lugar, llevamos todas las transacciones a precios constantes de noviembre de 2003, utilizando el índice de precios de consumo mensual (CPI) de Estados Unidos.

Luego despejamos la rentabilidad de la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de venta} = \text{Valor de compra} (1 + r)^n$$

donde: r = tasa de rentabilidad mensual

n = número de meses entre la compra y la venta

Esto es equivalente a calcular un retorno geométrico; estos representan buenas estimaciones del retorno esperado de los inversores en el largo plazo.

Posteriormente se anualizaron estos retornos mensuales para obtener una tasa de rentabilidad promedio para cada obra de arte analizada.

Comparación con un portafolio de Bonos del Tesoro

Para comparar la rentabilidad de la inversión en arte con la inversión en papeles públicos armamos un portafolio de inversión con las obras consideradas en cada caso. A este le calculamos su tasa interna de retorno y la comparamos con la obtenida de un portafolio de bonos del tesoro para el mismo período.

7- Revista Trastienda Nr. 53, año 1997

La tasa interna de retorno del portafolio de obras se calculó armando un flujo de fondos con los valores de compra y venta de cada cuadro y sus fechas respectivas. A este flujo le aplicamos la TIR no periódica anual, es decir, la tasa que iguala a cero la fórmula del valor agregado neto para flujos no periódicos.

La fórmula utilizada es:

$$0 = \sum_{i=1}^N \frac{P_i}{(1 + \text{tasa})^{(d_i - d_1)/365}}$$

donde: d_i = iésimo o última fecha de pago

d_1 = fecha de pago 0

P_i = pésimo o último pago

Para armar un portafolio de bonos comparable la metodología utilizada fue la siguiente:

Seleccionamos bonos que abarcaran el período entre la compra y la venta de cada obra. Tomamos los siguientes:

- **Serie 3^a** de 01/08/82 que pagaba una tasa Libor + 2 y que se amortizó en agosto de 1992
- **Serie 10^a** de emisión 15/08/1974 que pagaba Libor + 1.5 y que se amortizó el 15/08/96
- **Serie 32^a** de emisión 15/06/1993 que pagaba Libor + 1,75 anual y que se reconvirtió en el Bono 2006 con tasa incremental al 5.25%
- **Serie 40^a** de emisión 27/03/95 que pagaba Libor + 1.5 anual y que se reconvirtió en el Bono 2010 con tasa incremental al 4%.

En general, entre los operadores bursátiles hay consenso en que las distintas series tienen un comportamiento similar.

Para cada compra de cuadro simulamos una compra de bonos por el mismo valor, tomando en cuenta el precio del bono en esa fecha. Obtuvimos así un valor nominal para cada transacción.

Calculamos el flujo de intereses generados por el bono sobre el valor nominal en el período entre la compra y la venta del cuadro.

Simulamos la venta del bono en la misma fecha de la venta del cuadro.

Con estos datos armamos el flujo de fondos para todo el período teniendo en cuenta los valores de compra, de venta y los intereses y aplicamos la TIR no periódica.

CASO 1: VENTA DEL BANCO COMERCIAL

El motivo por el cual decidimos analizar la venta de cuadros del Fondo para la Recuperación de Activos del Banco Comercial está relacionado con un intento de minimizar el sesgo que se produce por el hecho de que la obra de arte, en general, va al mercado cuando los precios aumentan. Esta venta se realizó por motivos totalmente ajenos a los incentivos que puede tener el propietario para vender su obra en un momento de alza de precios.

Este remate se efectuó en noviembre de 2003 en Montevideo con la finalidad de realizar parte de los activos del quebrado Banco Comercial. La idea era volcar estos fondos al pago de los ahorristas perjudicados por la quiebra de esta institución que generó pérdidas por 600 millones de dólares. Ante un público de 800 personas, donde se encontraban todos los compradores asiduos a los remates de pintura y otros muchos nuevos que fueron atraídos por la expectativa despertada por el remate, se vendieron 142 de 212 obras de la colección armada por los hermanos Rohm.

La venta se realizó al final de la brutal crisis que afectó a nuestro país a partir de la devaluación de Brasil. Los valores alcanzados fueron considerados satisfactorios dada la coyuntura. Por medio de esta venta el banco logró recuperar alrededor de 1,2 millones de dólares lo que demuestra que la obra de arte al menos sirve como reserva de valor.

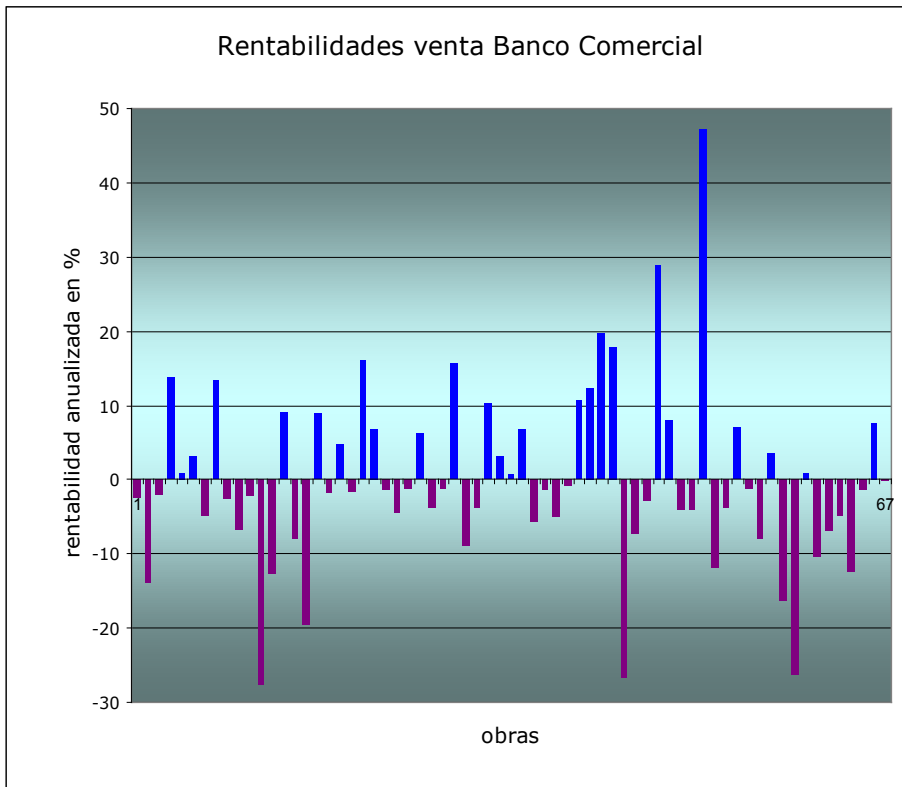
La colección estaba compuesta por 212 obras de 61 artistas nacionales consagrados, en su mayoría muertos. Cuadros de Rafael Barradas, José Cúneo, Pedro Figari, Manuel Rosé, alumnos de la escuela de Torres, entre otros. La obra más destacada era “Entre dos luces” de Juan Manuel Blanes, la cual generó mucha expectativa que benefició el resultado general del remate. A su vez, se dio una gran polémica en relación a la decisión del Poder Ejecutivo de declararla “patrimonio histórico nacional” porque eliminaba la posibilidad de que la comprara un extranjero y la sacara del país. Finalmente se remató en 310 mil dólares a un coleccionista que prefirió quedar en el anonimato. Si bien la Comisión de Patrimonio prohibió la salida al exterior de esta obra, no la declaró patrimonio histórico nacional, con lo cual la prohibición puede ser levantada en un futuro si así lo considera la comisión. En esta venta particular se perdió la oportunidad de contar con oferentes extranjeros dispuestos a pagar un precio mayor al que se remató.⁸

Resultados del análisis de ventas repetidas

De un total de 143 transacciones de 61 artistas, pudimos rastrear 66 transacciones correspondientes a 32 artistas.

La rentabilidad anual promedio del conjunto de las obras dio -0.11% mientras que la mediana arrojó un valor aún menor: -1.39%. No encontramos un patrón común entre las rentabilidades: están muy dispersas y varían en un rango de -27.59% y 47,11%, lo que da una idea del alto nivel de riesgo asociado a este tipo de inversión.

8- Entrevista Juan Enrique Gomensoro



Del total de las obras consideradas, un 59% tuvo una rentabilidad negativa y un 41% una rentabilidad positiva. Esto se ve claramente en el gráfico siguiente donde aparecen las rentabilidades ordenadas de menor a mayor.

Para obtener estos resultados utilizamos un procedimiento similar al que eligió Baumol en su investigación con una muestra de 640 ventas repetidas en el correr de tres siglos. Los resultados no difieren demasiado de los hallados en su trabajo donde las rentabilidades tenían un promedio de 0.55% anual y las mismas variaban entre -19% y 27%.

Resultados de la comparación con un portafolio de Bonos del Tesoro

El período considerado para el portafolio es desde octubre de 1993 hasta noviembre de 2003, fecha del remate.

La TIR no periódica para el portafolio de obras dio 5,93% mientras que para el de bonos del Tesoro 3,92%.

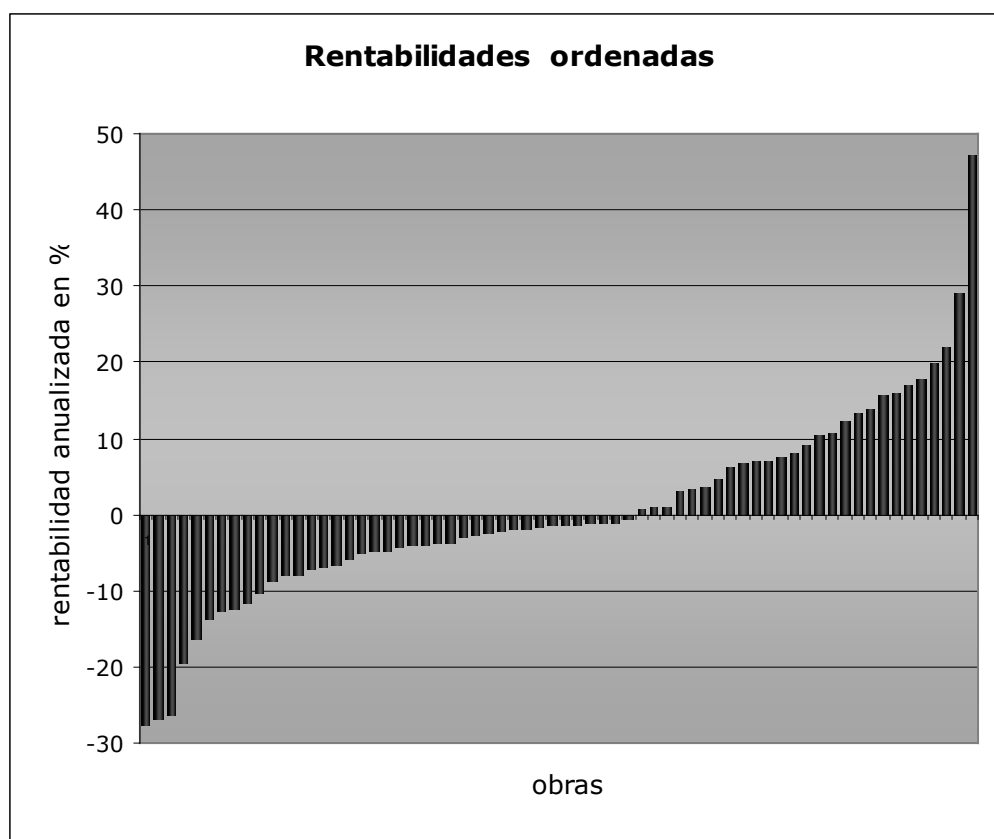
Conclusiones del Caso 1

La tasa de rentabilidad relativamente baja para los bonos se explica por el período que estamos considerando. El hecho de que las ventas se produjeron unos meses después de la reconversión de los títulos públicos, que se dio a causa de la estrepitosa caída del valor de los mismos así como la parálisis de la actividad bursátil consecuencia de la crisis, afectó negativamente la rentabilidad de este tipo de inversión. Desde principios de 2002 los precios de los bonos comenzaron a caer hasta llegar a un piso en abril de 2003. Luego de la reconversión en

mayo de 2003 los bonos empezaron a recuperarse, aunque en noviembre de 2003 seguían a niveles muy inferiores a los habituales.

La rentabilidad del portafolio de obras también se vio afectada por la crisis y por el momento en que se realizó la venta. La falta de liquidez en plaza, la incertidumbre que aumenta la aversión al riesgo de los agentes y la caída del ingreso, son factores que pueden haber influido en que los precios pagados no hayan sido los mejores. Igualmente no hay que descartar que la quiebra de bancos y la pérdida de confianza en el sistema bancario hayan contribuido a que los inversores consideraran a la obra de arte como alternativa de inversión, incluso como reserva de valor.

En vista de las rentabilidades obtenidas podríamos concluir que, en momentos de crisis, la obra de arte se ve menos afectada que otros activos financieros. En ese sentido es una opción de inversión interesante para diversificar un portafolio y así minimizar el riesgo según la Teoría Moderna de Portafolio de Markowitz.⁹



Justificación de la elección de los portafolios de obras de Figari y Torres García

Luego de realizar las entrevistas a los agentes del mercado, comprobamos que los grandes coleccionistas invierten mayoritariamente en artistas muertos, y, entre ellos, los artistas más relevantes y destacados.

9- Markowitz, Harry, "Portfolio selection", The Journal Finance, marzo de 1952 citado en "Decisiones Financieras" de Ricardo Pascale

Según Ángel Kalenberg¹⁰, los grandes maestros de la pintura uruguaya son seis: Juan Manuel Blanes, Federico Sáez, Rafael Barradas, Joaquín Torres García, Pedro Figari y José Cúneo. Nos dispusimos a investigar la evolución de las ventas de estos seis autores mediante la metodología de las ventas repetidas. Sin embargo, encontramos muchas limitaciones.

En definitiva, al ser el mercado uruguayo muy joven y muy reducido del lado de la demanda, es difícil encontrar ventas repetidas de un mismo autor. De los seis maestros sólo nos fue posible la investigación de dos de ellos: Joaquín Torres García y Pedro Figari. En el caso de estos autores pudimos encontrar una cantidad de ventas repetidas suficientes como para realizar un análisis de rentabilidad. Esto se debe principalmente a la cuantiosa obra de estos autores, además de su gran demanda a nivel nacional e internacional.

Igualmente existen algunas dificultades como la ambigüedad en los títulos de las obras que a veces impide identificar las ventas de una misma obra. Por ejemplo, en el caso de Joaquín Torres García proliferan los cuadros bajo el título “constructivos”. En el caso de Pedro Figari, los “candombes” no pueden tomarse en cuenta, porque no se sabe si se está hablando de la misma obra. Algo similar ocurre con los “gauchos” de Juan Manuel Blanes o los “ranchos” o “lunas” de José Cúneo.

CASO 2: PORTAFOLIO DE OBRAS DE PEDRO FIGARI

Pedro Figari Solari (1861-1938) es uno de los autores más valorados de Uruguay; es un pintor que se ha transformado en una especie de iconógrafo del siglo XIX. Masivamente atrae más que Torres García, es muy buscado, más en Argentina que en Uruguay. Entre 1992 y 1997 sus ventas en subasta representaron el 13% del total.

Se calcula que pintó más de 3 mil cuadros a lo largo de su vida. En realidad, se dedicó a la pintura recién cuando tenía 57 años. Si bien se lo conoce como el autor de los candombes, tuvo una intensísima vida política y cultural. Se desempeñó exitosamente como abogado y fue diputado por los departamentos de Rocha y Minas. Presentó un proyecto de ley para la creación de una Escuela de Bellas Artes; fue presidente del Ateneo de Montevideo, fue periodista y teórico de arte y filosofía, integró el Consejo de Patronato de la Escuela Nacional de Artes y dirigió la Escuela Nacional de Artes y Oficios.

La Galería Müller le organizó una serie de exposiciones donde se dio a conocer y que le permitieron insertarse en el mercado de arte bonaerense, inserción que perdura hasta el día de hoy como integrante importante de las mejores colecciones argentinas.

En 1923 realizó una exitosa exposición en la Galería Druet de París y en 1925 se radicó en esa ciudad. A partir de ese momento comenzó un intensísimo período de trabajo con exposiciones en Bruselas, Londres, París y Buenos Aires.

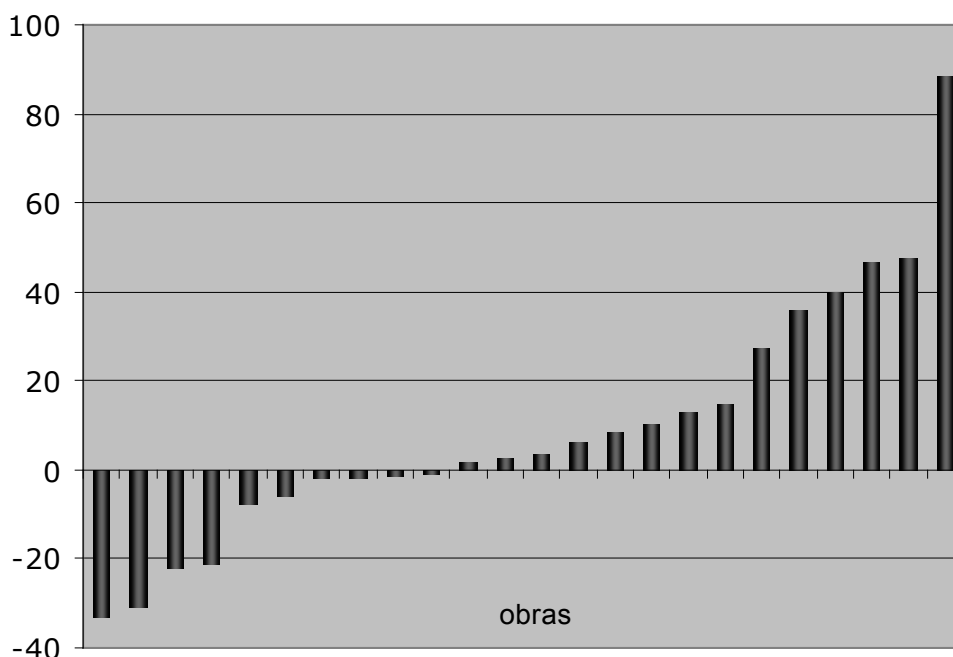
Resultados del análisis de ventas repetidas

Logramos rastrear 24 ventas repetidas que se produjeron entre 1972 y 2002.

La rentabilidad anual promedio del conjunto de las obras dio 9.12% mientras que la mediana arrojó un valor menor: 3.22%. Recordemos que estas rentabilidades son en términos reales.

10- Kalenberg, Angel (1982) - “Arte uruguayo y otros”, Edición Galería Latina

Retorno promedio anual de cada obra (en porcentaje)



Del total de las obras consideradas, un 41.6% tuvo una rentabilidad negativa y un 58.3% una rentabilidad positiva.

Resultados de la comparación con un portafolio de Bonos del Tesoro

El período considerado para armar el portafolio de obras es 1993-2002. Incluimos 23 obras en este portafolio. Para hacer la comparación utilizamos las series 10^a, 32^a y 40^a.

La TIR no periódica del portafolio de obras de Figari dio 14,29% mientras que la TIR del portafolio de bonos fue de 6,88%.

Conclusiones del Caso 2

La rentabilidad obtenida con los cuadros de Figari es más del doble que la obtenida con títulos públicos. Sin embargo, si tenemos en cuenta que la rentabilidad por obra varía entre -33 y 88%, el riesgo asociado a esta inversión es alto.

CASO 3: PORTAFOLIO DE OBRAS DE JOAQUÍN TORRES GARCÍA

Joaquín Torres García es el gran maestro de la pintura uruguaya. Es el único que dejó una escuela que traspasó fronteras y aún continúa viva 50 años después de su muerte. Al igual que Barradas, Torres formó parte de los movimientos internacionales que se dieron en Europa en la primera mitad del siglo XX.

Torres García nació y murió en Uruguay (1874-1949) pero pasó la mayor parte de su vida fuera del país. A los 17 años emigró con su familia a Mataró (Cataluña), y volvió en 1934, unos meses antes de cumplir 60 años.¹¹

Su larga estadía en el exterior se puede dividir en cuatro períodos: Cataluña (1891-1920), Nueva York (1920-1922), Italia y sur de Francia (1922-1926), París y Madrid (1926-1934).

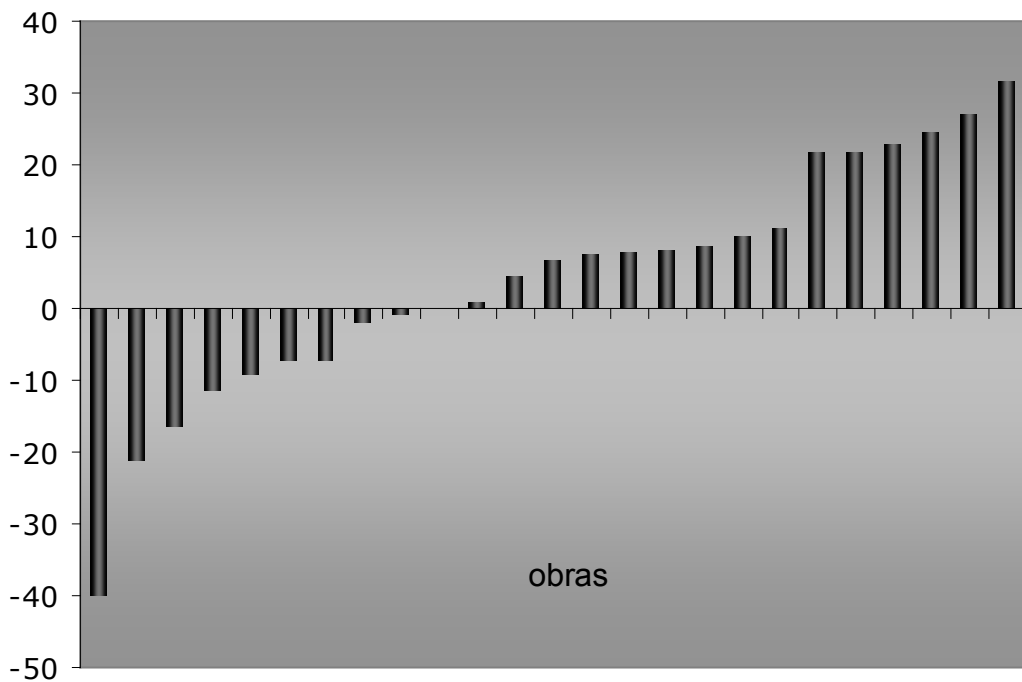
Volvió a Montevideo en 1934 a mostrar la síntesis a la cual llegó luego de toda una vida de dedicación y estudio del arte: el Universalismo Constructivo, una cosmovisión revolucionaria para el ámbito local.

Resultados del análisis de ventas repetidas

Rastreamos 24 ventas repetidas que se produjeron en el período 1979-2001. La rentabilidad promedio anual de las obras fue de 5.78% mientras que la mediana en este caso fue superior llegando a un valor de 7.11%.

Del total de las obras consideradas un 37.5% dio una rentabilidad negativa mientras que el restante 62.5% arrojó una positiva.

Retorno promedio anual de cada obra (en porcentaje)



Resultados de la comparación con un portafolio de Bonos del Tesoro

Construimos un portafolio de obras de Torres García para el período 1985-1998, con un total de 21 transacciones realizadas.

Para el portafolio de Bonos utilizamos las series 3^a, 10^a, 32^a y 40^a.

11- Peluffo Linari, Gabriel (1988) - "Historia de la pintura uruguaya" Ob. Cit.

En el caso del portafolio de obras de arte obtuvimos una TIR de 7.18% anual, mientras que el portafolio de bonos arrojó una TIR de 8.18% anual.

Conclusiones del caso 3

A diferencia de los dos casos anteriores, en este la rentabilidad del portafolio de obras, si bien es positiva, es menor que la del portafolio de bonos. Sin embargo, si se observan las rentabilidades de las obras por separado, vemos que la variación de las mismas es menor que en los otros casos (en un rango de -21 y 31%), por lo que se puede decir que el riesgo es menor en este caso. Además, un porcentaje mayor se encuentra en terreno positivo.

CONCLUSIONES FINALES

En relación al mercado de arte uruguayo

Encontramos que se encuentra poco desarrollado pese a que hay una producción artística abundante y de buena calidad. Diversas razones explican este fenómeno:

- No hay una política global por parte del Estado hacia el arte. Faltan incentivos que promuevan la labor artística y su difusión. No hay una política en relación a los museos; encontramos un bache a nivel educativo que se manifiesta en una ausencia de carreras específicas así como una falta de educación a nivel escolar y liceal que despierte el interés por el arte; por otra parte, no hay leyes que incentiven a las empresas privadas a patrocinar actividades artísticas.

- A nivel privado, existe una escasa proyección de los artistas por parte de las galerías. A diferencia de los grandes marchands que operan en el circuito internacional, en Uruguay, los galeristas no se especializan en desarrollar profesionalmente e insertar en el exterior a los artistas. Esto es fundamental en nuestro país puesto que el mercado interno es muy reducido. La actitud de las galerías uruguayas es pasiva dedicándose casi exclusivamente a la venta; este hecho condice con el perfil general de los agentes uruguayos que tienden a ser conservadores, adversos al riesgo y hasta demasiado prudentes. El rol de las galerías internacionales es impulsar al artista a través de distintos medios como ser exposiciones en museos, publicidad en revistas internacionales, participación en ferias, contacto con curadores, críticas en diarios importantes y ser el nexo con los grandes coleccionistas del mundo.

Por otra parte, la crisis que vivió la región a partir de la devaluación brasileña afectó la venta de arte uruguayo en subastas. A partir de ese momento comienza una caída en las ventas que llega a un mínimo en el año 2002. La misma se debió a una disminución de la cantidad de transacciones como a una baja en el nivel general de los precios que se pagaron por las obras.

La alta vulnerabilidad a las crisis regionales, el reducido tamaño del mercado interno y el bajo nivel general de ingresos de la población hacen imperiosa la necesidad de apuntar a los mercados externos para aumentar la demanda de obra de los artistas locales.

Portafolios de inversión analizados

Encontramos que la inversión en pintura uruguayo es rentable si se considera un portafolio compuesto por obra de artistas consagrados por un período de más de diez años. La tasa interna de retorno para cada portafolio analizado es la siguiente:

Venta del Banco Comercial: 5.93%

Joaquín Torres García: 7.18%

Pedro Figari: 14.29%

Si bien estos portafolios rinden tasas interesantes, si se toma el retorno de las obras en forma individual se observa una gran variabilidad lo que indica el alto nivel de riesgo asociado a este tipo de inversión. En relación al rendimiento de los bonos del Tesoro, observamos en los

portafolios de obras de arte tasas en un caso apenas más baja y en los otros dos más altas que en los portafolios de títulos públicos.

Retomando nuestra hipótesis, la inversión en pintura de artistas uruguayos es rentable, concluimos que esta se cumple al menos para los caso de Pedro Figari y Joaquín Torres García. Teniendo en cuenta que consideramos al beneficio estético nulo al calcular estos retornos, es aún más rentable para quienes disfrutan del arte.

Para completar el análisis sobre la rentabilidad de la obra de arte uruguayo, habría que analizar más autores y obras para lo cual se requiere de una mayor información sistematizada. En este sentido consideramos fundamental que exista una ley que obligue a declarar las ventas de estos agentes.

Bibliografía

- Ashenfelter, Orley; Graddy, Kathryn** – “Art Auctions: A Survey of Empirical Studies” - NBR. Working Paper 8997.
- Baumol, WJ.** (1986) – “Unnatural Value: Art as Investment as a Floating Crop Game” – The American Economic Review, 76.
- Bolaño, César** (2000) *Industria cultural, informação e capitalismo*. Editorial Hucitec – Polis, San Pablo.
- Candela, Guido & Scorcu Antonello E.** (1997) – “A Price Index For Art Market Auctions. An Application to the Italian Market of Modern and Contemporary Oil Paintings” - Journal of Cultural Economics 21.
- Candela, Guido & Scorcu Antonello E.** (2001) – “In Search of Stylized Facts on Art Market Prices: Evidence from the Secondary Market for Prints and Drawings in Italy” - Journal of Cultural Economics 25.
- Caves, Richard** (2000) *Creative Industries: Contacts between Art and Commerce* – Harvard University Press – Londres.
- Ekelund, R.B., Ressler, R. B., Watson, J.K.** (2000) – “The Death Effect in Art Prices: A Demand Side Exploration” - Journal of Cultural Economics, 24: 283-300.
- Frey, Bruno S.** (1997) – “Art Markets and Economics: Introduction” – Journal of Cultural Economics, 21: 165-173.
- Goetzmann, William N.** (1993) – “Accounting for Taste: Art and the Financial Markets Over Three Centuries” – The American Economic Review, 83.
- Grampp, William** – “Arte, inversión y mecenazgo”.
- Heilbrun, James y Gray, Charles M.** (2001) – “The Economics of Art and Culture” Cambridge University Press.
- Kalenberg, Angel** (1982) - “Arte uruguayo y otros”, Edición Galería Latina.
- Larroca, Oscar** (2004) – “La mirada de Eros: Aproximación a la temática erótica en las artes visuales” – H Editores.
- Meyer, Jörn Axel & Even, Ralf** (1998) – “Marketing and the Fine Arts – Inventory of a Controversial Relationship” - Journal of Cultural Economics, 22: 271-283.
- Peluffo Linari, Gabriel** (1988) - “Historia de la pintura uruguaya”, Tomo 1 “El imaginario nacional-regional (1830-1930) y Tomo 2 “Representaciones de la modernidad” (1930-1960), Ediciones Banda Oriental.
- Pesando, James E.** (1993) – “Art as an Investment: The Market for Modern Prints” – The American Economic Review, Volume 83, Issue 5, 1075-1089.
- Rapetti, Sandra & Oliveri, Roxana** (1998) – “Las empresas en la financiación del arte y la cultura. Una investigación para el Uruguay” – Trabajo monográfico Licenciatura en Economía, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República.
- Reneboog, Luc & Van Houtte, Tom** – *The Monetary Appreciation of Paintings: From Realism to Magritte* – Department of Finance and Center, Tilburg University.
- Singer, Leslie P. & Lynch, Gary A.** (1997) – “Are Multiple Art Markets Rational?” – Journal of Cultural Economics, 21.
- Stein, John P.** (1977) – “The Monetary Appreciation of Paintings” – Journal of Political Economy, 85.
- Stolovich, Luis; Lescano, Graciela; Mourelle, José; Pessano, Rita** (2002) “La cultura es capital” – Editorial Fin de siglo.
- Throsby, David** (1994) – “The Production and Consumption of the Arts. A view of Cultural Economics” – Journal of Economic Literature, 32.

4. LA GESTIÓN DE TEATROS

Caso de estudio: aplicación del cuadro de mando integral al Teatro Solís

Autores: Pamela Cambeiro, Martín Cami, Ignacio Mouradián
Tutor: Carolina Asuaga

EL TEATRO SOLÍS

El Teatro Solís es el mayor referente de la cultura montevideana. Es una organización cultural pública que depende de la Intendencia Municipal de Montevideo. Está ubicado en el corazón de la Ciudad Vieja y desde su reinauguración¹² ha ofrecido nuevas y variadas opciones culturales a los distintos consumidores. A su vez, junto con otras alternativas de recreación, básicamente nocturnas, ha potenciado la zona logrando acaparar mayor cantidad y más variedad de público.

El Teatro Solís es considerado documento, patrimonio y monumento. Por eso, en cualquiera de los posibles caminos a recorrer para esa construcción histórica, el documento/monumento Teatro Solís debe ser entendido mostrando la diversidad de sus usos (desde galas de óperas a bailes de carnaval; desde entregas de títulos universitarios a velatorios); la diversidad de sus públicos (desde la elite política y grandes propietarios hasta los sectores populares); la diversidad de gestión (desde empresa de acciones a patrimonio público); y las modalidades de uso (desde arrendamiento a producciones); y el diálogo con el entorno y los cambios urbanísticos.

Así, considerar como “éxito” o “fracaso” su gestión, está en relación directa con los objetivos programados por cada administración, con la calidad de los espectáculos ofrecidos, con el público que accedió, con las formas de promoción, y fundamentalmente, con el grado de inserción en su territorio. Porque un territorio es un recurso con valor económico, ambiental y cultural, inmerso en proyectos de desarrollo sectorial.

En cuanto a las características básicas de la organización, que luego orientarán el tipo de Gestión, se destacan:

12- Estuvo 5 años cerrado a raíz de un incendio

El Teatro Solís tiene autonomía artística y gerencial, sin perjuicio de la coordinación general de sus políticas con la Administración.

Tiende a una creciente autonomía jurídica y administrativa, conforme a los marcos legales vigentes y a los compromisos políticos que aseguran la libertad artística, la pluralidad de orientaciones estéticas, la sustentabilidad necesaria para el cumplimiento de su misión.

Genera ingresos propios, establece objetivos propios y resuelve mecanismos de evaluación de resultados de manera permanente y pública.

Los elencos residentes – a estos efectos, La Comedia Nacional y la Orquesta Filarmónica de Montevideo – tienen sus propias orientaciones programáticas. Pueden coincidir circunstancial o temporalmente con la programación del Teatro pero son diferentes y operan en diferentes ámbitos.

Una parte de la programación del Solís se reserva a estos elencos, teniendo los mismos, preferencia en la medida que sus propuestas se correspondan con el perfil de las salas.

La relación económica debe explicitarse: el Teatro Solís opera como una sala externa a la vida financiera de los elencos. Esto es, la actividad de los mismos no puede comprometer los recursos humanos y materiales.

Se tiende a la autofinanciación de los gastos de funcionamiento, con políticas que aseguren una gestión eficiente, que permitan un adecuado equilibrio entre la oferta y la demanda, que promuevan una relación positiva pública-pública y pública-privada.

Busca potenciar su perfil pedagógico para crear nuevos públicos y para cumplir con la finalidad de que se lo considere una propiedad de la sociedad.

Procura ser un centro de referencia para la documentación, investigación y comunicación de las artes escénicas en el país.

Con respecto a la misión, el Teatro Solís la ha definido como: *“El Teatro Solís es un servicio público eficiente que brinda una programación abierta a todas las orientaciones estéticas buscando la excelencia artística y promoviendo la accesibilidad democrática de la ciudadanía. Es el mayor referente patrimonial de las artes escénicas del Uruguay y su cuidado debe combinar la capacidad de innovar artística y técnicamente con la preservación del patrimonio”* Se desprende de la definición de misión un slogan acorde: *“Queremos que más y más gente disfrute de espectáculos de gran calidad artística”*

Dado que el modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. La visión es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva. En este sentido se define la visión del Teatro Solís como: *“Hemos de generar la formación del Consorcio de Teatros que consolide la oferta artística del Distrito Central y que se constituya como la base de una Red Nacional de Teatros.”*

Análisis de aspectos estratégicos del Teatro Solís

Evidentemente, para efectuar un análisis de los aspectos estratégicos del Teatro Solís, se realizó un exhaustivo análisis de la demanda, de la oferta, de las diferentes estrategias de financiamiento, del modelo de gestión empleado y de su compromiso patrimonial. Se analizaron también, las fuerzas competitivas de Porter. Este análisis no se expone en esta ponencia por motivos lógicos de falta de espacio, por lo que simplemente se expone la matriz FODA que se obtuvo a partir del análisis anterior.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos

de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la organización. (Olve y Roy, 2000).

Aplicado al caso de estudio del Teatro Solís a través del análisis del macroentorno surgieron las oportunidades y amenazas y del análisis del microentorno se identificaron las fortalezas y debilidades. Como resultado del análisis se presentó la siguiente lista plana de los factores FODA clasificados por función sustantiva del Teatro Solís.

Oportunidades:	Amenazas:
<p>O.1 Posibilidad de crear una alianza estratégica con los teatros de similares condiciones de la región, de manera de lograr que los mejores espectáculos pasen por el Solís y a mejores costos.</p> <p>O.2 Captar el público habituado de los espectáculos de Sodre mientras el mismo se mantiene en reformas para su reapertura.</p> <p>O.3 Aprovechar las políticas de turismo implementadas por el Ministerio junto a planes de comunicación y estrategia para captar público regional.</p> <p>O.4 Debido a que algunos sectores de la economía están en auge capturar mayor porcentaje de sponsors y patrocinantes que se encuentran en el mercado para incrementar los ingresos propios.</p> <p>O.5 Consolidar alianzas con teatros de Montevideo</p>	<p>A.1 Pérdida de espectáculos por falta de alianzas con teatros de la región.</p> <p>A.2 Reapertura del Complejo Sodre con la consecuente pérdida de espectáculos de alto nivel, cantidad de espectadores e ingresos de taquilla.</p> <p>A.3 Dada la creciente inseguridad en el país puede llegar a disminuir el público asistente las condiciones de seguridad en los alrededores del Teatro Solís.</p> <p>A.4 La existencia de competencia sustituta en el mercado como el desarrollo de salas de cine y la TV por cable.</p> <p>A.5 Incidencia de las variaciones en las condiciones económicas del país para un desincentivo de la concurrencia al teatro</p>

Debilidades:	Fortaleza:
<p>D.1 El teatro cuenta con ingresos presupuestales insuficientes para los requerimientos de la organización.</p> <p>D.2 El teatro no puede disponer libremente de los ingresos de boletería y otras fuentes adicionales de ingresos debido a obstáculos legales.</p> <p>D.3 Inamovilidad del personal en contraposición a la necesaria dinámica del sector.</p> <p>D.4 Insuficientes herramientas de control de gestión que permitan evaluar con eficacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos e inexistencia de un sistema de indicadores eficientes que nos permita detectar las desviaciones oportunamente.</p> <p>D.5 Subutilización o sobretutilización del potencial del Teatro y administración ineficiente por demanda incierta.</p>	<p>F.1 Brindar una programación abierta a todas las orientaciones estéticas resguardando el patrimonio y garantizando la accesibilidad democrática de la ciudadanía.</p> <p>F.2 Contar con un público fiel para cierta clase de espectáculos.</p> <p>F.3 El teatro Solís dispone de autonomía artística y gerencial coordinada con las políticas de la administración.</p> <p>F.4 El teatro se encuentra inserto en la Ciudad vieja, principal lugar de encuentro y ocio de Montevideo</p> <p>F.5 El Solís es patrimonio histórico de nuestra sociedad fortaleciendo de esta manera el vínculo entre la sociedad, la cultura y el propio teatro</p> <p>F.6 El teatro dispone de recursos tecnológicos de última generación</p> <p>F.7 Se dispone de personal altamente capacitado con gran vocación de servicio</p> <p>F.8 Institución con imagen y prestigio reconocido</p>

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, BREVES ANTECEDENTES AL SECTOR PÚBLICO Y PROPUESTA DEL CMI DEL TRATRO SOLÍS

El diseño del Cuadro de Mando Integral puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que genere consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una entidad en objetivos, indicadores operativos y proposición de valor para el cliente. Mientras para algunos autores la aplicación del CMI al sector público exige únicamente introducir determinados cambios conceptuales en el modelo original, manteniendo sus cuatro perspectivas, adaptando sus contenidos a la realidad de las administraciones públicas y alterando circunstancialmente las relaciones de causa y efecto entre dichas perspectivas, otros autores, por el contrario, no están de acuerdo con este planteamiento y creen que los cambios a introducir han de ser de naturaleza estructural, siendo preciso suprimir, incluir, sustituir o desglosar perspectivas a fin de adecuar mejor el modelo a la realidad de la Gestión Pública. (Batista y Rodríguez, 2001). Así, Bastidas y Ripoll proponen un nuevo modelo de CMI introduciendo los siguientes cambios:

- a) Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- b) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- c) La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- d) Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave y la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- e) Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder. El modelo presentado aporta como principal innovación la división de la perspectiva del Cliente en tres aspectos: Usuario, Comunidad y Medioambiente. Es válida la distinción entre Usuario

y Comunidad. De hecho, en muchos momentos, los intereses individuales pueden estar contrapuestos a los de la comunidad (sociedad), correspondiendo al Estado decidir a quién satisfacer.

Por otro lado, ello no justifica quebrar la perspectiva original del modelo en razón de la existencia de esta diferencia de intereses. En verdad, debemos tener en cuenta que ahí están representados individuos a título personal y distintos grupos de individuos (sindicatos, políticos, funcionarios públicos, empresarios, etc.) con intereses muchas veces completamente divergentes. Además, en esta misma perspectiva está inserta la comunidad, entendida como el conjunto de todos los individuos y grupos atendidos por la entidad pública considerada. En cuanto al Medioambiente, a pesar de su importancia, no puede constituir una perspectiva independiente, ya que su preservación ha de ser uno de los valores y objetivos más caros de la comunidad. (Bastidas y Ripoll, 2003).

Niven (Niven, 2002), presenta un modelo algo distinto del CMI original, y el elemento innovador reside en el posicionamiento de la Misión en la cúspide del CMI, manteniendo la Estrategia en el centro de todo el proceso. Según el autor, las organizaciones públicas trabajan para atender propósitos mucho más elevados y, aunque se pueda cuestionar si la organización tiene control total sobre su misión, esta debe orientar siempre todas las acciones de la entidad. Según Niven: *“ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad. Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros”* (Niven, 2002). Es interesante ser conscientes de que alcanzar la misión no se confunde con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente ambas concurren de forma simultánea. El problema surge dado que hay organizaciones cuya misión está claramente ligada a la satisfacción de una necesidad de los ciudadanos (educación, salud, trabajo, etc.), mientras que hay otras para las que esta relación no es tan directa (hacienda, relaciones internacionales, etc.); de manera que, si la organización se concentra en su misión, cuando esta es aplicable, ha de satisfacer también a los usuarios. (Batista y Rodríguez, 2001).

Desde el punto de vista de la relación de causa y efecto, Niven argumenta que la perspectiva Financiera actúa como una restricción (presupuestaria) a la aportación de recursos para programas de crecimiento y aprendizaje de los funcionarios públicos. Asignar recursos para este fin puede promover una mejora significativa en la racionalización de los servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores; esta mejora en los servicios públicos genera mayor satisfacción de los clientes (usuarios). (Niven, 2002). Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 2001) también proponen una adaptación al modelo original para tener en cuenta las particularidades del sector público. La lógica del modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del CMI para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas. De este modo, de la combinación de las perspectivas Financiera y de los Usuarios del modelo original surge un conjunto de tres nuevas perspectivas: Costo de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social. En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costos y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes) atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos o consejos). (Kaplan y Norton, 2001).

La perspectiva de costo de proporcionar el servicio destaca la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir los gastos de la entidad y el costo social que le impone

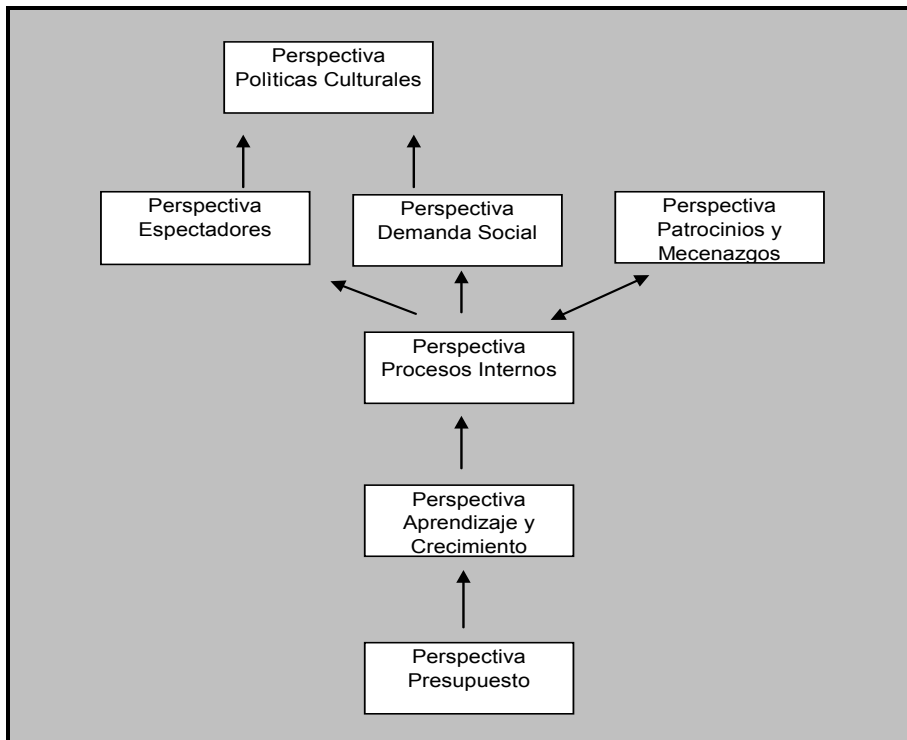
a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones. La perspectiva del valor creado identifica los beneficios que la entidad está creando para los individuos, es la más difícil de medir. En la perspectiva de apoyo legitimador, un cliente importante de cualquier organización pública es el donante, quien proporciona los fondos. El Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos integrantes, los resultados de sus actividades y medirlos. En todo caso, las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables, especialmente cuando pensamos en la diversidad de organizaciones públicas existentes. Es evidente que, tratándose de un modelo general, la aplicación del CMI a las diversas organizaciones debería conllevar adaptaciones mucho más conceptuales que estructurales. (Kaplan y Norton, 2001).

Es por ello que cabe destacar, que el Presupuesto es, sin duda, el instrumento básico de control y gestión de las entidades no lucrativas, por encima de cualquier otro estado financiero. Esta circunstancia se debe fundamentalmente a dos causas:

a) En primer lugar, y dentro de las consecuencias que lleva consigo el carácter no lucrativo de su actividad, es necesario destacar la inexistencia de correlación entre los niveles de gastos e ingresos. Mientras que en una empresa mercantil los ingresos por ventas no son una variable independiente, sino que dependen del volumen de producción alcanzado, en las entidades no lucrativas esta relación no existe ya que estas parten de un determinado nivel de ingresos provenientes de distintas fuentes de financiación que constituyen los recursos disponibles para llevar a cabo las actividades previstas y, lógicamente, los ingresos no van a incrementarse por el hecho de realizar más gastos en proyectos. Por ello, el límite real de actividades que se llevarán a cabo no vendrá marcado por las necesidades que hay que cubrir, sino por las restricciones que imponga un presupuesto en el que se deberá priorizar y seleccionar qué programas y qué nivel de gastos son posibles llevar a cabo con los recursos disponibles.

b) En segundo lugar, el presupuesto se presenta como una herramienta de control y medición del cumplimiento de los objetivos o programas establecidos en el mismo. En una entidad no lucrativa lo realmente prioritario es analizar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el presupuesto, mediante el análisis del estado de liquidación del mismo. La evaluación de la eficiencia alcanzada en el cumplimiento de los programas y objetivos presupuestados, será sin duda la forma de medir la “rentabilidad” de estas entidades. (Rodríguez Martínez, 2005). La inclusión de la perspectiva del presupuesto como base en el Cuadro de Mando Integral de una organización pública tiene antecedentes en el trabajo de Barrows y Bush en el año 2004 y es recogida por Yetano en el año 2005.

Por último Asuaga et al (2007) proponen un Cuadro de Mando Integral para teatros públicos, siendo este, la única adaptación del cuadro de mando para este tipo de organizaciones encontrado en la bibliografía consultada.

Cuadro 1: Perspectivas Políticas Culturales

Modelo Asuaga et al 2007

En este modelo, la Perspectiva de las Políticas Culturales proporciona una herramienta apta a nivel político, para evaluar el cumplimiento de las políticas públicas, a la vez que obliga a la organización a enmarcar su estrategia en el marco de la misma. Nótese que esta perspectiva no se deriva solamente de la del espectador, sino que también es efecto de la Perspectiva de la Demanda Social (Asuaga et al 2007). En un segundo nivel, la perspectiva del cliente se abre en tres perspectivas distintas y paralelas: La Perspectiva del Espectador no difiere de la perspectiva del cliente tradicional, pero se adiciona la Perspectiva de la Demanda Social, más compleja de evaluar, en la que se contempla el deseo del no usuario¹³, traduciendo la estrategia en un objetivo social diferente. Al mismo nivel, pero en un cariz diferente, se incluye la Perspectiva de Patrocinios y Mecenazgos. Las relaciones causa efecto tienen aquí un doble sentido, ya que la excelencia en los procesos internos es causa y consecuencia de la existencia de los patrocinios. Se opta por no incluir esta perspectiva en una perspectiva financiera tradicional, sino dentro de la perspectiva del cliente, por entender que las empresas patrocinantes conforman un segmento de mercado por los que competirá la organización, siendo necesario medir la satisfacción de dichas empresas patrocinantes, la captación de nuevas empresas, la lealtad de las mismas, etc. Las Perspectivas de Procesos Internos, y de Aprendizaje y Crecimiento no varían de las perspectivas tradicionales definidas por Kaplan y Norton, pero se incorpora a la base del CMI la Perspectiva del Presupuesto. La evaluación de la eficiencia alcanzada en el cumplimiento

13- Está comprobado que los ciudadanos quieren que existan actividades culturales, aún cuando no las consuman, dada la característica de bienes meritorios (en el sentido de Musgrave que tiene la cultura y fundamentalmente por el valor de opción que tiene la propuesta cultural).

de los programas y objetivos planteados con fondos públicos, es un factor crucial en la gestión de un teatro público. (Asuaga et al, 2007)

Para el desarrollo y aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Teatro Solís es necesario tener en cuenta entonces aspectos fundamentales para su elaboración, como son las políticas culturales, la demanda cultural y el financiamiento con el que dispone el Solís. Estos tres aspectos coinciden en que son variables claves para la organización, siendo la demanda y el financiamiento los únicos de estos tres aspectos sobre los cuales puede influir la dirección del teatro (buscando fuentes extra presupuestarias) e influyen directamente en la elaboración de la estrategia y en la gestión del teatro; y las particularidades de estos tres aspectos claves fueron tenidas en cuenta a la hora de elaborar el Cuadro de Mando El financiamiento fue analizado en dos etapas, por un lado en la propia perspectiva financiera y por otra parte en la inclusión de la perspectiva del presupuesto. La demanda y sus particularidades fueron tenidas en consideración para analizar la perspectiva del usuario. Por último las políticas culturales no estarán incluidas directamente en ninguna de las perspectivas, pero se ubicarán en forma estratégica determinando los objetivos planteados en cada una de las perspectivas. Esta consideración se desprende del paradigma de que la misión del Teatro Solís perdura en el tiempo, mientras que las políticas culturales cambian cada cinco años con el gobierno.

Si las políticas culturales estuvieran definidas para perdurar en el tiempo la definición del Cuadro de Mando Integral para el Solís tendría al más alto nivel a las políticas culturales, luego la misión y por debajo las perspectivas definidas. Como esto no sucede, la propuesta es ubicar las políticas culturales a la izquierda del cuadro de mando influyendo sobre todas las perspectivas y quedando la misión al más alto nivel. Se proponen entonces cinco perspectivas, agregando una perspectiva más que es la del Presupuesto debido a que se entiende es la base para el funcionamiento de la institución. Además, la perspectiva de más alto nivel es la del Cliente en desmedro de la Financiera ya que el objetivo primordial del Teatro Solís se enfoca en el usuario y no en el resultado económico. El cuadro que se propone es el siguiente:



Perspectiva del Usuario

La perspectiva del Usuario enfatiza en la forma en que se debería aparecer ante los usuarios o “clientes” de la organización. Es la perspectiva más significativa, referida al análisis de los resultados esperados; en el caso del Teatro Solís, su razón de ser es operar sobre el mercado cultural para transformarlo cuantitativa y cualitativamente. Esta perspectiva se construye utilizando la información obtenida del planeamiento estratégico del Solís y trabajando conjuntamente con el Departamento de Presupuesto y Cultura de la IMM, adicionalmente se incluyen los datos recabados de las entrevistas realizadas con la dirección del teatro Solís.

Los objetivos estratégicos planteados son los siguientes:

- Incrementar el público potencial que concitan las artes escénicas.
- Diversificar el perfil del público con la incorporación de nuevos segmentos de población como usuarios frecuentes.
 - Atraer un público regional.
 - Educación del público (contribuir a la conformación del gusto por el disfrute de las artes).
 - Fidelizar a los espectadores del teatro.
 - Fortalecer imagen y prestigio para satisfacer demanda social.

Para alcanzar estos objetivos se requiere de una serie de iniciativas estratégicas, las cuales contemplan las siguientes acciones:

- Plan de Desarrollo de Nuevos Públicos. En base al desarrollo de planes específicos para cada público, para promover un acceso democrático al conjunto de la ciudadanía y fidelizar públicos, combinar estrategias de programación, comunicación, actividades especiales y políticas de marketing.

- La mayoría de los estudios indican que en la industria del espectáculo en vivo la demanda es inelástica (o poco elástica) al precio, en los espectáculos de mayor calidad artística (Frey, 2000; Bonet, 2001; Herrero, 1998, etc.). El público de la mayoría de los espectáculos en vivo es más elitista que el público que consume otro tipo de expresiones culturales y artísticas. A su vez, los espectáculos artísticos clásicos en vivo atraen a un grupo relativamente estable de “habitué” de alto nivel cultural. La composición social de este grupo se caracteriza por un alto nivel educativo, un nivel de ingresos significativamente superior al promedio y una edad promedio mayor.

- Política de promociones y descuentos. Se desarrollan campañas de promoción basadas en la reducción de los precios normales de las entradas.

- Grupos. Ofrecer descuentos a grupos o colectivos. De acuerdo a la cantidad de entradas se establece el descuento.

- Funciones populares. Vender determinadas funciones a mitad de precio por ejemplo, o el dos por uno, “le regalamos la entrada de su acompañante”. Por lo general estas promociones se realizan en las últimas funciones de un montaje procurando mejorar los índices de ocupación.

- Venta anticipada. Ofrecer un descuento importante, si se adquiere la entrada con una anticipación requerida. Este tipo de venta es muy útil ya que indica con anticipación los niveles de ocupación de un espectáculo determinado.

- Concesiones. La actividad artístico-cultural en la categoría de artes escénicas mantiene relación de proximidad, armonía y complementariedad con diversas actividades de tipo comercial: Restorán, Cafetería, Tienda de Vinos, Merchandising, Venta de arte y artesanías, Publicación cultural periódica (revista).

- Actividades en el foyer. Se trata de actividades artísticas de corta duración, destinadas a halagar al público a la vez que para generar un polo de atracción dinámica que opere como una acción de tipo promocional.

- Uno de los aspectos claves de la capacidad de Oferta refiere a los Cuerpos Residentes - Comedia Nacional y Orquesta Filarmónica-. La imagen del Teatro está fuertemente asociada a la calidad y dinamismo de esos Cuerpos Residentes y de su oferta.

- La oferta de espectáculos se estructura a partir de Temporadas principales de los elencos residentes, combinadas con espectáculos que se presentan provenientes del circuito regional de teatros y/o locales. De este modo se logra consolidar un público fiel, a partir del cual se pueden proyectar nuevas acciones y el alcance mayor del complejo.

- La oferta amplia y variada de espectáculos resulta indispensable, para lograr los niveles de ocupación mínimos del edificio. En este sentido, los espectáculos de Ópera, Conciertos Sinfónicos, Ballet, Música de Cámara, Teatro, Música Popular, Teatro Musical, espectáculos multidisciplinarios y otros, deberán alternar en la cartelera del Solís constituyendo esa oferta de espectáculos.

- Es absolutamente necesario que el Teatro se convierta en pasaje obligado de orquestas y compañías internacionales que giran regularmente por Latinoamérica. Esto provocaría una acción destacada para el público uruguayo –a relativamente bajo costo y autofinanciado- un efecto positivo inmediato. El público sentirá que Uruguay vuelve a estar en el mapa artístico internacional, lo que difundirá una opinión y generará una imagen de prestigio, que el Teatro Solís necesita imprescindiblemente para desarrollarse. A tales efectos hay que desarrollar una política de convenios con los principales teatros de la región, que permita integrar ese circuito y a su vez colocar en el mismo producciones locales.

- Educación. El sentido de la educación para el Teatro Solís, tiene como finalidad contribuir a la conformación del gusto por el disfrute de las artes, como forma de acrecentar el capital cultural de los usuarios.

- Fortalecer imagen del Teatro Solís. El Solís tiene a nivel nacional una imagen de calidad y prestigio reconocida por una trayectoria de más de 150 años. Fortalecer esta imagen brindando un servicio de alta calidad para el espectador y conservando el patrimonio histórico de su estructura edilicia, contribuye no solo a arraigar el prestigio que le otorga nuestra comunidad sino que también resalta su imagen a nivel de la región. A su vez se satisface un sentimiento de pertenencia generado por una demanda social vinculada no solo al espectador que concurre al teatro sino también por el ciudadano que puede calificarse como de “no usuario”.

Perspectiva Financiera

Uno de los principales retos en el que coinciden académicos y administraciones públicas que han trabajado con el CMI es en trasladar la perspectiva financiera, desde una posición predominante, a otra más marginal dado que el sector público no centra su actividad en la obtención de un beneficio económico. El objetivo del teatro es proveer una serie de servicios a la comunidad, de forma que los recursos financieros se configuren en posibilitadores de la satisfacción de los ciudadanos y en restricciones monetarias con las que el teatro debe lidiar. Una buena posición financiera asegura recursos para lograr los objetivos de la comunidad. (Yetano, 2005). Las organizaciones públicas tienen como fin perseguir el bienestar común y no el lucro, entonces la perspectiva financiera, correspondiente a los intereses de los accionistas, no podría dominar la estructura jerárquica del CMI. (Bastidas y Ripoll, 2003). Aunque el éxito financiero no es un fin último para estas organizaciones, representa un tema de preocupación para su subsistencia. Generalmente, las instituciones gubernamentales dependen de la asignación de fondos a través del presupuesto público y son constantemente fiscalizadas, por un ente contralor, para vigilar el buen uso de dichos recursos. (Yetano, 2005) La Perspectiva Financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad. (Bastidas y Ripoll, 2003).

Los Centros Culturales, como el Teatro Solís, son normalmente deficitarios en todo el mundo. En las mejores situaciones (como las que presentan algunos teatros norteamericanos), el déficit entre el financiamiento público y los ingresos se sitúa entre 30 – 40%, mientras que en algunos teatros europeos o de la región llega al 90% o más. El Teatro Solís se inscribe en esta problemática, es desde su concepción, una institución deficitaria que depende del financiamiento de la IMM para lograr sus objetivos. Dado el contexto económico-financiero es difícil pensar que los ingresos presupuestales se incrementen en proporción a los requerimientos naturales del Teatro. Esto obliga a buscar nuevas fuentes de financiamiento y supone nuevas prácticas de gestión cultural, poco experimentadas por el Solís y aún incipientes en otros ámbitos de la industria del espectáculo en Uruguay. Básicamente se consideran en este concepto, nuevas políticas de venta de entradas, venta de derechos, comercialización de servicios, arrendamiento de salas e instalaciones, apoyo de fundaciones, patrocinio de empresas, mecenazgo, donaciones, etc. y concesiones de explotación de áreas y/o servicios. Una meta razonable, aunque difícil de alcanzar en las primeras fases de vida activa del Teatro, es que los ingresos propios por diversos conceptos (venta de entradas, de servicios, patrocinios, etc.) cubran más del 50% de los gastos de funcionamiento del Teatro, o la totalidad de los gastos de presentación artística (honorarios profesionales de los artistas, gastos de traslado, escenografía, gastos de producción), mientras los gastos fijos (gastos de mantener en condiciones de funcionar al Teatro) serían cubiertos por los aportes estatales.

Como se señalara con anterioridad, la actividad tradicional de una organización como el Solís suele ser deficitaria, es por ello que se hace necesario disponer de mecanismos de gestión que permitan elevar los ingresos. En base al marco en el que está inmerso el teatro, a la realidad económica de este tipo de instituciones, a la información obtenida y en concordancia con la Dirección del Solís es que se identifican los siguientes objetivos estratégicos para la perspectiva financiera:

- Maximizar la explotación de los recursos generados por taquilla.
- Desarrollar nuevas fuentes de financiamiento.
- Cubrir con ingresos propios los gastos de presentación del teatro.

Perspectiva de los procesos internos

La pregunta que hay que hacerse para formular esta perspectiva es: ¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los directores del ente? A nivel general se encuentra que la cadena de valor de Porter proporciona una idea de las actividades primarias y las actividades de apoyo que añaden valor a la organización.

Actividades de apoyo:

- Logística interna.
- Gestión de los recursos humanos.
- Mantenimiento de las instalaciones.
- Seguridad y vigilancia.
- Relaciones públicas.

Actividades primarias:

- Puesta en escena.
- Marketing y ventas.
- Recepción del público.
- Programación de espectáculos.
- Conservación del patrimonio.

Logística interna: esta actividad se refiere a conseguir los insumos necesarios tanto físicos como humanos para el andamiaje del teatro. A su vez tiene que ver con el movimiento de escenografías y equipos dentro del Solís.

Gestión de los RRHH: el Solís se plantea algunos principios en el área de personal: tener a los mejores profesionales, flexibilidad horaria y la creación de una nueva cultura de trabajo basada en resultados e idoneidad profesional para lograr tener una plantilla que logre con eficacia y eficiencia los objetivos del teatro. De todas maneras hay algunas trabas para lograr los principios propuestos como lo es la inamovilidad de los empleados del teatro que no dejan de ser empleados públicos.

Mantenimiento de las instalaciones: este aspecto es fundamental para dar una imagen positiva al público que concurre al Solís. La limpieza del teatro está tercerizada a una empresa de limpieza la cual accedió a la misma por medio de licitación.

Seguridad y vigilancia: al igual que la limpieza del teatro, la seguridad y vigilancia del mismo está en manos de una empresa especializada.

Relaciones públicas: esta función se lleva adelante a través de la oficina de relaciones públicas que se compone de dos integrantes. La idea de formar esta oficina es la de formar públicos, estar en contacto estrecho con los diversos actores sociales y para la difusión de programas del Solís.

Conservación del Patrimonio histórico: en cuanto al mantenimiento patrimonial del teatro existe un arquitecto encargado de dicha actividad, dentro de las tareas bajo su responsabilidad se destacan: seguimiento de obras de restauración, consultor en capacidad de acceso de público a distintas actividades, introducción de diversas escenografías o acciones artísticas que puedan comprometer la correcta conservación del edificio, realizar asesoramiento en técnicas tradicionales o maquinarias modernas para obras de restauración o intervenciones en el cuerpo edilicio, asesoramiento en tareas de investigación y estudios históricos patrimoniales. El patrimonio cultural es fundamental para la sociedad ya que otorga sentido de pertenencia a la comunidad en su conjunto.

Programación de espectáculos: esta tarea compete al consejo artístico del teatro Solís y resulta fundamental para tener una cartelera de espectáculos atractiva para el público más diverso. El Consejo artístico se compone del Director del Solís, un representante de la Orquesta Filarmónica, y uno de la Comedia Nacional.

Marketing y Ventas: esta actividad se desarrolla por los departamentos de Marketing y Publicidad y por la Oficina de Ventas. El desarrollo del marketing es fundamental para la promoción de los espectáculos que se presentan y del propio teatro.

Atención al público: atención personalizada con enfoque central en la satisfacción del cliente.

Puesta en escena: esta actividad involucra a varias áreas específicas de la estructura organizacional del Solís. Ellas son: Taller de Maquinaria, Luminotecnia, Audio y Video, y Taller de Montaje y Atención a Artistas. Estas áreas implican el trabajo de 21 personas de la plantilla del Solís. Evidentemente esta es una actividad fundamental para el desarrollo y la presentación de los distintos espectáculos que se presentan en el teatro.

Los objetivos estratégicos vinculados a esta perspectiva son:

- _ Lograr excelencia en las puestas en escena de los distintos espectáculos.
- Mejorar la estrategia de marketing y ventas.
- Definir una cartelera de espectáculos atractiva para el público objetivo.
- Consolidar el sistema de mantenimiento y limpieza de las instalaciones que asegure una imagen de prestigio.
- Conservación del Patrimonio histórico.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje o formación y crecimiento permiten que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes (público que concurre al teatro), sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y la productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. A nivel de los recursos humanos, la dirección del teatro Solís, desde la reapertura del mismo, se planteó, como uno de los factores críticos para el logro de los objetivos y la misión del Solís, contar con los mejores profesionales y con una cantidad adecuada (es sabido que en la administración pública la ineficiencia en cuanto al manejo del personal es muy grande). También se plantea el hecho de generar una nueva cultura de trabajo, donde la misma esté centrada en el logro de resultados y la idoneidad profesional de la gestión.

Cabe destacar que, por las características de la organización, los horarios de trabajo en el teatro deben ser flexibles ya que así lo requiere la dinámica de un teatro de estas dimensiones.

Otro de los principios que se propone, la dirección del Solís, es la capacitación permanente de sus empleados para lograr un estándar de calidad internacional de servicios para los espectadores. La gran traba que tiene la gestión de los recursos humanos en toda la administración pública, y en particular en el teatro Solís, es la inamovilidad del personal así como también que no se pueden rebajar sueldos por rendimiento. Esto es una gran barrera en la consecución del óptimo de muchos de los puntos que son planteados anteriormente en cuanto al personal del teatro.

Algunos elementos que pueden ayudar al logro de los objetivos estratégicos son:

- Manual de procedimientos.
- Descripción de cargos.
- Plan de capacitación del personal.
- Plan de selección de personal.
- Cuadro de Mando Integral.

Otro elemento fundamental de esta perspectiva, además de los recursos humanos, es la tecnología utilizada. En este aspecto, las tres áreas involucradas en la puesta en escena de los diferentes espectáculos cuentan con tecnología de última generación que se incorporó al momento de la reinauguración del Solís. Estas áreas son los talleres de Maquinaria Escénica, Luminotecnia, y Audio y Video. Esto le permite al teatro poder presentar obras al más alto nivel y estar a la altura de sus pares de la región.

Por lo tanto los objetivos estratégicos planteados en esta perspectiva son:

Contar con una cantidad adecuada de empleados y con los mejores profesionales.

Capacitación permanente del personal.

Implantación de una cultura de trabajo basada en resultados e idoneidad profesional.

Contar con tecnología de última generación para las puestas en escena.

Perspectiva del Presupuesto

Dadas las características del Teatro Solís y la importancia que adquiere el presupuesto en este tipo de organizaciones, es que se plantea la modificación del Cuadro de Mando Integral tradicional, incorporando a las cuatro perspectivas tradicionales, la perspectiva del presupuesto; esta perspectiva se incorporará a la base del Cuadro de Mando Integral siendo la quinta perspectiva propuesta para la aplicación del Cuadro de mando. La ubicación en la base se debe a que el presupuesto es la piedra angular para el funcionamiento de las actividades del Solís. La razón que explica la ubicación del presupuesto como una perspectiva en sí misma separada de la perspectiva financiera tradicional es que el presupuesto que le brinda la IMM al Solís es

el sostén básico para el desarrollo de la actividad del teatro. Para complementar el presupuesto y buscar una autonomía mayor, la dirección del teatro pretende maximizar los ingresos derivados de la taquilla, así como también incrementar la cantidad de patrocinantes, donaciones y sponsors, objetivos que se contemplan en la perspectiva financiera.

Mapa Estratégico

Luego de plantear las distintas perspectivas que integran el CMI del Teatro Solís, es posible observar cómo las mismas se vinculan entre sí. Para ello se trazó el mapa estratégico de la organización, el cual nos muestra la dinámica que existe entre las perspectivas planteadas. Un Mapa Estratégico nos ofrece una representación visual de la estrategia de la organización, describiendo el proceso por el cual los activos intangibles de una organización se transforman en clientela y resultados económicos tangibles. Es la piedra angular para un nuevo sistema de gestión estratégica (Robinson Castellanos, 2000). El mapa tiene como base la perspectiva de Presupuesto, con la cual el teatro sustenta su funcionamiento, para luego ir subiendo en el mismo y a través, de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo y la de los procesos internos poder lograr un desarrollo económico-financiero para la organización y lograr de esta manera llegar al usuario, que es en definitiva el fin que persigue la organización.

Las Perspectivas Económico-Financiero y de Clientes describen los resultados de la empresa, mientras que las Perspectivas de Procesos Internos, Aprendizaje y Desarrollo, y la de Presupuesto describen cómo pretendemos alcanzar dichos resultados.

Las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre los objetivos, no sobre indicadores que nos sirven para la medición de los primeros. Así, el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard traducen la estrategia a objetivos específicos, medidas, metas e iniciativas en las cuatro perspectivas. En otras palabras, permite traducir, comunicar, implementar y revisar la Estrategia. (Robinson Castellanos, 2000).

A continuación se describirán las líneas de acción plasmadas en el mapa estratégico que explican las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las distintas perspectivas.

La primera línea toma como base el presupuesto que permite la inversión en capacitación del personal y en tecnología de última generación para poder producir puestas en escena de excelente calidad, lo que dará como resultado un proceso de fidelización del usuario así como también un incremento del público tanto a nivel nacional como regional fortaleciendo así la imagen del teatro.

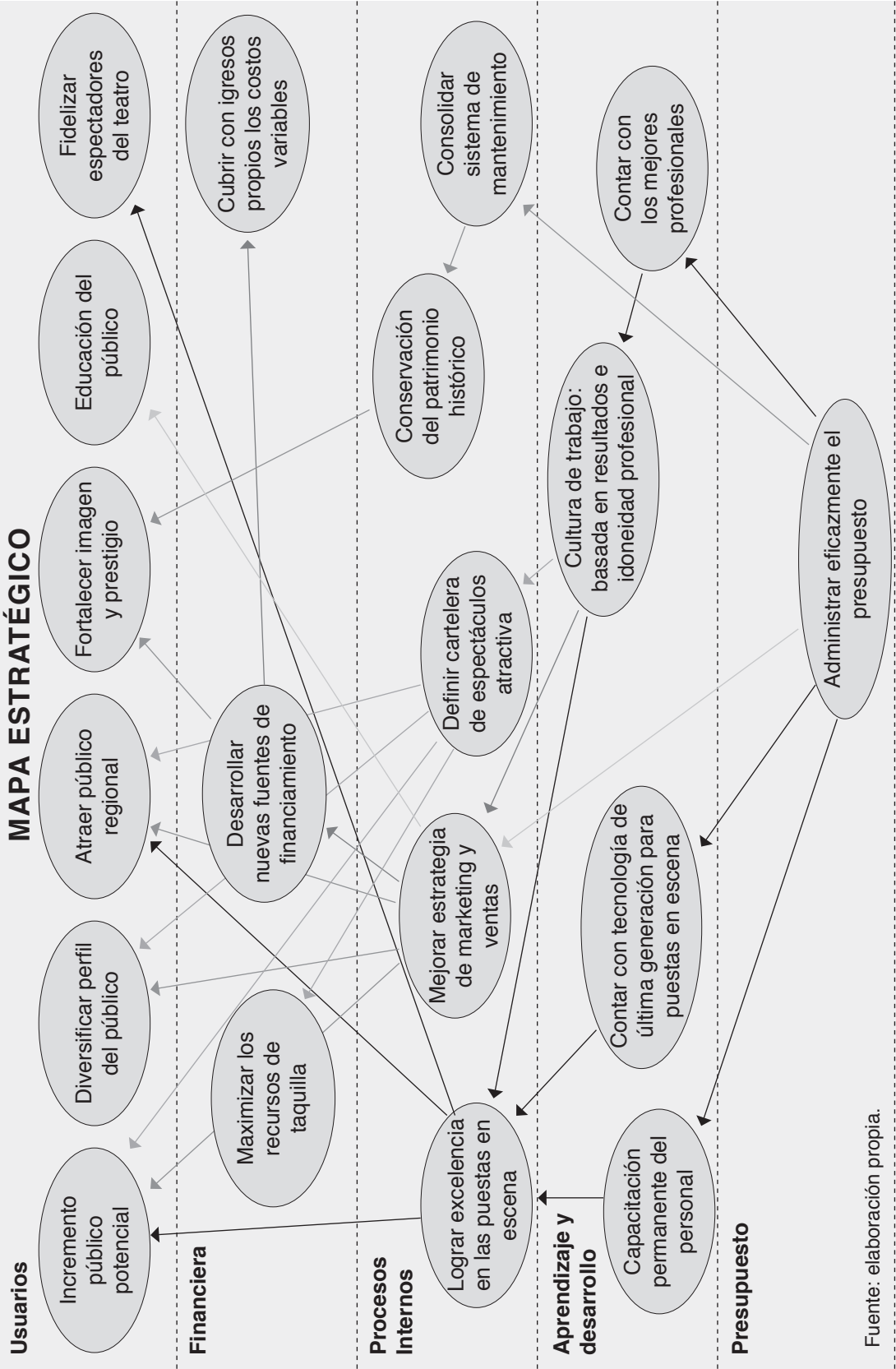
La segunda línea se basa, al igual que la anterior, en los fondos presupuestarios lo cual sustenta el sistema de mantenimiento del teatro. Este sistema a su vez permite la conservación del patrimonio histórico que le da al Teatro Solís una imagen y prestigio invaluable para la sociedad.

La tercera línea de causa-efecto parte del presupuesto que prevé un porcentaje del mismo para la inversión en marketing y ventas para desarrollar actividades didácticas en beneficio de la educación del público en general.

La siguiente línea arranca en el objetivo de la cultura basada en resultados e idoneidad profesional la cual permitirá desarrollar una buena estrategia de marketing y ventas para incrementar y diversificar el público del Solís.

La quinta línea de causa-efecto parte también de la cultura basada en resultados y profesionalidad que permite desarrollar una buena estrategia de marketing para atraer nuevas fuentes de financiamiento para cubrir con ingresos propios los gastos de presentación de los espectáculos.

Por último, la sexta línea se basa en el objetivo de la cultura de trabajo basada en resultados e idoneidad profesional que permite desarrollar una cartelera de espectáculos atractiva para lograr maximizar los recursos de taquilla así como incrementar y diversificar el perfil del público.



CMI del Teatro Solís

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Indicadores de Efecto			Indicadores de Actuación		
		Indicadores	Obj.	Real	Indicadores	Obj.	Real
USUARIO	Incrementar el público potencial	% de Cuota de mercado			Incremento en gastos de publicidad		
		Cantidad de espectadores nuevos del Teatro Solís/ Total de espectadores			Nº de políticas de promociones y descuentos		
	Diversificar el perfil del público	Grado de segmentación del público			Número de planes específicos para cada público		
		Espectadores de nivel de ingresos medio o bajo/ Total de espectadores			Incremento de actividades específicas		
					Grado de diversidad de géneros		
	Atraer un público regional	Incremento de turistas que concurren al teatro			Inversión en marketing fuera del país/Nº de turistas		
		Nº de turistas/Total de espectadores			Nº de convenios con agencias turísticas		
	Educación del público	Incremento de visitantes en el día del Patrimonio			Incremento en visitas guiadas		
					Nº de funciones didácticas		
					Incremento de actividades en el foyer		
					Incremento de material educativo publicado		
					Nº de exposiciones temáticas		
	Fidelización de los espectadores	Nº de espectadores habitué/Total de espectadores			Nº de llamadas a espectadores abonados		
		Incremento en la cantidad de abonados			Cantidad de políticas de promociones y descuentos		
					Nº de contactos con espectadores habitué		
	Fortalecer imagen y prestigio para satisfacer demanda social	Nº encuestas positivas sobre imagen de Solís/ Encuestas totales			Nº de políticas orientadas a la calidad del servicio		
		Nº apariciones en la prensa local y extranjera			Incremento de obras del exterior y de alta calidad		

Continúa

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Indicadores de Efecto			Indicadores de Actuación		
		Indicadores	Obj.	Real	Indicadores	Obj.	Real
FINANCIERA	Maximizar los recursos de taquilla	Incremento anual de ventas de boletería			Incremento en políticas de promoción y descuentos		
		Venta boletería/Ingresos totales			Nº promociones publicitarias		
	Desarrollar nuevas fuentes de financiamiento	Cantidad de nuevas fuentes de financiamiento/ Fuentes tradicionales			Nº de contactos con potenciales sponsors		
		Ingresos provenientes de fuentes alternativas de financiamiento/Ingresos totales			Nº de iniciativas para lograr donaciones y auspiciantes		
	Cubrir con ingresos propios los gastos de presentación	Total de gastos de presentación/Ingresos propios del teatro			Negociaciones favorables para reducir honorarios artísticos		
					Cantidad de iniciativas para reducir gastos de presentación		

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Indicadores de Efecto			Indicadores de Actuación		
		Indicadores	Obj.	Real	Indicadores	Obj.	Real
PROCESOS INTERNOS	Excelencia en puestas en escena	Grado de satisfacción del espectador por puestas en escena a la salida del teatro			Grado de capacitación de los técnicos		
		Errores de puesta en escena/Espectáculos presentados			Incremento en inversión en iluminación y sonido		
		Críticas favorables en prensa			Incremento en ensayos y pruebas		
	Mejorar estrategia de marketing y ventas	Incremento de apariciones en prensa			Incremento inversión en marketing		
		Gastos en marketing/Espectadores totales			Incremento de la cantidad de promociones		
					Incremento en la cantidad de exhibiciones		
	Definir cartelera de espectáculos atractiva	Espectáculos de alta calidad artística/Espectadores .totales			Incremento de espectáculos de alta calidad		
		Críticas favorables/Críticas totales			% de espectáculos presentados por género		
		Cantidad de espectáculos a sala llena			Cantidad de apariciones en los medios de la cartelera		
	Consolidar sistema de mantenimiento	Número de quejas por espectador			Incremento en gastos de mantenimiento		
					Número de políticas orientadas al mantenimiento		
	Conservación del patrimonio histórico	Grado de conservación del patrimonio			Incremento en inversión en arquitectura		
					Nº de reparaciones realizadas/reparaciones necesarias		

PERSPECTIVA	Objetivo estratégico	Indicadores de Efecto			Indicadores de Actuación		
		Indicadores	Obj.	Real	Indicadores	Obj.	Real
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Contar con los mejores profesionales	% de profesionales especializados incorporados/ Profesionales del mercado			Remuneraciones .x rendimiento a profesionales/Remuneraciones totales a profesionales		
					% Evaluaciones de desempeño altamente satisfactorias a profesionales		
					Promedio de remuneraciones de profesionales del Solís/Promedio del mercado		
	Capacitación permanente del personal	Pruebas aprobadas/Pruebas realizadas			Incremento en gastos en capacitación		
					Incremento de pruebas propuestas a empleados		
					Incremento de cursos dictados		
	Trabajo basado en resultados e idoneidad profesionalidad	Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos			Cantidad de políticas de incentivos y reconocimiento		
	Tecnología de última generación	Equipos de última generación/Equipos totales			Incremento de la inversión en equipos		
		Índice de rotación de equipos			Número de contactos con proveedores de tecnología		
	PRESUPUESTO	Administrar eficazmente el presupuesto	% de cumplimiento de lo presupuestado			Gastos reales/Gastos presupuestados	
					Número de controles propuestos sobre los ítems del presupuesto		

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Del análisis desarrollado se concluye que si bien el Teatro Solís dispone de una planificación estratégica la cual detalla la misión, la visión, los objetivos estratégicos del teatro, no dispone de una herramienta integral de gestión para verificar si el Solís está alineado con su estrategia.

Con la implantación del Cuadro de Mando Integral se pretende traducir la estrategia del Teatro en un conjunto de indicadores relacionados entre sí que reflejen la misión y la visión del Teatro. Asimismo, la implementación del Cuadro de Mando Integral facilitará la comunicación con las personas involucradas en la organización, siendo una herramienta fundamental para hacerle llegar a los individuos implicados una idea de donde está situado el Teatro, si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados y cuales son las desviaciones que están ocurriendo para poder tomar acciones correctivas. Esto genera un sentimiento mayor de perte-

nencia a la organización y un mayor nivel de involucramiento de parte del personal para poder cumplir con los objetivos trazados. Uno de los propósitos principales de un Cuadro de Mando Integral es establecer la participación y comunicación que conciernen a la visión, misión y objetivos estratégicos. Este tipo de herramientas de gestión, que no son muy utilizadas en el sector cultural, son fundamentales para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos y, ante las desviaciones de los mismos, poder tomar decisiones en el momento oportuno.

La propuesta que se desarrolló en el trabajo de campo intenta adecuar la técnica a la realidad del Solís ya que es usual caer en el error conceptual de querer adaptar la realidad de las organizaciones a las herramientas disponibles (Asuaga et al, 2007). Es por esto que en el trabajo se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral que rompe con el esquema tradicional de las cuatro perspectivas históricas definidas por Kaplan y Norton.

BIBLIOGRAFÍA

- Allison M y Kaye J (1997): *Strategic planning for nonprofit organizations* John Wiley. New York.
- Asuaga C, Cambeiro P, Cami M, Mouradian I. (2007): "Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral" Revista Quantum Vol. II N° 1 (Octubre 2007).
- Barrows y Bush, (2004): "Strategic maps in the public sector". En Yetano, (2005): "El Cuadro de Mando Integral en la administración local". Auditoría y Gestión de Fondos Públicos. Universidad de Zaragoza.
- Bastidas y Ripoll, (2003): "Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público". Compendium.
- Batista y Rodríguez, (2001): "Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público". Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, ISSN 1696-294X, N°. 4, 2004, pags. 117-148.
- Bonet, Lluís (2001): "Economía y Cultura: Una reflexión en clave latinoamericana". Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo. Barcelona.
- Connors, T. D. (ed.). (1993). *The non profit management handbook: Operational policies and procedures*. John Wiley and Sons. New York.
- Frey, Bruno (2000): "La Economía del Arte". La Caixa. Colección de estudios económicos N° 18.
- Herrero Prieto, Luis Cesar (1998): "El Patrimonio Histórico como factor de desarrollo económico". En La conservación como factor de desarrollo en el siglo XXI. Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León. Valladolid.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001a): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1, March.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001b): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2", *Accounting Horizons*, Vol.15, No.2, June.
- Niven, (2002): "Balanced scorecard step by step for government and non profit agencies". John Wiley & Sons, Inc. E-Book.
- Olve y Roy (2000): "Gestionando e implantando el Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000.
- Robinson Castellanos, Edmundo (2000): "El enfoque estratégico en las organizaciones". [En línea] www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm
- Rodríguez Martínez, (2005): "El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de gestión" Acciones e Investigaciones Sociales, 20 (Marzo, 2005), pp.91-112 ISSN: 1132-192X.
- Yetano, (2005): "El Cuadro de Mando Integral en la administración local". Auditoría y Gestión de Fondos Públicos. Universidad de Zaragoza.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL TEATRO INDEPENDIENTE EN MONTEVIDEO: UNA APROXIMACIÓN AL PROBLEMA DE LA FATALIDAD DE LOS COSTOS

Autores: Natalia Nollenberger, Tania Cruz

Tutor: Luis Stolovich

INTRODUCCIÓN

Las artes escénicas como sector preindustrial

¿Por qué decimos que las artes escénicas son un sector preindustrial? Porque no son reproducibles técnicamente, aunque sí repetibles. En otras palabras, las máquinas no han podido sustituir al trabajo de los artistas. A diferencia de lo que sucede en cualquier industria, en la cual el trabajador es un medio para la producción de un bien, en las artes escénicas, el trabajo del artista es un fin en sí mismo. No hay intermediarios entre la materia prima y el producto final, sino que es el mismo actor quien a través de su voz y de sus movimientos se convierte en el producto artístico final. Esto hace que, por suerte para la humanidad y por desgracia desde el punto de vista económico, las máquinas no puedan sustituirlo.

Es cierto que las organizaciones de espectáculos en vivo han podido beneficiarse de algunas innovaciones tecnológicas, pero el carácter básico de los espectáculos ha permanecido igual. Para poner en escena una obra de Shakespeare se requiere la misma cantidad de actores hoy que en los días de Shakespeare.

La “enfermedad de los costos”

Esta característica de las artes escénicas tiene consecuencias desde el punto de vista económico, las cuales fueron descritas por primera vez en 1966 por dos economistas norteamericanos, Baumol y Bowen¹⁴ cuando llevaron a cabo una investigación para un grupo de orquestas de Estados Unidos y Gran Bretaña, de donde surgió su ley sobre “la fatalidad de los costos de los espectáculos en vivo”. Su razonamiento es el siguiente: las artes escénicas son un sector intensivo en factor trabajo con pocas posibilidades de incrementar la productividad del trabajo. Mientras que el sector industrial de la economía puede compensar los aumentos salariales con incrementos en la productividad, los espectáculos en vivo no pueden hacerlo. Si los salarios de los trabajadores de las artes escénicas aumentaran al mismo ritmo que los salarios de los trabajadores del sector industrial, entonces, los costos de producción de un espectáculo en vivo subirían permanentemente sin poder ser compensados con más productividad.

¿Es imposible aumentar la productividad en las artes escénicas? No. Ha habido avances tecnológicos en el área de la iluminación y el sonido que han permitido alguna mejora de la productividad, pero lo esencial de las artes escénicas sigue igual. Hay otra posibilidad de incrementar el producto obtenido por hora hombre y es a través de lo que los economistas llamamos “economías de escala”. Esto es, desparramando los costos fijos de la puesta en escena en una cantidad lo suficientemente grande de funciones. De esta manera, el costo por unidad de producto se reduciría, ya sea que midamos el producto como el número de funciones o el

14- William Baumol; William Bowen, *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Nueva York, Ed. Twenty Century Fund, 1966

de asistentes. Pero para ello se necesita contar con una cantidad de público lo suficientemente grande como para poder realizar funciones que permitan desparramar los costos fijos de la puesta en escena. Sin embargo, las posibilidades de realizar “economías de escala” se ven reducidas por dos vías. En primer lugar, porque el sector cultural en general y el de las artes escénicas en particular, se caracteriza por una constante sobreoferta; en general, supera a la que puede absorber el mercado, originando constantes problemas de realización. En segundo lugar, las posibilidades de realizar “economías de escala” se complican cuando los grupos de espectáculos en vivo operan en ciudades pequeñas y tienen pocas posibilidades de llevar el espectáculo a otras ciudades.

En definitiva, las artes escénicas se caracterizan desde el punto de vista económico por ser un sector con costos crecientes y una demanda que, en la mayoría de los casos, es incapaz de cubrirlos.

Los precios no acompañan

En cualquier industria esperamos que los precios guarden un comportamiento similar al de los costos. Si los costos por espectáculo aumentan constantemente, una posible solución sería aumentar los precios de las entradas aproximadamente a la misma tasa. Sin embargo, hay un conjunto de razones por las cuales los precios no acompañan el aumento de los costos. En su trabajo, Baumol y Bowen señalan tres influencias básicas que explican la baja tasa de crecimiento de los precios de las entradas a los espectáculos.

En primer lugar, señalan los autores, las organizaciones de espectáculos en vivo no están dispuestas a incrementar los precios de las entradas al ritmo que aumentan los costos por razones “morales”. Desde que una organización de espectáculos es generalmente un grupo dedicado y firmemente convencido del valor de su producto para la sociedad, es natural que busque distribuir sus servicios tan ampliamente y tan equitativamente como sea posible y por esa razón trate de evitar un precio excesivo de las entradas. No se sentiría feliz un actor representando una obra para un grupo exclusivo que pudiera llegar a pagar los precios muy altos de las entradas, aún cuando ello le permitiera vivir de su trabajo.

En segundo lugar, señalan los autores, la posición de las artes en la jerarquía de necesidades de las personas impide que las organizaciones artísticas puedan fijar el precio de las entradas en un nivel muy elevado en relación a otros servicios “más esenciales”. Sólo una pequeña clase social de altos ingresos puede consumir productos culturales, al igual que consume alimentos, vestimenta, salud, vivienda y educación, sin importarle cuáles sean sus precios; pero la mayoría de la gente dejará de asistir a los espectáculos si se encarecen.

Por último, Baumol y Bowen señalan que la competencia de los medios masivos es otro de los factores que frena el aumento del precio de las entradas de los espectáculos en vivo. Los medios masivos son sustitutos cercanos (aunque no perfectos) que sí se han beneficiado de los avances tecnológicos y se han ido abaratando en términos relativos a lo largo del tiempo. Dado que en el cine y en la televisión también pueden verse producciones dramáticas y no solamente en un escenario, que la música puede ser escuchada también en discos y en la radio, el precio de los espectáculos en vivo no puede permitirse estar fuera de línea.

¿Hacia la desaparición de las artes escénicas?

Del análisis de la “enfermedad de los costos” que sufren las artes escénicas, costos en permanente aumento que no pueden ser acompañados por un aumento equivalente en los ingresos por ventas de entradas, Baumol y Bowen concluyen que las artes escénicas sufren una constante presión financiera que, además, se irá agravando a lo largo del tiempo. Como además los ingresos que perciben las organizaciones de espectáculos en vivo no llegan en general a cubrir

sus costos, la consecuencia es que la brecha entre ingresos y gastos se irá ampliando a lo largo del tiempo.

Ante esta “fatalidad”, las organizaciones de espectáculos en vivo, deberán buscar el apoyo de instituciones filantrópicas o gubernamentales que cubran el déficit entre unos costos crecientes y una demanda incapaz de cubrirlos, apoyo que además sería necesario ir incrementando a lo largo del tiempo. De lo contrario, las organizaciones de espectáculos en vivo tenderían a desaparecer o quedarían reducidas a un número muy pequeño.

Sin embargo, en muchos casos, y en Uruguay en particular, no ha ocurrido ninguna de estas cosas: el apoyo de instituciones filantrópicas o gubernamentales sigue siendo insuficiente y a pesar de ello la oferta de espectáculos en vivo ha logrado mantenerse. ¿Qué alternativas han encontrado las organizaciones de espectáculos en vivo ante las restricciones económicas?

Los analgésicos contra la enfermedad de los costos

Richard Caves¹⁵, un economista que estudió el tema de la cultura en general y de las artes escénicas en particular, dice: *lo que han hecho las artes escénicas es encontrar los analgésicos contra la enfermedad de los costos*. A su juicio, la mejor comprensión de las restricciones económicas que sufren las artes escénicas proviene de la evidencia informal sobre cómo se ajustan para enfrentar las presiones de los costos. Ellos promueven muchos tipos de adaptaciones y ajustes tratando de evadir el problema. Estos esfuerzos analgésicos complican la cuantificación de la enfermedad de los costos. No podemos medir la fatalidad de estos a través del incremento del costo real promedio de una obra producida si los productores evaden su dilema seleccionando obras que requieren menos decorado y actores.

La evidencia informal o “anecdótica” se transforma entonces en un elemento fundamental para comprender las restricciones económicas que afectan a los espectáculos en vivo.

¿Déficit artístico como remedio para el déficit financiero?

Enfrentadas con la continua presión sobre los costos, las organizaciones de espectáculos en vivo han encontrado formas de economizar gradualmente sus costos alterando sus decisiones de elección de repertorio o su proceso de producción. Al respecto, el propio Baumol, en una investigación posterior¹⁶ encontró que el tamaño promedio del elenco de las obras de Broadway se redujo un 50% entre 1946 y 1980, así como también notó un incremento en las obras de escenario único.

Otra alternativa, señalada por Heilbrun¹⁷, ha sido compensar los mayores costos rehusándose a realizar obras artísticamente innovadoras que podrían no tener una buena respuesta de taquilla. En particular, las compañías de ópera y las orquestas podrían evitar las innovaciones o piezas “difíciles” por razones de taquilla, o para evitar un incremento en el tiempo de ensayo.

Cuando este tipo de ajustes ocurre se ha dicho que las organizaciones de espectáculos en vivo reducen su déficit financiero incurriendo en un “déficit artístico”. En efecto, como señala Heilbrun¹⁸, se puede valorar como un “déficit artístico” la reducción de las “opciones”, incluyendo la de escuchar y ver actuaciones de grandes trabajos que fueron creados bajo diferentes circunstancias económicas a la nuestra. Habría efectivamente un “déficit artístico” si las com-

15- Richard Caves, *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*, Londres, Harvard University Press, 2000.

16- Hilda Baumol; William Baumol, “The future of the Theater and the cost disease of the arts”, en *Bach and the Box*, suplemento especial de la *Journal of Cultural Economics*, citado en Heilbrun, James, *Baumol's cost disease*, cap. 11, Handbook, Ruth Towse, 1985.

17- James Heilbrun, en *Baumol's cost disease*, op. cit.

18- *Ibid.*

pañías actuales se volvieran financieramente inviables para presentarnos los grandes trabajos del pasado.

Las organizaciones sin fines de lucro ¿analgésicos contra la enfermedad de los costos?

En el sector de las artes escénicas, se encuentra un gran número de organizaciones actuando sobre la base sin fines de lucro que, incluso, se ha ido incrementando a lo largo del tiempo. Varios autores (Baumol y Bowen, Caves, Throsby, Hansmann)¹⁹ han señalado que la razón más directa para explicar la fuerte presencia de empresas sin fines de lucro en el área de espectáculos tiene que ver con su patrón de financiamiento. En efecto, el hecho de que pocas veces las organizaciones de espectáculos tengan la posibilidad de recuperar los costos a través del mercado, origina la necesidad de recurrir al financiamiento privado y/o estatal.

Debido a que ni donantes públicos ni privados probablemente estén dispuestos a contribuir con una empresa cuyos fondos puedan sumarse directa o indirectamente a las ganancias de sus propietarios, es más apropiado operar en esta área como una empresa sin fines de lucro.

A veces se peca de demasiado “determinismo económico”, lo que en general nos critican a los economistas, y está bien, no necesariamente tiene que haber una causalidad patrón de financiamiento y constitución como organización sin fines de lucro; muchas veces lo que se busca es el desarrollo de una vocación y no se quiere ver al arte como un negocio.

Pero nos guste o no, dependemos de recibir donaciones, de percibir ingresos, de recibir apoyo público y en ese sentido, conformarse sobre una base sin fines de lucro ayuda. Un incentivo adicional proviene de la posibilidad existente en algunos países de deducir impuestos por donaciones a organizaciones sin fines de lucro. En palabras de Caves, estas organizaciones proveen un camino para que los consumidores contribuyan a cubrir los costos fijos y los artistas donen o subsidien el trabajo creativo sobre términos aceptables para ellos.

CUESTIONAMIENTOS A LA TEORÍA DE LA “FATALIDAD DE LOS COSTOS”

El rol de las mejoras tecnológicas: los medios masivos como válvula de escape

Un primer cuestionamiento (ver por ejemplo, Throsby, Cowen)²⁰ surge de asignarle un rol a las mejoras tecnológicas, en el sentido de que los avances en la radiodifusión y la tecnología de grabación pueden extender el consumo de un simple espectáculo a miles o incluso millones de espectadores. Si bien hay grandes diferencias cualitativas entre una actuación en vivo y una grabación, los medios masivos cumplen un importante rol en la difusión, que podría derivar en una ampliación de la audiencia y de esa forma mejorar la posición financiera de los espectáculos en vivo. En muchos países con producción televisiva nacional, la participación de actores teatrales en telenovelas o unitarios les da “visibilidad” y “notoriedad” a los artistas. En el caso de Argentina, por ejemplo, el público muchas veces se acerca al teatro a ver “el galán” de la telenovela. Además, se argumenta que las organizaciones de espectáculos podrían aumentar sus ingresos por el cobro de derechos de transmisión y grabación. Baumol y Bowen reconocen el rol de los medios masivos para los espectáculos en vivo en este sentido, pero le restan importancia argumentando que las utilidades de transmitir y grabar son “comparativamente pequeñas y desigualmente distribuidas” y que su ayuda es “temporaria”.

19- Henry Hansmann, “Nonprofit enterprises in the Performing Arts”, en DiMaggio, Paul, Nonprofit enterprises in the Arts, Nueva York, Yale University, Oxford University Press, 1986.

20- Tyler Cowen, “Why I do not believe in the Cost Disease”, en Journal of Cultural Economics, n° 20, 1996.

La posibilidad de economizar recursos

En segundo lugar, se señala que las organizaciones de espectáculos tienen oportunidades para ahorrar recursos, por ejemplo, mediante el uso de escenarios más simples o repartos más pequeños y realizando menos trabajos contemporáneos que implican un gran desembolso por derechos de autor (ver Throsby, Peacock).²¹

Rezago salarial versus vocación de los artistas

En tercer lugar, Throsby cuestiona la hipótesis de que los salarios de los artistas se ajustarían en línea con los salarios de los sectores que se benefician de elevados incrementos de productividad del trabajo. El autor dice: *la realidad del mercado de trabajo en las artes indica que las empresas de espectáculos en vivo no podrían enfrentar los incrementos salariales generados en otro lado de la economía para atraer o retener una adecuada oferta de trabajo*. Como resultado, probablemente haya una gradual erosión en la posición de los ingresos relativos de los trabajadores en los espectáculos en vivo más que una completa transmisión del aumento de salarios de los otros sectores. Los artistas podrían estar dispuestos a ganar menos a cambio de realizar su vocación, pero tarde o temprano tendrán que sustituir gran parte del trabajo creativo por trabajo en el sector “aburrido” y de hecho, la mayoría de las veces, los artistas recurren al multiempleo y trabajan sólo “por amor al arte”.

Los efectos del crecimiento económico

Otro cuestionamiento sugiere que el origen de la enfermedad de los costos se transformará a la larga en su propio remedio. El argumento es el siguiente: el hecho de que existan sectores prósperos en la economía (aquellos que pueden beneficiarse de importantes aumentos de la productividad y otorgar aumentos de salarios por encima de la subida del nivel general de precios) derivará en un aumento de los ingresos de la población que a la larga se traducirá en una mayor demanda de espectáculos en vivo. Si bien no puede pensarse este hecho como “el salvador” de las organizaciones de espectáculos, al menos, señalan los defensores de este argumento, los cambios en los gastos y en los gustos inducidos por los aumentos de ingresos y de los niveles educacionales van en la dirección correcta (consultar por ejemplo los trabajos de Throsby y Caves). En economías como las nuestras, sin embargo, donde cada pocos años padecemos de alguna crisis económica que retrae nuestros ingresos a los niveles de diez años atrás, este argumento luce menos esperanzador.

Las restricciones institucionales

Frey²² reconoce los problemas financieros que pesan sobre los espectáculos en vivo pero advierte que ellos tienen que ver con la existencia de restricciones institucionales impuestas por las formas convencionales que adquiere la oferta de dichos espectáculos. Para eludir esas restricciones y escapar a la fatalidad de los costos, propone otra forma de ofrecer los espectáculos: los festivales. Según el autor, los costos adicionales de montar un festival son pequeños en relación con las representaciones en vivo de un teatro convencional. Esto se debe a que la mayor parte de los empleados, técnicos y administrativos tienen sus puestos de trabajo permanentes en un teatro donde se cumple con las contribuciones sociales (seguro de enfermedad, vacaciones, etc.) En cambio, los festivales pueden eludir las restricciones impuestas por la administración pública y los sindicatos, ya que suelen crearse como instituciones privadas en las

21- Alan Peacock, “Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts”, en *Journal of Cultural Economics*, nº 18, 1994.

22- Bruno Frey, *La Economía del Arte*, Colección Estudios Económicos, nº 18, Barcelona, Ed. La Caixa, 1994.

que el papel de la administración pública, si existe, es pequeño, y por tanto, los organizadores son mucho más libres para llevar a cabo las políticas que más les convengan. Como los festivales son temporales, no hay empleados permanentes y no es necesario aplicar las reglas de los sindicatos sobre contratación y despido. Claramente, este argumento resulta poco aplicable a la realidad uruguaya, donde existe una alta flexibilidad en el mercado de trabajo de los artistas, que ni siquiera están cubiertos por las leyes de seguridad social.

Esos son básicamente los cuestionamientos que podemos calificar como válidos, pero que no llegan a la esencia de la teoría. En realidad, la “fatalidad de los costos” sigue existiendo en la medida en que las artes escénicas son un sector muy intensivo en factor trabajo.

EL TEATRO EN MONTEVIDEO: ¿UNA HERMOSA AVENTURA?

El título de la parte de investigación de campo de esta presentación hace alusión a un comentario que hiciera Antonio “Taco” Larreta en 1958: *sin subvención estatal y sin el trabajo remunerado de decenas de personas no hay teatro nacional... o surge una ley del teatro o el teatro independiente habrá sido una hermosa aventura y nada más.*²³ La realidad es que casi cincuenta años después, el teatro independiente ha logrado sobrevivir a un estado de “crisis permanente”, a pesar de enfrentar importantes restricciones económicas y de muchos otros agravantes. El teatro uruguayo no escapa a la problemática económica de las artes escénicas planteada por las teorías formuladas en el norte y sufre una dificultad adicional: debe despararramar sus costos entre una población más pequeña y más pobre.

Público en declive

En la investigación realizada por Baumol y Bowen, en 1966, no se plantea la posibilidad de que además de la problemática de un continuo crecimiento en los costos, las artes escénicas puedan sufrir un continuo descenso del público. Si bien se reconoce que el surgimiento del cine y la televisión le sacó público al teatro, las perspectivas para el futuro serían de un aumento en la afluencia de público, aunque a un ritmo menor al necesario para compensar la presión sobre los costos. Incluso, una de las críticas más importante a su trabajo fue el no considerar que el enriquecimiento progresivo de la población que trabaja en los sectores prósperos de la economía se traduciría tarde o temprano en un mayor consumo de actividades recreativas, entre ellas las artes escénicas.

Sin embargo, en Uruguay, el teatro ha sufrido en los últimos años la problemática de un continuo descenso en el número de espectadores. En efecto, luego de vivir un auge de afluencia de público en los años sesenta, con más de 700.000 espectadores, el público asistente se ubica en torno a 500.000 a principio de la década del noventa y a partir de 1998 retoma una nueva tendencia a la baja, 250.000 espectadores entre 1999-2002.

Fuente: IMM y bordereau de boletería (AGADU)

Entradas a espectáculos de teatro, música, danza, zarzuela, etc.

23- Citado en Jorge Pignataro, *La aventura del teatro independiente uruguayo*, Montevideo, 1997.

El precio de las entradas estancado en términos relativos²⁴

La caída de la asistencia al teatro se produce, además, en un marco de relativo estancamiento del precio de la entrada medida en términos reales. Entre 1998 y 2002 el precio de la entrada al teatro sube sólo 5,5%, lo que habría derivado en una caída en la recaudación real por venta de entradas del orden de 20% en esos años. La iniciativa Socio Espectacular, que se detallará más adelante, logró amortiguar en algunos teatros las consecuencias de la pérdida de ingresos por entradas vendidas, pero la crisis económica redujo también el número de “socios espectaculares”.

Bajo porcentaje de utilización de las salas

La infraestructura disponible, que requiere importantes gastos de mantenimiento, está muy subutilizada. En el año 2002, Montevideo contaba con por lo menos 36 salas de teatro, con una capacidad total de por lo menos 6.660 butacas.²⁵ Para el año 2002, el porcentaje de ocupación del total de las salas montevideanas, considerando todos los espectáculos en vivo realizados, fue de 38%, lo que implica que, en la mayoría de las presentaciones, más de la mitad de las butacas quedan vacías. Cuando se consideran sólo las entradas vendidas más los pases de socio espectacular, el porcentaje disminuye a 32,5% y si sólo se consideran las entradas vendidas el porcentaje baja a 28%.

Ante esa realidad, para un grupo de teatro con sala propia, los gastos de mantenimiento se transforman en una penosa carga. Las estructuras de costos de una muestra de grupos teatrales que poseían una sala para la realización de sus espectáculos (de su propiedad o alquilada de forma permanente y que era gestionada por el grupo) mostraron que los gastos llegaban a representar un monto anual de entre 1 y 5 veces los costos destinados a la producción artística.

Carencias institucionales que faciliten el patrocinio empresarial y la gestión cultural

En Uruguay no existe legislación general que permita deducir del pago de impuestos las donaciones realizadas a instituciones o agentes culturales privados. En 1994 se incluyó un artículo en la Ley 16.462,²⁶ pero diez años después aún no ha sido reglamentada y por lo tanto no ha entrado en vigencia.

Desde 1996 se permite a las empresas contribuyentes del Impuesto a la Renta, a la Industria y Comercio deducir como gasto en publicidad el patrocinio a organizaciones sin fines de lucro con personería jurídica. Pero se exige que este gasto en publicidad se justifique para obtener o mantener la renta de la empresa y se limite a un porcentaje de los ingresos brutos o del total del gasto en publicidad del ejercicio. La deducción no podrá exceder en el ejercicio el menor de los siguientes límites:

- a. El 2% de los ingresos brutos del ejercicio.
- b. El 20% del total de gastos de publicidad y propaganda del ejercicio.

Por otro lado, según Rapetti y Oliveri,²⁷ varios empresarios señalan como una de las razones fundamentales de la falta de apoyo a las instituciones culturales el hecho de que estas no les plantean propuestas de ayuda a las empresas. Cuando en las entrevistas realizadas a propósito

24- El análisis del precio de las entradas se realizó a partir de un relevamiento manual de la evolución del precio de las entradas al teatro El Galpón. No existen estadísticas oficiales de evolución del precio de la entrada al teatro. El INE relevó entre 1985 y 1997 el precio de la entrada a los espectáculos de la Comedia Nacional de la IMM, pero que por tener otra lógica (la de brindar un servicio público) no sirve para analizar la evolución de las entradas en el ámbito privado. Para más detalles, consultar Cruz, Tania y Nollenberger, Natalia, 2003.

25- La reapertura del teatro La Candela (110 butacas), de la sala teatro Movicenter (600 butacas) y del teatro Solís (1.500 butacas) implicó una aumento de las butacas disponibles a 8.870 en 2004.

26- Ley de Rendición de Cuentas y Balance de Ejecución Presupuestaria, 1992.

27- S. Rapetti; R. Oliveri, *Las empresas en la financiación del arte y la cultura. Una investigación para Uruguay*, Montevideo, 1998. En este trabajo se realizó una encuesta a una muestra no probabilística de 109 empresas acerca de la situación del apoyo empresarial a la cultura en Uruguay.

de esta investigación preguntamos sobre las causas de esta carencia, en varias oportunidades se señaló la falta de personal dedicado a este tipo de tareas como una limitante importante.

Ayuda pública insuficiente

La participación del sector público en el área cultural ha sido tradicionalmente a través de la intervención directa, produciendo espectáculos (Comedia Nacional a nivel del municipio de Montevideo y Casa de Comedias a nivel estatal). De acuerdo a los datos presentados por Stolovich et al,²⁸ en 2000 el Estado destinó casi U\$S 12 millones a la música y a las artes escénicas, lo que incluye la inversión y el mantenimiento de las salas, así como el funcionamiento de las orquestas filarmónicas del SODRE y de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), la Comedia Nacional y los cuerpos de danza.

El aporte de fondos para financiar proyectos artísticos de organizaciones teatrales privadas o independientes ha sido siempre una proporción muy pequeña si se lo compara con lo que se destina a la producción directa.²⁹

A nivel municipal, en agosto de 1995 se creó el Fondo Capital Cultural de la IMM que destina anualmente U\$S 200.000 al financiamiento de proyectos culturales que se presentan a concurso. Las áreas en las que se pueden presentar los proyectos incluyen al teatro, pero este fondo no se ejecuta desde el año 2000.³⁰

Además, se destinan fondos para financiar funciones de extensión. La IMM realizó un acuerdo con la FUTI, mediante el cual contrata una determinada cantidad de funciones a realizar en los diferentes barrios de Montevideo. Para varios teatros, especialmente los que realizan teatro para niños, los ingresos provenientes de las funciones de extensión constituyen una ayuda importante.

A nivel del Gobierno Central, el 17 de agosto de 1992 fue promulgada la Ley del Fondo Nacional del Teatro, Ley 16.297, que es administrada por la COFONTE bajo la presidencia de un representante del Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Los magros recursos asignados al Fondo consisten fundamentalmente en una partida anual que aporta el Ministerio, que a su vez se trata de la recaudación por parte del MEC por concepto de derechos de autor que corresponden al dominio público y algunas otras fuentes de ingresos esporádicas.

En 1995, los proyectos presentados por los grupos alcanzaron un volumen aproximado de U\$S 250.000 por semestre, pudiendo la COFONTE entregar en promedio tan sólo U\$S 42.000 por semestre. Desde su formación, esta Comisión ha aportado en promedio entre U\$S 1600 y U\$S 2300 por proyecto aprobado.³¹

LA REALIDAD DEL TEATRO MONTEVIDEANO

Público en declive, precios de las entradas que se mantienen en términos reales, bajo porcentaje de ocupación de las salas, falta de leyes que fomenten el patrocinio, insuficiente apoyo público... A estas problemáticas que enfrenta el teatro montevideano, se deben agregar: la falta de producción televisiva nacional que dé “visibilidad” a los actores uruguayos o que difunda la actividad teatral (sólo en TV Ciudad se da amplia difusión a los espectáculos, pero este canal sólo se ve por TV Cable); la poca posibilidad que tienen los grupos de teatro de rea-

28- Stolovich, Luis; Lescano, Graciela; Mourelle, José; Pessano, Rita, *La cultura es capital*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 2002.

29- Es preciso aclarar, no obstante, que en el caso del teatro dentro del presupuesto destinado a la Comedia Nacional, una proporción importante se destina a la contratación de artistas extra elenco.

30- Stolovich, et al., 2002.

31- *Ibíd.*

lizar grandes inversiones en publicidad; la concentración de las salas en el centro de la ciudad, elementos que reducen las posibilidades de acercar al público de ingresos medios-bajos que se vincula a la cultura fundamentalmente a través de los medios masivos.

Sin embargo, y a pesar de todos los elementos señalados, la oferta teatral montevideana no parece haberse reducido. Si bien las estadísticas disponibles son escasas y deben elaborarse usando el método “rompecabezas”, sorprende encontrar que en un marco de caída de la recaudación real, la cantidad de títulos presentados aumentó y la cantidad de funciones apenas disminuyó.

Dada la problemática económica que enfrenta el teatro montevideano ¿cómo ha logrado sobrevivir? ¿Qué alternativas han encontrado los amantes del teatro para desarrollar su vocación ante las restricciones económicas?

La importancia de las organizaciones sin fines de lucro en la oferta teatral de montevideo

Las organizaciones sin fines de lucro explican una proporción muy importante de la oferta de espectáculos teatrales que se realizan en nuestro país. En Montevideo, la mayoría de los grupos teatrales organizados como asociaciones civiles sin fines de lucro están afiliados a la Federación Uruguaya de Teatros Independientes (FUTI) que en el año 2002 contaba con 23 grupos (aproximadamente la misma cantidad que cuando se fundó hace más de 50 años) y de los cuales 14 tenían, por lo menos, una sala para el desarrollo de sus actividades. Los grupos afiliados a la FUTI realizan alrededor del 50% de las producciones teatrales que se presentan en las salas de Montevideo. Más allá de que, como ya se dijo, no es necesariamente correcto plantear una exclusiva relación de causalidad entre el patrón de financiamiento y la organización sobre la base sin fines de lucro, el peso de la actividad sin fines de lucro en parte refleja las pocas posibilidades que tiene la actividad teatral en nuestro país de financiarse a través del mercado y la constante recurrencia al voluntariado como alternativa a las restricciones económicas.

Los artistas como donantes de trabajo creativo: drama no ficción

En el teatro independiente, el de mayor importancia relativa en la oferta teatral montevideana, la regla es que el integrante es un socio que aporta a la institución su trabajo gratuito. Si el teatro gana, el actor gana. Se trabaja bajo la lógica de una cooperativa: los ingresos se reparten entre los integrantes del elenco que participaron en esa producción.

Antes se deduce un porcentaje de lo recaudado que se destina a un fondo para el teatro que será utilizado para financiar las próximas producciones o eventualmente algunos costos fijos de mantenimiento de la sala y personal no artístico (técnicos, boletero, limpiadora). En muchos casos, en las cooperativas no solamente participan los actores sino también los directores y los diseñadores artísticos (diseñador de vestuario, de escenografía y de iluminación). Inclusive, en las ocasiones en que se invita a participar a actores o directores que no pertenecen al elenco estable del grupo, los invitados también forman parte de la cooperativa. La distribución dentro de la cooperativa generalmente se realiza mediante un sistema de puntaje, asignado en función de la antigüedad, el reconocimiento o el papel que desempeñe en la obra.

En algunos casos, el personal artístico complementa lo que recibe de la cooperativa con un viático por función, en otros, recibe únicamente un viático fijo por función, siendo igual para todos los actores y un poco más alto para el director (los viáticos por ensayo que se pagaban en algunos casos debieron ser suspendidos en el año 2002). El pago que reciben los actores es bajo y en la mayoría de los casos debe ser complementado con otro empleo.

De acuerdo con una encuesta realizada por MC Consultores en 2000, en uno de los teatros más grandes del circuito independiente, el promedio de ingresos percibido por los actores era

de \$1.600 mensuales (US\$ 130 de ese año), en tanto que si además desempeñaban funciones extraartísticas en el teatro recibían en promedio un ingreso mensual de \$3.600 (US\$ 297 de ese año). En este marco, el 36% de los integrantes recurría a otros empleos para alcanzar un ingreso adecuado. *Un espectáculo de éxito en Uruguay es muy poco frecuente, hay actores que sólo ganan 70 pesos por función,*³² declaraba un director y productor de teatro en el año 2001.

¿Déficit artístico?

Además de sostenerse sobre la base del voluntariado, los teatros del circuito independiente se han visto limitados por la necesidad de economizar costos a la hora de seleccionar su repertorio. En efecto, en doce entrevistas realizadas se mencionó que el repertorio a seleccionar se ve condicionado por la cantidad de actores que deben participar en la obra (*sería imposible hacer el vestuario para 15 actores*, manifestó uno de los entrevistados), el costo del “avaloir” por derechos de autor, el costo de la escenografía, etc. Sería interesante complementar esta evidencia informal con un análisis de la evolución que ha mostrado el repertorio teatral en los últimos diez años, análisis que permitiera identificar, por ejemplo, cómo ha evolucionado la cantidad de actores promedio que participan en las obras presentadas y el tipo de obras que se presentan.

El canje y el living de casa

Las alternativas que han encontrado los artistas del circuito teatral independiente para afrontar las restricciones económicas no se agotan con el voluntariado y el ahorro de costos seleccionando repertorios que no impliquen un gasto excesivo en vestuario, escenografía y “avaloir” por derechos de autor. La modalidad del canje a cambio de publicidad en los programas es una manera muy frecuente de financiar los servicios de peluquería, algunos materiales de utilería y escenografía e incluso el vestuario. Pero la alternativa del canje muchas veces no es suficiente y entonces se debe recurrir “al living de la casa”, en alusión al comentario que nos hiciera una actriz muy reconocida en el medio local: *en este momento tengo el juego de living de mi casa en la escenografía.*

Cuando la realidad aprieta la creatividad vuela: la iniciativa “socio espectacular”

El Socio Espectacular surge en 1997 por iniciativa del Teatro El Galpón y el Teatro Circular de Montevideo con el objetivo de conseguir nuevos adherentes al teatro. Mediante un aporte mensual accesible, el socio tiene acceso a una oferta cultural muy amplia: espectáculos teatrales, cine, libros y deportes. Esta iniciativa, además de atraer nuevo público al teatro, se constituyó como una solución económica para aquellos grupos con sala propia al otorgar un aporte mensual relativamente estable que permita cubrir parte de los elevados costos de mantenimiento de las salas.

En el año de su lanzamiento, el Socio Espectacular atrajo un promedio de 5.778 socios y alcanzó a casi 11.000 socios en 2000, pero a partir de 2001 el número comienza a mostrar un descenso como consecuencia de la caída de los ingresos en los hogares a causa de la recesión económica. Los agentes teatrales involucrados han señalado que la propuesta ha logrado atraer nuevo público al teatro. Al respecto, es de destacar que mientras la asistencia a los espectáculos teatrales mostró un claro descenso en los últimos años, el ingreso a tales espectáculos con el pase de Socio Espectacular creció; sólo en 2002 mostró un descenso en línea con la baja de socios.

Además de la iniciativa del Socio Espectacular, recientemente el Teatro El Galpón lanzó la iniciativa Socio Solidario Internacional, recurriendo a los uruguayos emigrados, los cuales, a

32- Citado en Stolovich et al., 2002.

cambio de un aporte monetario pueden elegir a una persona en Uruguay que es beneficiada con pases libres a los espectáculos realizados en las salas de El Galpón.

REFLEXIÓN FINAL

La teoría de la “fatalidad de los costos” de Baumol y Bowen, resumida en esta ponencia, constituye una justificación más, puramente económica, de la necesidad de la intervención pública en el sector de las artes escénicas, ya sea a través de subvenciones directas o proveyendo estímulos para el patrocinio empresarial.

La evidencia relevada en el trabajo de campo, acompañada de algunas estadísticas que se pudieron elaborar con arduo esfuerzo, revela que el teatro independiente montevideano adolece de graves y duraderas dificultades económicas y que, con insuficiente ayuda pública y privada, se ha debido tomar “los analgésicos” contra la enfermedad de los costos.

En efecto, ha sido fundamentalmente gracias al trabajo voluntario de un sinnúmero de artistas decididos a ejercer su vocación, que la actividad teatral independiente ha podido sobrevivir a un estado de “crisis permanente”.

Pero esta es sólo una primera aproximación al análisis económico de las artes escénicas y del teatro en particular, que sería deseable seguir profundizando y mejorando con el fin de contribuir con el diseño de las políticas culturales.

BIBLIOGRAFÍA

- Baumol, William; Bowen, William, *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Nueva York, Ed. Twenty Century Fund, 1966.
- Benhamou, Françoise, *La Economía de la Cultura*, Montevideo, Ed. Trilce, 1997.
- Bonet, Lluís, “Bases económicas de la gestión cultural”, en curso de Master a Distancia de Gestión Cultural, Módulo: Fundamentos de la Gestión Cultural, Universidad de Barcelona, 2000.
- Caves, Richard, *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*, Londres, Harvard University Press, 2000.
- Cruz, Tania; Nollenberger, Natalia, *Análisis económico del teatro independiente de Montevideo: estudio de casos*, Trabajo de investigación monográfico, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República, Montevideo, 2003.
- Cowen, Tyler, “Why I do not believe in the Cost Disease”, en *Journal of Cultural Economics*, n° 20, 1996.
- Esmoris, Manuel, “Los espectáculos en vivo en las salas de Montevideo desde las entradas vendidas. Año 1998”, Montevideo, inédito, 2000.
- Frey, Bruno, *La economía del arte*, Colección Estudios Económicos, n° 18, Barcelona, Ed. La Caixa, 1994.
- Hansmann, Henry, “Nonprofit enterprises in the Performing Arts”, en DiMaggio, Paul, *Nonprofit enterprises in the Arts*, Nueva York, Yale University, Oxford University Press, 1986.
- Heilbrun, James, “Baumol’s cost disease”, en *Handbook* de Ruth Towse, capítulo 11.
- Heilbrun, James; Gray, Charles, *The economics of the arts and culture*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- Montevideo en cifras. Publicación de la IMM. Montevideo, 2002.
- Pignataro, Jorge, *La aventura del teatro independiente uruguayo*, Montevideo, Ed. Cal y Canto, 1997.
- Peacock, Alan, “Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts”, en *Journal of Cultural Economics*, n° 18, 1994.
- Rama, Claudio, *El capital cultural en la era de la digitalización*, Montevideo, Arca, 1999. Rama, Martín; Delgado, Gustavo, *El Estado y la cultura en el Uruguay*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 1992.
- Rapetti, S.; Oliveri, R., “Las empresas en el financiamiento de la Cultura. Una Investigación para Uruguay”, Tesis para la Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República basada en entrevistas a 89 empresas privadas de Montevideo, Tutor: Cr. Ricardo Pascale, 1998.
- Stolovich, Luis; Lescano, Graciela; Mourelle, José; Pessano, Rita, *La cultura es capital*, Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 2002.
- Throsby, David, “The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics”, en *Journal of Economic Literature*, vol. 32, 1994.

6. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EXPORTADOR DE PRODUCTORAS AUDIOVISUALES PUBLICITARIAS EN URUGUAY

Autor: Diego Traverso
Tutor: Gustavo Buquet

SECTOR AUDIOVISUAL PUBLICITARIO EN URUGUAY

Definición del sector de estudio

Se define al sector audiovisual publicitario como aquel sector formado por empresas productoras de cortos audiovisuales pertenecientes a los servicios externos de producción contratados por las agencias de publicidad.

Sin embargo, se observará que no solo son contratadas por agencias de publicidad sino que puede darse el caso que sean subcontratadas por una productora extranjera que le brinda un servicio externo de producción a una agencia de publicidad. También pueden ser contratadas por un cliente final (anunciante) sin la intermediación de una agencia, caso que es excepcional en el mercado.

¿Es el sector audiovisual publicitario un sector cultural?

Las productoras audiovisuales publicitarias son empresas que forman parte de la industria audiovisual y que brindan sus servicios para la industria publicitaria. Dado que ofrecen producciones audiovisuales, con las características propias de estos productos, forman parte de la industria audiovisual y más concretamente del sector audiovisual publicitario al proveer de servicios a esta industria formando parte de su cadena de valor.

Por un lado la Industria Publicitaria se dedica a la producción de bienes simbólicos, intangibles y posee algunas características de los bienes culturales. Por otro lado la demanda que satisface la Industria Publicitaria no es una demanda cultural propiamente dicha (lo que Billorou (1995) llama “obtención de objetivos comerciales predeterminados”).

Si se toma en cuenta la definición de Thorsby (2001) de bien cultural, la industria publicitaria cumpliría las características de estos bienes. Esto es, implican una forma de creatividad, hacen referencia a la generación y comunicación de significado, y son pasibles al menos en potencia de asignarles propiedad intelectual.

Tomando la definición de UNESCO (2000), los bienes culturales serían aquellos que transmiten ideas, valores simbólicos, y modos de vida, e informan o entretienen, contribuyendo a forjar y a difundir una identidad colectiva, así como a influir en las prácticas culturales. La Industria Publicitaria produciría bienes que están de acuerdo con esta definición, pero claro está que son bienes que no satisfacen una demanda cultural.

Es en la creación del valor simbólico de las mercancías donde juegan un papel muy importante el sector de la industria y los servicios publicitarios. Estos se ocupan de que los símbolos sean adheridos cada vez más a las mercancías pues el diseño que contienen y la imagen que se les connota puede ser el incentivo principal para su compra. A la satisfacción de una necesidad

objetiva se le superpone una dimensión subjetiva, simbólica. De esta forma, el conjunto de la producción dirigida al consumo se ideologiza, siendo la publicidad un costo suplementario obligado en el ámbito de la competencia comercial que alimenta las industrias culturales que ofrecen este tipo de servicios. (Getino en OIC (2001))

Para los servicios que ofrece la producción audiovisual publicitaria, la lógica de producción es la misma que para un audiovisual destinado a ser un producto cultural per se, por ejemplo, una película destinada a la industria cinematográfica. Es decir, ambas tienen la misma función de producción sea un producto destinado para uno u otro mercado. Utilizan la misma combinación de recursos tanto humanos como materiales.

Particularmente en Uruguay, el sector audiovisual publicitario está muy relacionado tanto a nivel productivo como a nivel financiero con otras industrias culturales. Es fuente de aprendizaje y experimentación por parte de la mayoría de los recursos humanos que luego destinarán su trabajo a otras industrias culturales. A nivel financiero la relación se da, pues, con las utilidades que obtienen las productoras de sus producciones audiovisuales, para el mercado publicitario muchas veces se destinan otras producciones audiovisuales para otros mercados culturales. La mayoría de las productoras audiovisuales de nuestro país se formaron a partir de la experiencia dada en el desarrollo de cortos publicitarios para, luego, sí desarrollarse en otro tipo de proyectos como cine o televisión.

“Existen relaciones directas entre la industria del publicitario y la producción de audiovisuales para TV y films. Desde los directores hasta los técnicos son compartidos entre la industria publicitaria y los productores de films y videos”³³.

Al igual que los bienes culturales, las producciones audiovisuales destinadas al mercado publicitario son bienes de experiencia y, por lo tanto, los individuos en el momento de consumirlas poseen poca información. En nuestro caso, los consumidores son las agencias de publicidad que tienen información escasa sobre el servicio que obtendrán de una productora a la hora de contratarla. De esta manera, notaremos que la reputación de una productora en el mercado juega un rol muy importante para lograr sus ventas.

Por último, observamos que se produce un fenómeno con dos caras: por un lado la publicidad es una gran influencia para la cultura de una sociedad y por otro lado esta refleja los valores que la sociedad posee.

Características de las Productoras Audiovisuales Publicitarias y los servicios que ofrecen

Las Productoras Audiovisuales, sobre todo desde una perspectiva del mercado internacional publicitario, ofrecen tres tipos de servicios audiovisuales: *producción de servicio completo*, *servicios de producción* y *post-producción*.

Al producir íntegramente un spot, las productoras aportan logística, infraestructura de producción, capital humano y ofrecen a sus clientes soluciones creativas a las ideas que propone la agencia de publicidad. Esto es, la productora se encarga de la producción en todos los aspectos, tanto de infraestructura, como en la dirección, fotografía, plazos de filmación y entrega, etc. Aporta todo el equipo creativo; el director del spot, de fotografía, de arte, vestuarista, productor general y todo el equipo técnico contratado. Cuando realizan esta actividad, las llamaremos *productoras de servicio completo*.

En cambio, al ofrecer *servicios de producción*, la productora es subcontratada por una productora extranjera para brindar su infraestructura a nivel local para filmar el spot. En este caso, la productora aporta logística de producción, capital humano y la experiencia para producir el

33- Leonardo Ricagni (director) para Semanario *Brecha*, citado en Stolovich (2004)

spot. El equipo creativo es aportado por la productora que subcontrata a la productora local. Generalmente, por parte de la productora que subcontrata, viene el director del spot, el de fotografía, el productor ejecutivo, un representante de la agencia y uno del cliente final (anunciante). Esta actividad será llamada como *servicio de producción*.

Un servicio de producción no es una co-producción debido a que la empresa que es contratada para brindar un servicio de producción no pone capital en riesgo para llevar a cabo la realización.

La *post-producción* es un servicio brindado por la mayoría de las productoras audiovisuales que exportan sus servicios y consiste en modificar el spot ya filmado mediante distintas técnicas informáticas. Algunos procesos que incluye son: edición, sonido, musicalización, post sincronización, doblaje, gráficos, etc. La mayoría de las veces se ofrece este servicio ligado al de la producción, dado que es un servicio posterior a la misma. De este modo, se le agrega valor al producto audiovisual obteniéndose un precio de venta mayor. La creatividad de los recursos humanos es muy importante para lograr diferenciarse en este tipo de servicio. Algunas productoras lo ofrecen, pero, de hecho, lo tercerizan a productoras especializadas en post producción.

Modalidad de los servicios ofrecidos

Las exportaciones de servicios se realizan en tres modalidades diferentes:

1) La agencia de publicidad o la productora extranjera se desplazan a Uruguay para producir su spot. Esta es la modalidad más común en el mercado. Representantes del cliente, sea agencia o productora, viajan a Uruguay para fiscalizar y aconsejar en la prestación del servicio. Luego se llevan el producto audiovisual en forma de *reel*.

2) Con los propios creativos de la imagen contratados en el exterior para producciones específicas³⁴; o

3) Con las productoras audiovisuales instaladas en el exterior bajo la forma de filiales. Varias productoras poseen filiales, por ejemplo en Argentina, Chile, Puerto Rico y España, que producen y venden en mercados locales y regionales, generando un ingreso para la casa matriz uruguaya.

Al darse mayoritariamente la modalidad 1, las ventajas competitivas radican, entre otras cosas, en las condiciones de Uruguay como plaza fílmica. En el próximo capítulo, se analizará en detalle este tipo de ventaja competitiva.

Estructura de mercado interno

Resulta difícil relevar la cantidad de productoras audiovisuales publicitarias que existen actualmente en Uruguay. Según las entrevistas realizadas y la información recabada se estima que existen de 40 a 50 empresas que realizan entre sus producciones cine-video publicitario, aunque no de manera exclusiva. Algunos de los productores publicitarios se encuentran asociados a ASOPROD (Productores y Realizadores de Cine en el Uruguay).

La mayoría de las empresas ofrecen tanto la realización total de la producción como los servicios de producción y post-producción. Sin embargo, algunas empresas se han ido especializando en uno de los segmentos. Por ejemplo *Taxi Films* ofrece solamente *producciones de servicio completo*, mientras que otras productoras ofrecen sólo *servicios de producción*. Ejemplos de este último caso son *El Camino Films*, *La Productora*, *Film Team*, *Trip Film*, *Vagabond Film*.

34- Esta modalidad es muy poco frecuente; en algunos casos han sido contratados los directores de las productoras para dirigir un spot.

Debido a la expansión que tuvo la actividad en los últimos años y a la falta de datos es difícil poder clasificar a las empresas. Se retoma la clasificación que hace Stolovich (2004) y la actualizamos en base a las entrevistas realizadas y notas de prensa.

Las productoras grandes

Las cinco productoras más grandes, *Metrópolis*, *Taxi Films*, *Salado Films*, *Milagrito* y *Paris Texas*, concentran el 70% de la producción y las ventas del sector (facturación). Dentro de este grupo, *Metrópolis* es la más grande y, como veremos mas adelante, cuenta con una estructura productiva no tan flexible como las otras. Varias de estas empresas tienen sucursales en el exterior del país.

Estas cinco productoras principales también dominan el mercado exportador. Entre un 70% y el 95% de la producción realizada por estas empresas es destinada a mercados externos³⁵.

Las productoras medianas

Un segundo grupo de productoras vinculadas al mercado interno, y que trabaja esporádicamente para el mercado exterior, reúnen los requisitos necesarios para acceder fluidamente a los mercados extranjeros. Se estima que son de 12 empresas. Ejemplo de estas empresas son: *Trip Film*, *Indias*, *kafka*, *Transparente*, etc.³⁶

Las productoras pequeñas

Un tercer grupo de productoras no realiza trabajos para el exterior, ni regular ni esporádicamente. Estas empresas son muy fluctuantes y difíciles de identificar. Algunas de ellas son productoras unipersonales, sin infraestructura y con poca continuidad en su trabajo, realizan la producción de diversos programas de la televisión nacional y muchas veces realizan los comerciales de sus propios auspiciantes. Se estima que el número de estas empresas oscila entre 25 y 30³⁷.

Según la información recabada, existen cerca de 20 empresas que, en mayor o menor medida, han registrado ventas al exterior, y entre 6 y 7 lo hacen de forma permanente y su volumen de negocio depende del desempeño en las exportaciones. Dadas las características que se analizarán a continuación (flexibilidad productiva y activos), no existen barreras significativas a la entrada cuando los servicios se ofrecen a determinados mercados. Las barreras a la entrada son mayores para ofrecer un servicio completo de producción que para brindar un servicio de producción a una productora extranjera dado que se necesita capital propio para comenzar a producir el spot y cierta reputación en la fase creativa. Las barreras más significativas a la entrada para ciertos mercados se relacionan con el know how acumulado y con los contactos para vender los servicios ofrecidos.

En cuanto al estatuto jurídico de las productoras audiovisuales publicitarias, estas están concebidas mayoritariamente como sociedades anónimas, aunque encontramos también sociedades de responsabilidad limitada. (70% de las empresas entrevistadas son S.A. y 30% S.R.L.)

La totalidad de las empresas entrevistadas son jóvenes, lo que hace notar lo novedoso que es el sector en la economía uruguaya.

35- Según entrevistas realizadas.

36- El resto de las empresas medianas son DiezCatorce, La Jolla Films, Vagabond Films, El Camino Films, La Productora, Ska Films, Packman Films, La Planta.

37- Alguna de estas empresas son Microtime, Tokio Films, Aceituna, Anonimato, etc

**Cuadro: Año de Constitución de las Productoras
Audiovisuales Publicitarias Entrevistadas**

Año de Constitución	Porcentaje
de 1990 a 1995	10%
de 1995 a 2000	40%
de 2000 a 2004	50%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

Total empresas: 10.

Flexibilidad productiva

La mayoría de las empresas no tienen grandes infraestructuras, tanto en términos de capital humano como de equipos para la filmación, por lo que conforman estructuras de producción flexibles.

Cuadro: Personal Estable y Contratado por las Productoras Audiovisuales Publicitarias

Cantidad de empresas relevadas:10	Cantidad de empresas con Personal Estable	Cantidad de empresas con Personal Contratado
De 5 a 10 personas	4	
De 10 a 20 personas	6	
De 20 a 50 personas		1
Mas de 50 personas		9
Totales	10	10

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

El personal contratado hace referencia al personal técnico y no a los modelos que participan en cada producción.

En general, se contratan los técnicos en modalidad *free – lance*, lo que brinda flexibilidad para ajustarse a la demanda y evita tener costos fijos elevados. A su vez, las empresas contratan los equipos de filmación a proveedores locales³⁸ y son excepciones las productoras que utilizan equipos de filmación propios (por ejemplo *Metrópolis*).

Como se observa en el Cuadro, la totalidad de las empresas entrevistadas tiene un personal estable menor a 20 personas y en el momento de realizar una producción se contrata a más de 50, promediando en 70, para producciones estándares para mercados exteriores. En la región (Argentina, Brasil y Chile) se trabaja de una manera similar, contratando personal tercerizado para cada producción³⁹.

Capital humano

Dentro de las condiciones de los factores, el capital humano especializado es fundamental en esta actividad. Son muchas las especializaciones que se desempeñan a nivel del rodaje, pu-

38- Para casos excepcionales se contratan equipos provenientes de Argentina.

39- Según entrevistas realizadas.

diéndose distinguir equipos de producción, dirección, cámaras, luces, máquinas, arte, sonido, vestuario, etc.

Los productores estiman que entre el 70% y 75% del valor de producción corresponde al trabajo del capital humano en todos sus niveles y especializaciones.⁴⁰

Se puede apreciar la oferta de mano de obra calificada por la cantidad de graduados en los principales centros de enseñanza. En el Cuadro 7, se puede apreciar la oferta de mano de obra calificada que están creando los centros de enseñanza relacionados con el sector.

Cuadro 7: Cantidad de Graduados por año según Centro de Enseñanza

CANTIDAD DE GRADUADOS POR AÑO				
	AÑO/2003	2004	2005	2006
UNIVERSIDAD ORT				
Licenciatura en Comunicación Audiovisual	19	11	10	13
Tecnicatura en Realización Audiovisual	18	13	11	16
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY	*40/50	*40/50	*40/50	*40/50
ESCUELA DE CINE DEL URUGUAY	*10	*10	*10	*10
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA	Sin datos	sin datos	sin datos	sin datos

*Datos promedio

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los centros de enseñanza.

Según los entrevistados esta cantidad de graduados no es suficiente para abarcar la totalidad de la demanda, sobre todo en los momentos de zafra.

Personal empleado

Como fue dicho anteriormente las productoras poseen poco personal empleado de manera estable. Generalmente, el personal estable está compuesto por los productores-directores y por el personal administrativo, llegando a ser aproximadamente 15 a 20 personas en las productoras grandes⁴¹.

De las diez entrevistas realizadas, el personal empleado de manera estable incluye un rango de 3 a 20 personas, muchas veces siendo solamente los socios fundadores los únicos empleados de manera *full time* en la empresa.

Todo el personal técnico y de logística a la hora de producir es contratado para cada producción específica (modalidad *freelance*). En el rodaje de una producción estándar trabajan entre 50 y 60 personas llegando a contratar a más de 100 personas para producciones excepcionales.

El personal ocupado para cada producción, generalmente, es contratado como unipersonal, desligándose la productora de los aportes a la seguridad social.

Según CINVE (2005), de hecho, el personal ocupado en las productoras publicitarias es de 779 personas para el año 2005, lo que representa un 1.15% del personal ocupado en servicios a las empresas.

40- Según Castellanos y otros (2006) y entrevistas realizadas.

41- Dejamos fuera del análisis a Metrópolis Films que es un caso excepcional en el sector. Para ver el personal empleado por empresa: Cuadro 6. Pág. 62.

Los empleados no se encuentran ligados más que para una sola producción, pero debido a la cantidad de trabajo en el mercado, sobre todo para técnicos que tienen mucha demanda, estos se encuentran ligados, de hecho, a la empresa productora.

Por último se debe observar que algunos directores se encuentran ligados a algunas productoras mediante un contrato de exclusividad, a veces solo para el mercado interno y otras veces para cualquier producción que realice la productora.

Activos: *know how* y capital financiero

Las productoras poseen los activos de infraestructura, logística, experiencia y, en algunos casos, capital de riesgo. Este último puede llegar a ser muy importante para producciones grandes, sobre todo las que son para el extranjero.

Las productoras cuando son contratadas para un *servicio de producción* asumen costos operativos y de oportunidad. En cambio cuando actúan como *productoras de servicio completo* asumen costos operativos, de oportunidad y asumen un riesgo financiero. Esto se debe a que, cuando brindan servicios de producción, el riesgo lo asume la productora que sub-contrató; el presupuesto que elaboró la productora nacional que realiza el servicio es modificable ante eventualidades (los llamados *extra cost*). En cambio la productora cuando produce para una agencia de publicidad ofrece un servicio mediante un presupuesto que no es modificable *a posteriori*. Esta se tiene que hacer responsable ante hechos no previstos en el presupuesto y deberá responder financieramente o reduciendo sus beneficios.

En el mercado de *servicios de producción* se da, comúnmente, la modalidad de recibir un 50% de la financiación ex ante y un 50% ex post de la realización del spot. Para el mercado de *producciones de servicio completo*, lograr estos adelantos no es tan común, más si se trabaja para anunciantes multinacionales. Al ser contratada la productora por la agencia de publicidad, esta muchas veces le brinda el capital en la fase de producción propiamente dicho, pero la productora ya tuvo que haber incurrido en los costos de la pre-producción.

En cuanto al financiamiento proveniente del sector financiero, el sector presenta una carencia. No hay financiamiento por ejemplo a través de bancos o inversores de riesgo, para la mejora y desarrollo del sector. El total del capital financiero es aportado por las propias productoras cuando es necesario.

Por otro lado, las productoras no poseen capital físico como ser equipamiento y material técnico para realizar sus producciones. Este es completamente contratado a terceros como una opción estratégica que tomaron todas las productoras en nuestro país: el costo de mantener el equipamiento actualizado es muy caro y no les permitiría amortizar la compra de equipos. Se ven a los equipos y su mantenimiento, como un negocio separado al de la producción. En Uruguay son tres las principales empresas dedicadas al alquiler de equipos para rodaje: *Musitelli*, *HTV3* y *Montrasi*.

En cuanto a los servicios de post producción ofrecidos, la mayoría de las productoras realizaron inversiones en hardware y software. De las entrevistas realizadas el 90% de las empresas ha realizado inversiones para ofrecer servicios de post-producción. Algunas productoras ofrecen este servicio pero lo tercerizan, a veces fuera del país⁴².

Desde el punto de vista de la infraestructura que generan las productoras, estas comienzan a tener valor propio en el mercado, su estructura comienza a ser valorada luego de estar funcionando unos años; la productora genera un *know how*, una forma de trabajar que es reconocida⁴³. Comienza a valer la productora por sí misma, a generar una “marca”.

42- Principalmente hacia Argentina.

43- Ricardo Fleiss, productor ejecutivo de Paris Texas, en Seminario de la ORT.

Estructura de costos de una producción audiovisual publicitaria

Observando la estructura de costos, se aprecia que el 20% de ellos están destinados a equipamiento técnico y el 11% a los films necesarios para filmar el spot. El resto involucra distintos sectores de nuestra economía que participan directamente en la producción de un spot.

Cuadro: Estructura de costos medios de una producción audiovisual publicitaria desagregados según rubro

Estructura de Costos de Produccion	
Rubro	Porcentaje
Técnicos	30,3
Equipos	19,9
Modelos	9,3
Película de Cine	11,3
Arte/Escenografía	6,1
Viáticos	5,6
Fletes	5,5
Especial	1,6
Locaciones	2,8
Varios	2
Vestuarios	1
Taxis	1,5
Viajes	1,6
Autos	0,3
Presentacion	0,5
Seguros	0,4
Total	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos aportados por una productora del sector. Los porcentajes son el promedio de los costos en los años 1997-2007.

Según las entrevistas realizadas el costo de una producción está principalmente ligado a tres variables: los días de rodaje que implica la producción, la cantidad de modelos involucrados, y las locaciones donde se filmará el spot.

Relacionando estas tres variables con la información descrita en el Cuadro 10, se observa que los días de rodaje repercuten en un aumento del gasto en alquiler de equipos que representa un 20% del costo total. También los días de rodaje repercuten directamente en los honorarios pagados a los técnicos que representan el 30% del costo total y en los honorarios de los modelos que representan el 9%. Las locaciones inciden directamente con un 3% pero de forma indirecta por la variable fletes (5.5%), lo que hace un total de 8,5%.

Los rubros que componen la estructura de costos son básicamente bienes y servicios no transables, los cuales están cotizados en moneda nacional, a excepción de las “películas” que representan en 11% del costo.

DINÁMICA: CRECIMIENTO Y AUGE, CRISIS Y SALIDA EXPORTADORA.

Podemos identificar, de acuerdo a las entrevistas realizadas y Stolovich (2004), tres etapas en la evolución del sector: un período de crecimiento, que va desde 1992 a 1998, un período de

crisis desde el año 1999 al 2002, y un período de recuperación y salida exportadora del 2002 hasta el presente.

Durante el período de crecimiento y auge, el sector se caracterizó por un fuerte flujo de trabajo impulsado por el mercado interno. Esto propició la creación de un número importante de productoras así como también el fortalecimiento de las ya existentes. El año 1999 es considerado el último año “bueno” del mercado interno, a partir del cual comienza una caída para el sector, arrastrado por la gran crisis económica, hasta los años 2003/2004.

Las grandes productoras pudieron seguir produciendo, pero haciéndolo casi exclusivamente para el mercado externo. Debido a las fuertes restricciones que vivía toda la economía en la región, algunas productoras tomaron esto como una oportunidad para insertarse internacionalmente, y así lo plantearon en sus objetivos empresariales. Es así que *Metrópolis Films* fue la primera productora en salir al extranjero vendiendo producciones. Luego fue seguida por *Mojo*, *Salado Media* y *Taxi Films*.

A partir del año 2003, con la recuperación de la economía, el sector comenzó a reactivarse y se accionó el mercado interno de la publicidad demandando servicios hacia las productoras. Pero, algunas de estas, ya se habían reconvertido teniendo como objetivo los mercados extranjeros. El resto de las productoras continuó trabajando indistintamente para el mercado interno y el extranjero y algunas exclusivamente para el mercado interno como se mencionó en la estructura del sector.

Las grandes productoras no sufrieron la crisis del 2002 pues ya estaban produciendo casi exclusivamente para el exterior, estas ya habían diversificado su mercado logrando generar una “marca” en mercados exteriores. Lograron crecer a partir de diversificar mercados, diversificar productos (producciones, servicios de producción, post producción) y generando credibilidad a sus potenciales clientes (prestigio).

Pero el auge exportador del sector publicitario audiovisual no se dio exclusivamente en nuestro país. Este fue receptor de una corriente de producciones que vinieron a la región buscando costos más baratos, y algunas productoras de nuestro país estaban prontas para recibir las.

El mercado global

El mercado de la publicidad hace algunos años que se ha globalizado y busca la mejor combinación de recursos posibles al mejor precio dentro de un mercado mundial. El avance de las comunicaciones y el uso de nuevas tecnologías permiten estar el contacto permanente entre anunciante y agencia y entre agencia y productora. Es así, que las agencias tomaron conciencia de los beneficios de filmar sus spots en el extranjero.

Las primeras producciones que se transnacionalizaron hacia el hemisferio sur fueron aquellas que se realizaron en Sudáfrica, país que llegó a tener unas 80 cámaras de cine⁴⁴. En la década de los noventa, muchas agencias multinacionales de publicidad fueron a producir allí sus spots, debido a la buena relación calidad-precio. Luego esa corriente de producciones se dirigió a América Latina debido principalmente a una cuestión de costos comparados, ya que la moneda sudafricana (el Rand) se valorizó aumentando los costos de las producciones realizadas allí.⁴⁵ Aprovechando los bajos precios, debido a la crisis económica, hubo una corriente de producciones que se destinaron principalmente a Brasil, Argentina y Chile, y Uruguay aprovechó parte de esa corriente⁴⁶.

44- Mientras que en Uruguay hay siete cámaras de cine. (Brecha 1/9/06. Montevideo)

45- *On Locación*, Revista “*Shoot*”, 24/9/2004, Vol. 45, fascículo 33. Estados Unidos.

46- Carlos González, productor ejecutivo de Salado Media, en Seminario de la ORT.

A partir de la crisis económica de 1999 y luego de la gran crisis del 2002, muchas productoras se volcaron al mercado extranjero. “Las productoras que sólo trabajaban para el mercado local desaparecieron o buscaron la reingeniería de asociaciones para llegar al exterior y sobrevivir. Y todo el mundo empezó a buscar su mercado afuera”⁴⁷.

Para algunos agentes del sector lo que aquí se produce “son los restos de lo que no se puede realizar en Argentina, Chile o Costa Rica”⁴⁸.

En Argentina, entre 2003 y 2005, la tasa de crecimiento de spots publicitarios filmados en ese país, dirigidas a otros mercados, fue del 74.5%. Para el año 2005 los spots publicitarios filmados para el exterior llegaron a representar el 49% del total de los spots publicitarios producidos en Argentina; disminuyendo el porcentaje al 44.34%, para el año 2006⁴⁹.

Lo que para algunos es un mercado en expansión, para otros agentes en una moda pasajera que pronto podría tocar su techo. Pero la realidad indica que Uruguay exporta cada vez más producciones para el extranjero.

Actualmente las productoras publicitarias venden a todo el mundo, con la excepción de los mercados asiáticos. Claro que las productoras no se dirigen al infinito mercado audiovisual para ofrecer sus servicios. Se dirigen a mercados específicos que buscan buena calidad de servicios en producciones medianas para lo que es el mercado mundial de producciones, lo que llamamos *producciones de alto presupuesto* para nuestro mercado; o sea, mercados que buscan calidad en producciones de cierta envergadura pero no superproducciones. Tampoco un cliente, sean agencia o productora, incurrirá en los costos de filmar en una plaza lejana como la uruguaya por no menos de lo que es una producción de alto presupuesto para nuestro mercado.

En lo que refiere a servicios de producción, recientemente, han llegado grandes producciones a realizarse en Uruguay, pero es la excepción⁵⁰.

Las grandes productoras se dirigen a varios nichos de mercado, los cuales exigen distintos estándares de calidad. Estos dependen del anunciante, por ejemplo, si es una multinacional o no, y a qué mercado publicitario se dirige el producto audiovisual. Los mercados con un nivel superior de calidad son Estados Unidos y Europa Occidental. Las productoras medianas se dirigen a mercados no tan exigentes, como ser América Latina y Europa Oriental.

Uruguay compite como plaza fílmica con otros países que se encuentran en la misma zona de latitud y ofrecen un mínimo estándar en calidad de servicios exigidos por el mercado. El principal competidor actualmente es Sudáfrica seguido por los países de la región (Argentina, Brasil y Chile).

Hay distintas fuentes de acceso a los clientes del sector. Según las entrevistas realizadas, el modo más efectivo de acceder al cliente es mediante la venta directa; el contacto personal con el cliente. Esto se realiza viajando al exterior y llevando los *reels* de las producciones realizadas a agencias de publicidad y productoras audiovisuales. En el 100% de las entrevistas realizadas, la productora realizó su primera venta al exterior mediante contactos personales. Luego que una productora vende un servicio audiovisual de manera exitosa el cliente en la mayoría de los casos vuelve, y comienza a generarse confianza. Las recomendaciones en el sector son muy importantes, los agentes del sector no son tantos y la comunicación informal es importante a la hora de saber cómo trabaja una productora.

47- Rodolfo Musitelli para Revista *Campanas*, mayo 2006. Montevideo.

48- Semanario *Brecha*, *En la viña del consumo, el boom de la producción publicitaria en Uruguay*, 1 de setiembre de 2006. Montevideo.

49- Diario *La Nación*. 9/7/07. Buenos Aires.

50- En setiembre y octubre de 2007 Uruguay fue plaza de filmación de grandes producciones norteamericanas para la industria cinematográfica.

Las productoras que poseen filiales en distintos países realizan desde ese mercado las ventas de servicios audiovisuales a filmarse en Uruguay o en otra región o en el país donde está instalada la propia filial. Al estar en el mercado del cliente, el contacto pasa a ser más fluido y las ventas se realizan de manera más sencilla.

También se accede a los clientes a través de redes de agencias de publicidad a nivel internacional, las cuales envían pedidos de cotización de ciertos proyectos. Se accede a esta red luego de ya haber trabajado para las agencias y comenzar a ser reconocido en el mercado como un buen realizador.

Otra forma de acceder al cliente es a través de Internet. La totalidad de las empresas entrevistadas tienen páginas webs, incluso algunas de ellas solo poseen el sitio en idioma inglés. Además de las páginas webs, las empresas realizan un “mailing” a miles de contactos formado por agencias de publicidad y productoras para ofrecer sus servicios. Algunas invierten en figurar en guías internacionales (“Location guides”) sobre plazas de filmación de producciones audiovisuales. Pero Internet, el “mailing” o figurar en ciertas guías operan como segundo paso en la venta. Luego que es contactado el cliente de manera personal es probable que visite la página de la productora para tener más información, o es probable que estar en una guía le facilite la venta, pero lo principal es llegar al cliente mediante un contacto personal.

Rol del Estado

El decreto 734/78⁵¹ del Poder Ejecutivo de diciembre de 1978 establece que “el ochenta por ciento de los avisos publicitarios pasados por jornada de producción serán de producción nacional. El veinte por ciento restante de avisos será administrado de acuerdo al criterio de cada medio.” Luego de este decreto el Estado se mantuvo al margen hasta hace algunos años.

Según algunos agentes del sector, el Estado debería mantenerse al margen y que el libre mercado sea quien regule la actividad. Pero parecería ser que el Estado no se va a mantener al margen, primero para fiscalizar y recaudar, y segundo para promover el crecimiento de la actividad.

Un modo de apoyar a la actividad, es un decreto reciente del Poder Ejecutivo⁵² el cual elimina el IVA a la exportación de servicios, incluyendo en este concepto los servicios de apoyo logístico prestados en el territorio nacional a producciones cinematográficas o televisivas de empresas del exterior.

Otro mecanismo de apoyo a la actividad ha sido la Oficina de Locaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo creada en el año 1996. La intendencia ofrece un servicio para facilitar el acceso a las locaciones. Se cobra por la utilización de espacios cerrados —por ejemplo museos— para la producción publicitaria, siendo el ánimo no recaudatorio sino más bien se trata de generar recursos para fomentar la actividad. Además las locaciones en muchos casos insumen otros costos porque las filmaciones demandan servicios de tránsito o seguridad, en la que participan inspectores de tránsito o efectivos de Prefectura. Está siendo analizado definir tarifas para los lugares abiertos. Los referentes del sector ven como una ventaja la rapidez de la concesión de permisos por parte de la IMM.

Por otra parte, en junio de 2007 se lanzó el Programa del Cluster Audiovisual de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) enmarcado en el Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados de Cadenas Productivas (PACC) ejecutado a través de la Dirección de Proyectos para el Desarrollo (DIPRODE) con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este conglomerado está formado por empresas de producción cinematográfica.

51- Con sus modificaciones actualizadas Dctos 327/80 y 350/86.

52- Decreto 327-006 del Ministerio de Economía y Finanzas.

fica y audiovisual, estudios de grabación de imagen y sonido, distribuidoras cinematográficas y de videos, salas y empresas proveedoras de televisión de pago, la televisión abierta, instituciones públicas vinculadas con el rubro y demás actores de la industria. El objetivo final es generar financiamiento para ciertos proyectos presentados por las empresas sin pedir una contrapartida a cambio para que se dinamice el sector.

Actualmente está en trámite parlamentario una ley de cine para el conjunto del sector.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR EXPORTADOR DEL SECTOR AUDIOVISUAL PUBLICITARIO

Competitividad del sector

Si se mide la competitividad del sector por las exportaciones (Porter, 1993) se observa que el sector audiovisual publicitario exportó 23.885 millones de dólares en el año 2005 (CINVE, 2005), cifra que supera las ventas al exterior de otros sectores relevantes de la economía, como el tabaco, la carne ovina y los minerales no metálicos.

En Argentina, para el año 2005, se estimó de 70 a 100 millones de dólares la exportación de producciones audiovisuales publicitarias (Artopoulos y otros, 2006). Comparado con esta cifra, el mercado uruguayo no es nada despreciable en relación a su población, sino todo lo contrario.

La mayor causa de competitividad, según las entrevistas realizadas, es la buena relación calidad/precio de los servicios brindados. Se ofrece un buen servicio audiovisual a un precio relativamente menor que el de los competidores. Esta distancia con el precio de los competidores no puede ser muy grande dado que el precio es un indicador de calidad, y dada la globalización actual, la competencia directa hace que los precios tiendan a igualarse.

En la mayoría de las entrevistas realizadas, los empresarios coincidieron en señalar como principales ventajas competitivas de las empresas del sector la calidad de los recursos humanos, en cuanto a capacidad, siendo estos un activo fundamental para realizar buenas producciones, así como a las buenas locaciones que presenta Uruguay y la relativa corta distancia que hay entre ellas. La otra ventaja competitiva importante mencionada fue la flexibilidad productiva que tienen las productoras audiovisuales uruguayas.

Estas ventajas serán analizadas a continuación para luego enfocarse en un análisis de costos dado que fue la principal hipótesis orientadora.

Ventajas comparativas estáticas del sector exportador de producción audiovisual publicitaria

Las ventajas comparativas estáticas son aquellas dadas por los factores de la nación, las ventajas dinámicas, en cambio, pueden modificarse por las estrategias de las empresas. Se comienza por analizar las ventajas comparativas estáticas, las cuales se presentan a continuación:

a) Locaciones

Las locaciones son la principal ventaja comparativa que posee Uruguay como plaza fílmica. Tanto por la cantidad y calidad de diferentes locaciones como por la cercanía a la cual se encuentran. El que estén cerca hace que los costos disminuyan por dos efectos: por los menores costos en transporte y por el menor tiempo en el cual se incurre para llegar a una locación (lo que implica unos costos de oportunidad menores).

b) Seguridad

Uruguay es un lugar tranquilo y amable para filmar. Esta es una ventaja que posee Uruguay frente a sus principales competidores. Sudáfrica es conocido por sus problemas de seguridad. Comparado con la región, Uruguay es el país que posee mejores índices de seguridad⁵³.

Los índices de seguridad sanitarios, muy elevados también históricamente en nuestro país, y el buen nivel educativo son también elementos a destacar en el momento de promocionar el desarrollo del sector audiovisual y del país como locación.

c) Casting

Uruguay cuenta con una población descendiente de europeos, lo cual no es menor a la hora de contratar modelos para publicidades que serán emitidas en Europa. Además de esto, nuestro país posee diversidad de razas que hace que tengamos modelos que pueden ser representativos de cualquier lugar del mundo.

Esta misma característica la poseen los competidores de la región, sobre todo Argentina y Brasil, y Sudáfrica⁵⁴.

d) Contraestacionalidad

Cuando en el hemisferio norte se hacen comerciales para la temporada de verano están en invierno, por lo que tienen que buscar las locaciones (playas) en el hemisferio sur. Debido a esto la temporada con mayor cantidad de trabajo para las productoras es el período enero-abril.

Esta misma ventaja la poseen los competidores directos, que son la región y Sudáfrica. Sería una ventaja de todos con respecto a producir spots en Europa o Estados Unidos y no una ventaja para nuestros competidores directos.

Sudáfrica posee como ventaja que se encuentra en la misma franja horaria que Europa y posee una mayor frecuencia de vuelos, al igual que Argentina y Brasil.

Ventajas comparativas dinámicas (ventajas competitivas) del sector exportador de producción audiovisual publicitario

Se presentan aquí las ventajas comparativas dinámicas del sector de estudio, las cuales pueden variar de acuerdo a las estrategias de las empresas, estas son:

a) Costo de los recursos humanos.

Observando el cuadro de estructura de costos, se aprecia que los recursos humanos están presentes en los “Técnicos” (30,3% del costo total) y en los “Modelos” (9,3% del costo total). Por lo tanto, el peso de los recursos humanos en la estructura de costos de una producción audiovisual publicitaria está en un mínimo del 40%. A su vez, en los otros rubros el componente de mano de obra parece ser esencial.

De acuerdo a las entrevistas realizadas entre el 70 y 75% del costo de una producción corresponde a costos de capital humano en todos sus niveles y especializaciones, tanto de manera directa como indirecta.

Uruguay se encuentra un 10% más barato que Sudáfrica en cuanto a los recursos humanos, especialmente técnicos involucrados en el proceso de producción⁵⁵. Pero se toma la disminu-

53- Las principales ciudades de América Latina con mayor índice de delincuencia son Río de Janeiro y Buenos Aires, Johannesburgo (Sudáfrica) posee casi los mismos índices que Río de Janeiro. (PNUD, 2004)

54- Revista *Shoot* 2005, Vol. 46.

55- Según entrevistas realizadas

ción del tipo de cambio como una amenaza al momento de presupuestar servicios audiovisuales para el exterior.

Según las entrevistas realizadas, el diferencial de costos, con la región, es del orden del 20 al 25% debido a que los mercados audiovisuales en Argentina y Brasil están más profesionalizados.

Hay varios elementos que influyen en el aumento de precios en el mercado nacional tanto de los recursos humanos como en otros rubros. La inflación del año 2007 ha hecho que se encarezcan todos los rubros. Por otra parte a partir de mediados del 2004 ha influido la apreciación del peso uruguayo en relación al dólar. Estas dos variables tienen el mismo efecto: el aumento en el precio de las cotizaciones de producciones audiovisuales publicitarias para el exterior.

Por otro lado, hay un efecto más genuino en el aumento de precios de los recursos humanos que tiene que ver con un efecto de demanda. Todos los entrevistados sostienen que es un problema el conseguir técnicos especializados en los momentos de zafra. El problema no se da tanto en los recursos humanos en las áreas de dirección (general, fotografía, arte) sino que la carencia de ellos se da en puestos técnicos específicos como por ejemplo asistentes de cámara o jefes de producción.

b) Flexibilidad Productiva

La flexibilidad productiva es concebida como una fuente de ventaja competitiva del sector frente a los competidores. Esta modalidad de producción permite no excederse en los costos al no tenerlos fijos e importantes.

Este modo de producción parece ser una consecuencia de lo reducido que es el mercado uruguayo. Dada la pequeñez del mercado uruguayo, no podían establecerse grandes estructuras productivas, por lo tanto se formaron estructuras flexibles que crecen o disminuyen dependiendo del trabajo que haya en el mercado.

Sin embargo, esta modalidad de producción es eficiente para aquellas empresas que no poseen un volumen de producción tal que les permita establecer estructuras fijas. Para las productoras grandes, que poseen mercados donde poder realizar sus costos fijos, sería más redituable, en el largo plazo, tener estructuras fijas de producción. Pero esto implica inversiones y asumir riesgos.

Esta ventaja se da principalmente contra Sudáfrica que tiene unas estructuras de producción más rígidas, lo mismo ocurre en Estados Unidos y Europa, pero no son mercados que compitan comúnmente con Uruguay. Argentina y Brasil, como plazas de filmación audiovisuales, poseen esta misma ventaja competitiva, tienen un modo de producción parecido al que se da en el mercado uruguayo, la mayoría de los técnicos son contratados en la modalidad *free-lance*, exceptuándose por algunas productoras grandes que, además, de dirigirse al mercado publicitario hacen productos audiovisuales para televisión y cine.

A su vez, la flexibilidad productiva no actúa como ventaja para atraer producciones de todos los mercados. Los mercados más exigentes, con un nivel estándar de calidad elevado, exigen estructuras más estables. La dimensión de *Metrópolis Films*, su infraestructura física, fue uno de los factores de éxito para poder lograr vender proyectos de servicios de filmación importantes, como la película *Miami Vice*, junto a otros factores, como ser la estrategia de planificar a escala regional, elementos que transmitieran seguridad sobre la capacidad para poder llevar adelante proyectos de tal envergadura.⁵⁶

56- Nota publicada en el Diario El País, 5 de Enero de 2007. Montevideo. Seminario de la ORT. Junio 2006. Montevideo.

c) Creatividad

Las ideas que propone la agencia de publicidad deben de comunicarse de manera creativa. Este es uno de los requisitos fundamentales para lograr éxito económico en este tipo de servicios audiovisuales. En un contexto de fuerte competencia globalizada, el talento y la originalidad son elementos críticos para lograr diferenciarse y lograr el interés de los destinatarios del servicio.

La creatividad de los recursos humanos en la fase de postproducción también es fuente de diferenciación de las productoras y generadora de ventajas competitivas. Ya que el capital físico necesario en esta fase no es tan costoso como en la fase de producción. Las productoras invirtieron en activos para luego diferenciarse en cuanto creatividad y talento de los programadores.

d) Capacidad de resolver problemas técnicos

El rol de la creatividad no solo se aprecia en los servicios creativos que brindan las productoras sino en la capacidad de resolver problemas técnicos inherentes al proceso de producción. El caso del uso del video como soporte de filmaciones es un caso ejemplar en este sentido.

e) Imagen País

La imagen país que posee Uruguay como plaza fílmica para brindar servicios de producción audiovisual es prácticamente nula en el mercado internacional aunque eso ha ido variando en los últimos años debido a las buenas realizaciones uruguayas. Es más fácil vender un servicio audiovisual en este momento de lo que lo fue hace 10 años. Las primeras productoras en internacionalizarse tuvieron que trabajar en forjar una buena imagen país como plaza fílmica.

En ciertos mercados latinos, como son Ecuador, Perú o Puerto Rico, Uruguay ha consolidado una imagen positiva como productor de spots publicitarios. Esta imagen fue creada por las primeras productoras en llegar a esos mercados. Las productoras que las siguieron obtuvieron una ventaja de segundo movedor aprovechándose de la imagen país lograda anteriormente por las otras productoras.

Los competidores directos de Uruguay sí tienen una imagen país reconocida a nivel internacional. Sudáfrica tiene una reputación de varias décadas en la producción audiovisual. Argentina tiene una industria cinematográfica reconocida y una experiencia de años en la industria audiovisual, lo mismo ocurre con Brasil. Chile es, de nuestros competidores, el que no posee una imagen país como productor audiovisual pero está trabajando en ello con la actuación de organismos como Pro Chile que publicitan a Chile como plaza fílmica para distintas realizaciones⁵⁷.

f) Marco Normativo Institucional

En cuanto a incentivos fiscales, recientemente Uruguay, a través de un decreto del Poder Ejecutivo,⁵⁸ incluyó, en la exportación de servicios, los de apoyo logístico prestados en el territorio nacional a producciones cinematográficas o televisivas de empresas del exterior, lo cual elimina de aportar el IVA a las productoras audiovisuales cuando exportan.

Argentina, Brasil y Chile no poseen ningún tipo de incentivo fiscal a la exportación de servicios audiovisuales⁵⁹. En cambio Sudáfrica, le “ofrece la devolución de impuestos a las

57- www.prochile.cl

58- Decreto 327-006 del Ministerio de Economía y Finanzas.

59- Datos proporcionados por el Instituto Nacional Audiovisual

producciones que excedan los 3,5 millones de dólares además de poseer otros incentivos financieros”⁶⁰.

En materia de Instituciones relacionadas a la producción audiovisual publicitaria encontramos a la Oficina de Locaciones de Montevideo, el Instituto Nacional Audiovisual y el Programa del Cluster Audiovisual.

La mayoría de los entrevistados resaltaron la importancia de la Oficina de Locaciones de Montevideo para hacer las gestiones rápidamente, lo que implica menores costos.

El Instituto Nacional Audiovisual (INA) ofrece apoyo logístico a cualquier producción audiovisual nacional teniendo una relación constante con los productores. Sus misiones son “planificar y ejecutar políticas públicas que garanticen la consolidación y el fortalecimiento del sector audiovisual a nivel nacional y extranjero”⁶¹.

Como forma de fortalecer la institucionalidad del sector, el INA se presentó al Programa de Apoyo a la Competitividad de Conglomerados de Cadenas Productivas (PACC), a fines de 2006. Este programa institucionalizó el Cluster Audiovisual en junio del 2007. El mismo se encuentra en una primera fase de institucionalización y desarrollo de proyectos, generando en un futuro inmediato sinergias en todo el sector y capacidades de desarrollo.

Por lo expuesto anteriormente el marco normativo institucional uruguayo es favorable para el desarrollo del sector audiovisual publicitario y se ha convertido en una ventaja competitiva del sector frente a sus competidores.

Contexto Macroeconómico

En cuanto a factores macroeconómicos, la depreciación que sufrió el tipo de cambio, a partir de 2002, repercutió en abaratar, vía precios, los servicios de producción audiovisual ofrecidos al exterior. A partir de 2004, el tipo de cambio comenzó a apreciarse encareciendo los servicios de producción ofrecidos al exterior. Sin embargo, comparando el Tipo de Cambio Real Efectivo para el año 2007 con el año 2000, el Tipo de Cambio sigue siendo 20% mayor, lo que beneficia a cualquier sector exportador.⁶²

CONCLUSIONES

Principales características del sector audiovisual publicitario

El sector audiovisual publicitario es un sector joven de la economía uruguayana que se ha internacionalizado tempranamente generando sinergias positivas en el conjunto del sector audiovisual. Se orienta básicamente a la internacionalización y ha tenido un buen desempeño en la crisis de los años 2002/ 2003.

El uso de tecnologías de la información se encuentra ampliamente expandido entre las empresas, sobretodo para comunicarse con sus clientes y, cuando poseen, con las filiales en el exterior.

Es un sector competitivo internacionalmente, que exportó para el año 2005 casi U\$24 millones (CINVE, 2005), valor que supera las exportaciones de otros sectores relevantes de la economía uruguayana, como el tabaco, la carne ovina y los minerales no metálicos.

Se estimó de 40 a 50 las empresas productoras audiovisuales que ofrecen servicios audiovisuales publicitarios y 20 las que realizaron ventas al exterior, siendo 7 las empresas que reali-

60- Mark Visser, Comisión de Filmaciones de Ciudad del Cabo para Diario *La Nación*, 9/707. Buenos Aires

61- www.mec.gub/ina

62- La depreciación y apreciación del Tipo de Cambio tiene efectos mas fuertes en este sector debido a que no posee insumos importados a excepción de las “películas”, por lo tanto el efecto neto de las variaciones del tipo de cambio se trasladan directamente a precios ofrecidos para el exterior.

zan ventas en forma periódica. Los principales mercados de exportación son América Latina y Europa.

Con excepción de una productora, todas las empresas entrevistadas optaron por tener estructuras de producción flexibles adaptando el número de sus empleados a la demanda. El personal estable de las empresas varía en un rango de 3 a 20 personas siendo el personal técnico tercerizado para cada producción, llegando a ser de 50 a 60 para producciones grandes para el exterior. El equipamiento técnico para la filmación también es contratado fuera de las empresas a proveedores especializados en el mercado.

Los activos que poseen las empresas son el *know how* acumulado, tecnologías de información para postproducción y capital financiero cuando actúan como proveedoras de servicios completos de producción.

Causas de liderazgo en costos

El análisis de competitividad se realizó en comparación con los principales competidores, que son Argentina, Brasil, Chile y Sudáfrica.

La principal ventaja competitiva según la hipótesis orientadora es la buena relación calidad/precio de los servicios ofrecidos. Ese precio menor a igual calidad de los servicios ofrecidos frente a los competidores es generado por distintos elementos.

Las tres variables que influyen directamente en el costo de una producción audiovisual publicitaria son: los días de rodaje, los modelos que participan en la producción y las locaciones donde se filma el spot.

El costo de los recursos humanos subyace en los días de rodaje, dado que aumenta el honorario pagado a los técnicos, y en los modelos que participan de igual manera. Según las entrevistas, el costo de los recursos humanos implicaría un 75% del costo de un spot. Por lo tanto tener recursos humanos de calidad y a un precio menor repercute en el 75% del costo de producir el spot en Uruguay. Comparando el costo de los recursos humanos con los competidores se observa que Sudáfrica es un 10% más caro y la región de un 20 a un 25%.

Las locaciones, donde se filma el spot, inciden directa e indirectamente en los costos con un 8% además de los costos de oportunidad no evaluados económicamente al incurrir en tiempos menores en llegar de una locación a otra. Uruguay es una plaza que ofrece buenas y diversas locaciones con una cercanía que no poseen los competidores. Esto hace abaratar los costos de manera notable.

Por lo tanto los bajos costos en recursos humanos en relación a su capacidad y las locaciones que presenta Uruguay, con la cercanía que hay entre ellas, aparecen como las dos variables que explican el bajo precio a los cuales se ofrecen los distintos servicios audiovisuales.

Principales fuentes de ventajas competitivas

Como fuentes de ventajas comparativas se identificaron las locaciones, la seguridad, el casting y la contra estacionalidad.

Como ventajas competitivas se identificó el bajo costo de los recursos humanos, la flexibilidad productiva, la creatividad, la capacidad para resolver problemas técnicos, el marco institucional normativo y el contexto macroeconómico.

Como ventaja competitiva más duradera aparecen la creatividad y el talento de los recursos humanos especializados tanto en la fase de dirección como en lo relativo a los problemas que plantea la producción.

El marco normativo institucional favorable aparece como otra ventaja competitiva duradera. La Oficina de Locaciones de la IMM junto con la actuación del Instituto Nacional Audiovisual demuestra que un marco institucional favorece la exportación de servicios audiovisuales. A su

vez la institucionalización del Programa del Cluster Audiovisual abre un nuevo camino en el desarrollo del sector.

A pesar de la poca imagen país que ha generado Uruguay como plaza fílmica, el país está empezando a ser reconocido como país productor audiovisual en algunos mercados específicos. La reputación, la calidad y los contactos personales son factores claves para lograr insertarse en nuevos mercados.

Las exoneraciones tributarias aparecen como una ventaja competitiva efímera, al igual que el contexto macroeconómico favorable a nivel del mercado cambiario.

Los costos de los recursos humanos son otra ventaja poco duradera. Aparece como una debilidad del sector la baja tasa de formación de técnicos lo que hace que ante un aumento de demanda, dado el desarrollo del sector, los costos de los recursos humanos tiendan a aumentar.

La flexibilidad productiva aparece como una fuente de ventaja competitiva del sector, sobre todo para las medianas y pequeñas productoras de nuestro mercado. Para las grandes, cuando se dirigen a ciertos mercados, tener estructuras importantes les hace ganar credibilidad por parte de los clientes. Las estrategias de las empresas analizadas se dividen en tener estructuras fijas de producción (caso de Metrópolis Films) o tener estructuras de producción flexibles (resto de las productoras). Con la ampliación del mercado es probable que las productoras grandes comiencen a tener estructuras fijas y entren nuevas empresas a competir con estructuras de producción flexibles.

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

- Artopoulos, Alejandro, Friel, Daniel, García-Dastugue, Sebastián, y Hallak, Juan Carlos. (2006): *Research Proposal: The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America*. Universidad de San Andrés.
- Benhamou, Françoise. (1997): *La Economía de la Cultura*. Montevideo. Ediciones Trilce.
- BID (2002): Programa de desarrollo de la industria audiovisual nacional. Observatorio de medios de la RECAM.
- Billorou, Oscar Pedro (1995): *Introducción a la publicidad* El Ateneo. Buenos Aires.
- Bonet, Luis (2001): *Economía y Cultura: Una reflexión en clave latinoamericana*. Investigación realizada para la Oficina para Europa del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bourdieu, Pierre (1998): *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Editorial Taurus. Madrid.
- Buquet, Gustavo. (2005): *El Poder de Hollywood. Un Análisis económico del mercado audiovisual en Europa y EE.UU.* Madrid. Fundación de Autor.
- Bustamante, Enrique. (Coord.) (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las Industrias Culturales en la era digital*. Serie multimedia. Barcelona. Gedisa.
- Carrión, Martín, Peluffo, Andrea, Quiro, Felipe. (2003): *Empresas de Publicidad. Descripción del negocio en función de la aparición de las centrales de medios en el Uruguay*. Trabajo de Investigación Monográfico. Montevideo. Uruguay. UDELAR.

- Caves, Richard. (2000): *Creative Industries. Contracts between Arts and Commerce*. Harvard University Press. Cambridge. Londres.
- Castellanos, Fernando, Illanes, Mariana, Presno, Rodolfo, Rugnitz, Rafael, Serrano, María José. (2006): *Estudio de las condiciones para la conformación de un cluster de cine en Montevideo, Uruguay y sus características relevantes*. Trabajo Final de curso de competitividad empresarial. Montevideo. UCUDAL.
- CINVE .Fernández, Adrián (Coordinador). Llambí, Cecilia., Perelmuter, Nicole., Cal, Ivanna., y Carlomagno, Guillermo. (2005): *Primer Estudio de impacto de la industria publicitaria en Uruguay. Estudio realizado para la asociación uruguaya de agencias de publicidad (AUDAP)*. Montevideo. Uruguay.
- Decreto 734-78 del Poder Ejecutivo. Ministerio de Defensa Nacional.
- Decreto 327-006 del Poder Ejecutivo. Ministerio de Economía y Finanzas
- Departamento de Estudio de Industrias Culturales. *Consumo cinematográfico en Uruguay. Dirección de Cultura*. Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay. Documento a editarse.
- Fajnzylber, Fernando (1988): *Competitividad internacional: evolución y lecciones*. Revista de la CEPAL, N.36, Santiago de Chile.
- Flew, Terry. (2002): *Beyond ad hocery: Defining Creative Industries*. Media and communication. Creative Industries Faculty. Queensland University of Technology.
- González, Hernández, Eva, María. (2000): *La Industria Audiovisual en Andalucía en la Década de los Noventa*, Tesis Doctoral.
- Hausman, Ricardo; Rodrick, Dani (2003): *Economic Development as Self Discovery*, Journal of Development Economics, 72, 603-633.
- Katz, Jorge (2006): *Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana*. CEPAL.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (1996): *Mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Mattelart, Armand. (1991): *La Publicidad*. Paidós Comunicación. Ibérica SA. Barcelona. Buenos Aires.
- OIC (2004): Getino, Octavio. *Las Industrias Culturales Como Concepto*. Economía y Cultura 1. Observatorio Industrias Culturales. Buenos Aires. Argentina.
- OIC (2003): Getino, Octavio. *Las industrias culturales en el MERCOSUR. Observatorio Industrias Culturales*. Buenos Aires. Argentina.
- O' Regan, Tom. (2001): *Cultural Policy: Rejuvenate or Wither?*. Griffith University Professorial Lecture.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2000): *International flows of selected cultural goods 1980-98*. París.
- Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) (UR-L1020). DIPRODE. OPP. Audiovisual. Informe de Caracterización (2007). Montevideo. Uruguay.
- Peralta, Patricia., Perrone, Rossana., Vega, Nelson. (2002): *Competitividad de las agencias de publicidad*. Trabajo de Investigación Monográfico. Montevideo. Uruguay. UDELAR.
- PNUD (2004): Informe sobre desarrollo humano 2004. *La Libertad cultural en el mundo diverso de hoy*. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Mundi Prensa Libros.
- Porter, Michael (1993): *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara. Argentina.
- Porter, Michael (1994): *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental. Méjico.
- Rausell, Paul. (1999): *Políticas y sectores culturales en la Comunidad Valenciana*. Universidad de Valencia. Valencia. Tirant Lo Blanch.
- Stiglitz, Joseph (1998): *Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies and Proceses*, Washington, World Bank.
- Stolovich Luis, Lescano Graciela, Pessano Rita, Delgado Paula. (2004): *La Industria Audiovisual Uruguaya*. Montevideo. Ediciones Ideas
- Stolovich, Luis. Lescano, Graciela, Mourelle, José, Pessano, Rita (2002): *La Cultura es capital. Entre la creación y el negocio. Economía de la cultura en el Uruguay*. Montevideo. Fin de Siglo.
- Stolovich Luis, Lescano Graciela, Mourelle José. (1997): *La cultura da trabajo*. Montevideo. Fin de Siglo.
- Thorsby, David. (2001): *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Pres.
- Universidad de la República Oriental del Uruguay (UDELAR). (2004): *Estudios de Competitividad Sectorial. Tecnologías de la Información en el Uruguay*, Convenio BID- Instituto de Economía. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Revistas, Semanarios y Periódicos

- Semanario *Brecha*. Uruguay .Ediciones 17/12/2004 – 1/09/2006. Montevideo.
- Revista *Campanas*. Uruguay. Mayo 2006. Montevideo.
- Revista *Comercio Exterior*. Uruguay. Noviembre 2006. Montevideo.
- Revista *Galería*. Uruguay. 14 de setiembre 2006. Montevideo.
- Revista *Shoot , On Location*, 24/9/2004, vol 45, fasciculo 33. Estados Unidos.
- Revista *Shoot*. 2005. Vol 46. Estados Unidos.
- Revista *Shoot*, 6/8/2001, Vol 42 ,Issue 23. Estados Unidos.
- Diario *El Observador*, 28/05/2006. Montevideo.
- Diario *El País*, 5/1/2007. Montevideo.
- Diario *La Nación*, 9/7/07. Buenos Aires.

7. GESTIÓN APLICADA A LAS EMPRESAS RADIALES

Autores: Natalia Rivera, Antonella Triay y María Eugenia Triay
Tutor: Carolina Asuaga

“El tema de medir la cultura y de construir indicadores relevantes está creciendo en importancia en los contextos actuales de investigación y en las agendas de los políticos.” (Goldstone, 2001)

1. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DEL TRABAJO

La participación de las industrias culturales en el Producto Bruto Interno de la mayoría de las economías del mundo ha venido en permanente incremento. A modo de ejemplo, en el caso de Uruguay, Stolovich *et al.* (2002) establecen que si se observa al valor bruto del mercado (cuánto se compra y se vende) hasta el año 2001 el sector cultural era responsable del movimiento de aproximadamente 840 millones de dólares americanos al año.⁶³ Cuando se mide el valor agregado de los bienes y servicios culturales, que muchas veces está vinculado directa o indirectamente con la producción de otros sectores económicos, se obtiene una cifra más afinada de la contribución del sector a la economía en su conjunto. El valor agregado del sector cultura es del orden de los 555 millones de dólares americanos anuales, lo cual representa aproximadamente el 3 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) de Uruguay.

En tanto, la producción cultural en los países desarrollados, así como en los países del Mercosur, oscila entre 2.5 y 5 por ciento del PBI. Por lo tanto, Stolovich *et al.* (2002) infieren que el movimiento económico generado por la cultura en Uruguay se ha colocado en la misma franja que las grandes economías mundiales. Pero no es sólo su contribución al PBI lo que justifica el estudio de los fenómenos culturales. Las industrias culturales tienen, además, importantes efectos dinamizadores sobre el resto de la economía y la sociedad. Herrera (2001) argumenta que las industrias culturales, tanto de bienes como de servicios, son algunos de los caminos más promisorios para reducir la pobreza en los países en desarrollo. El autor argumenta que “sin cultura no hay desarrollo” (Herrera, 2001). Por otro lado, Benhamou (1997) establece que la cultura ya no es sólo un proceso social de creación espiritual, de creación de signos y de soportes materiales de esos signos. Por el contrario, el proceso de creación, difusión, consumo y atesoramiento de la cultura es un proceso económico que da origen a una economía de la cultura. Esta posee sus especificidades y sus propias reglas.

La importancia de las industrias culturales para el desarrollo económico de los países justifica la creciente preocupación, tanto de la academia como del sector político, por el estudio de este sector. Sin lugar a dudas, la propuesta e implementación de indicadores tendientes a medir el desempeño del sector es parte de este estudio. Pero existe otro aspecto de los indicadores que consideramos aún más importante: el uso de indicadores puede ser considerado parte de un mecanismo tendiente a proveer incentivos a las organizaciones para el logro de sus objetivos.

Esta tesis propone una serie de indicadores con el doble objetivo de medir el desempeño de la empresa y proveer incentivos a su organización. Dada la forma organizacional y el proceso operativo de una empresa, así como las particularidades del sector, se desarrollará un conjunto

63- Se subraya esta fecha debido a que, a partir del 2002, los problemas económicos del país determinan que se observe una tendencia descendente en todos los sectores de actividad.

de indicadores. Estos pueden ser recogidos por la que se entiende que es una de las herramientas de gestión más adecuada a los efectos de este trabajo: el Cuadro de Mando Integral (CMI). De esta forma, la dirección de la empresa no sólo podrá conocer la evolución de la actividad de la misma. Además, por ejemplo, a través de la determinación de metas sobre los indicadores propuestos, podrá brindar incentivos para que los diversos servicios actúen en consonancia con la estrategia empresarial.

Realizar una tarea como la propuesta, para las industrias culturales en su conjunto, es imposible. Tales industrias representan un conjunto heterogéneo de actividades tales como el cine, la música, la radio, la televisión, etc. De esta forma, es necesario optar por un sector en el cual focalizar la atención. Por tanto, este trabajo centrará su atención en el sector radial, ya que no se han encontrado antecedentes de estudios de esta índole para dicho sector. Si bien las radios operan aproximadamente de la misma forma en todas partes (son una industria madura) este trabajo está influenciado por las características del sector radio de Uruguay. De esta forma, es de esperar que este estudio sea de utilidad para las empresas que componen dicho sector. Una empresa radial podrá, con base en su organización, su proceso operativo, su misión y visión, encontrar el CMI que mejor se adapte a sus necesidades. El mismo, le permitirá enfocar el proceso de control interno para asegurar que las actividades de la empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales y al cumplimiento de su estrategia.

2. INDUSTRIAS CULTURALES Y RADIO

La radio es un sector integrante de las llamadas industrias culturales. En esta sección se realizará una breve descripción de tales industrias a los efectos de situar al lector en el tema. La misma estará basada en diversas definiciones de tal industria. Luego, se realizará una tarea similar para el sector radio. Además, se presentarán las principales características del sector radio en Uruguay. De esta forma, el capítulo tiene el objetivo de situar al lector en el objeto de estudio de este trabajo.

2.1. Industrias Culturales

En esta sección se realiza un breve repaso de las definiciones y alcance adjudicados al término industrias culturales.

En el Informe de la Tercera Reunión de la Comisión Técnica de Industrias Culturales (citado por Getino, 2005, pág. 34), se caracteriza a las industrias culturales de la siguiente manera: “aquellas que a partir de una creación individual o colectiva, sin una significación inmediatamente utilitaria, obtienen productos culturales a través de procesos de producción de la gran industria”. Esta definición excluye al sector de la información y la comunicación (publicaciones periódicas, radio, televisión, etc.) de las industrias culturales. De esta forma, dentro del concepto industria cultural sólo se ubican, según esta definición, las industrias del libro, de la música grabada y del cine. A estas se pueden incorporar sectores tales como las artesanías, las artes plásticas y escénicas y los espectáculos en general. En este enfoque, los sectores de la comunicación y la información (radio, televisión, etc.) son concebidos como industrias de servicios para el entretenimiento.

Esmoris (2004) establece que la publicidad, los libros de texto, la mayor parte de los contenidos que se transmiten por radio, prensa escrita y televisión no tienen las características de los bienes y servicios culturales. Por lo tanto, tampoco deberían incluirse dentro del término industrias culturales.

En cambio, un sector de investigadores considera que todas las industrias son culturales. Es decir, que toda industria es socio-simbólicamente significativa. Por ejemplo, Mato (citado por Getino, 2005, pag. 36), expresa que “habría que aceptar, como mínimo, que las industrias de la alimentación, del vestido, del maquillaje y del juguete, también son ‘culturales’, o al menos lo son tanto como las del cine y la televisión, la música, la editorial y las gráficas. Digo esto porque la importancia de unas y otras en tanto productoras de sentido, de simbolizaciones sociales, de representaciones, es comparable.”

Adicionalmente, existen definiciones no tan abarcadoras. Por ejemplo, Zallo (citado por El Ministerio de Cultura de España, 2004) describe a las industrias culturales como un conjunto de ramas, segmentos y actividades (auxiliares, industriales, productoras, distribuidoras de mercancías) con contenido simbólico. Este contenido simbólico está concebido por un trabajo creativo. Según el autor, las actividades de estas industrias culturales están organizadas por un capital que se valoriza y su producción es destinada a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social.

Por su parte, UNESCO (citado por Getino, 2005, pag. 35) entiende que las industrias culturales forman parte de la industria de la comunicación en tanto esta “reproduce o transmite productos culturales y obras culturales y artísticas mediante técnicas industriales”. Adicionalmente, agrega que “el volumen de los productos combinados de todos los medios de comunicación (edición, radio, discos, televisión, cine) indica que la función de la comunicación en el esparcimiento y en las actividades recreativas –aun estando a menudo ligada a una o varias de las demás funciones de comunicación– requiere una atención especial, debido a su influencia cultural esencial y a sus enormes ramificaciones económicas.”

UNESCO define a las industrias culturales como un subconjunto de las industrias. La justificación está dada por el hecho de que los bienes y servicios culturales se producen, reproducen, conservan y difunden, según criterios industriales y comerciales (aplicando una estrategia de tipo económico) en vez de perseguir una finalidad de tipo cultural. En el concepto de industrias culturales se incluyen, sin embargo, no sólo las actividades o servicios relacionados con la cultura, sino también las correspondientes a los medios de comunicación (radio, televisión, prensa escrita, etc.)

Stolovich (1996) afirma que las actividades culturales constituyen un fenómeno económico de relevancia, que movilizan cuantiosos recursos y que generan riqueza y empleo. Por su parte, Throsby (citado por Ávila Álvarez *et al*, 2001) establece que las actividades culturales “poseen una serie de características (...): (a) en su producción debería existir alguna forma de creatividad, (b) deben estar relacionados con la presencia y significado de algún significado simbólico, (c) su producción se asocia, al menos potencialmente, a alguna forma de propiedad intelectual.” (Ávila Álvarez, *et al*, 2001, Pág. 7). Las denominadas industrias culturales (industria del ocio, de la información, de la comunicación) se caracterizan internacionalmente por una extraordinaria dinámica, encontrándose entre las de mayor ritmo de crecimiento. Adicionalmente, Towse (2000) establece que las industrias culturales se han incrementado para satisfacer la demanda por arte y entretenimiento. De esta manera, estos autores incluyen al sector radio dentro de las industrias culturales.

De la revisión de la literatura surge que no existe unanimidad de opiniones en cuanto al contenido del término industrias culturales. Es más, el rango de opciones va desde el extremo en el que solo algunas industrias son culturales hasta el punto en que todas lo son. En particular, Esmoris y en el Informe de la Tercera Reunión de la Comisión Técnica de Industrias Culturales, consideran que la radio debe ser excluida de la definición de industrias culturales.

En este trabajo, se considera que el sector analizado es una industria cultural debido a que el mismo forma parte de la industria de la comunicación, en tanto esta reproduce o transmite

productos culturales y obras culturales y artísticas mediante técnicas industriales como lo estableció la UNESCO en su definición.

2.2. El Sector Radio

El sector radio puede ser definido, dentro de los medios de comunicación, de la siguiente manera: es “el medio de la palabra por excelencia, el procedimiento de comunicación más directo, más cálido y más accesible.” Saiz (citado por Galarza, 2003, pág. 332). Esta sencilla definición es la que mejor caracteriza a la radio como medio oral, directo, sugerente y al alcance de todos. Por su parte, Prado (citado por Galarza, 2003, pag. 329) establece cuatro características básicas de la radio: la *inmediatez*, la *instantaneidad*, la *simultaneidad* y la *rapidez*. Muñoz y Gil (citado por Galarza, 2003, pág. 329) abundan en la rapidez de la comunicación a través de la radio y presentan otras características que, si bien complementarias, son igualmente importantes: *Rapidez* - que puede llegar hasta la inmediatez debido a la simultaneidad entre la transmisión y la recepción del mensaje. *Economicidad* - bajo costo de emisión. *Cobertura* - capacidad para llegar donde no llegan otros medios de comunicación masivos. *Fugacidad* - el mensaje dura en tanto se emite y sólo se puede volver a oír si se ha registrado por otros medios.

A pesar de las virtudes de la radio, es posible mencionar algunas desventajas. Como limitación respecto a otros medios de comunicación se puede citar la característica de *unisensorialidad*, esto es, que su único soporte es el sonido. Esta característica exige mayor claridad y concisión en el mensaje a transmitir ya que el mismo no puede ser complementado con, por ejemplo, imágenes. De esta forma, es necesario captar la atención del oyente y ser extremadamente cuidadosos en el mensaje a transmitir.

En cuanto a las características físicas de las emisiones de radio se puede afirmar que las formas más utilizadas para modular una señal de audio son en *amplitud* (amplitud modulada o AM) y en *frecuencia* (frecuencia modulada o FM). Estas formas de emisión radial presentan dos diferencias. Primero, la cobertura geográfica es diferente. Las emisiones en AM pueden cubrir una gran cantidad de territorio aunque suelen tener más interferencias por diversos factores como son las inclemencias meteorológicas, los motores de vehículos, la energía estática, etc. Segundo, la calidad de transmisión es también diferente. A diferencia de la emisión en AM, las emisiones en FM tienen un alcance mucho más reducido pero ofrecen una fidelidad de transmisión mucho más alta.

Un nuevo fenómeno es la radio por internet. El término *bitcaster* es adecuado para referir a esta metodología. Según Ribes (2001) este término hace referencia a las emisoras de radio, como de televisión, que ponen a disposición de los usuarios de internet contenidos audiovisuales en directo. Este nuevo fenómeno permite, al sector radio, abolir las limitaciones en cuanto a su alcance geográfico, debido a sus características técnicas ya que en este canal de transmisión las interferencias no pueden ocurrir. Adicionalmente, como la transmisión es integrada en una página web, la emisión se complementa con soportes visuales que enriquecen el mensaje sonoro.

2.3. La Radio en Uruguay

En el mes de abril de 1922 comenzaron las transmisiones de radio con horario más o menos regular, desde el Teatro Urquiza de Montevideo. En ese teatro se destinó un lugar que oficiaba de estudio y se emitía en AM. Ya a mediados de la década de los años veinte el aparato transistorizado llega a todo el territorio de Uruguay. Esto permite que el hombre de ciudad y de campo acceda a las emisiones radiales al tiempo que cumple sus tareas cotidianas. La radio es escuchada incluso fuera del hogar o del lugar de trabajo ya que un elevado porcentaje de automóviles cuentan, hacia los años treinta y cuarenta, con receptores de radio. El 2 de mayo de

1960 se produce la primera emisión en FM en Uruguay. Ese día se puso en marcha el novedoso sistema con la inauguración de FM Río de la Plata.

La cantidad de emisoras de radio instaladas en Uruguay ha crecido sin pausa desde aquellos días. Según datos proporcionados por la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación (URSEC), hacia fines del año 2005 se encontraban adjudicadas un total de 284 emisoras. Las mismas, se encuentran distribuidas en todo el territorio como muestra el cuadro 1.

Cuadro 1 – Distribución geográfica de emisoras de radio – Uruguay, 2005

DEPARTAMENTO	Emisora AM	Emisora FM	DEPARTAMENTO	Emisora AM	Emisora FM
Artigas	6	8	Paysandú	5	8
Canelones	3	18	Río Negro	5	7
Cerro Largo	4	8	Rivera	5	10
Colonia	5	15	Rocha	5	18
Durazno	3	7	Salto	7	8
Flores	1	5	San José	1	8
Florida	2	7	Soriano	5	8
Lavalleja	3	7	Tacuarembó	4	8
Maldonado	3	18	Treinta y Tres	3	6
Montevideo	23	17	Total	93	191

Fuente: Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación

Battistoni (citado por Stolovich, *et al*, 1997, pág. 250) realiza un análisis de las características de la radiodifusión en Uruguay. A modo de resumen, se pueden citar las siguientes características: (a) Las emisoras de radio no funcionan aisladamente. En general, forman parte de conglomerados que integran radio, televisión e incluso otros medios. Además, muchas emisoras de radio se encuentran asociadas a cadenas radiales con otras emisoras. (b) Los estudios de transmisión y de grabación, así como plantas emisoras, se encuentran montadas, en su mayoría, con la mínima infraestructura técnica. Además, muchas de ellas se encuentran en condiciones realmente precarias. (c) Transmiten con baja potencia de salida con el objetivo de reducir costos. A modo de ejemplo, no hay ninguna emisora del interior que posea cobertura nacional, mientras que de las emisoras radicadas en Montevideo sólo siete la tienen. (d) Operan con el mínimo personal posible. La excepción está dada por la burocracia de las emisoras de propiedad estatal, así como por algunas emisoras que poseen buen personal técnico, equipo de periodistas, locutores y conductores profesionales. Pero la regla es, según Battistoni, que en la mayoría de las emisoras de radio de Uruguay “todos hacen de todo”.

Battistoni (citado por Stolovich, *et al*, 1997, pág. 249) entiende que la programación ofrecida por las emisoras de radio en Uruguay se puede clasificar en tres modelos: (a) Las emisoras que transmiten solamente música clásica. En su mayoría, estas emisoras son de propiedad del Estado. (b) Las emisoras cuya programación prácticamente no cuenta con música pero sí con programas de interés general (en las cuales la palabra hablada es el centro de la programación). (c) Las emisoras que mezclan el modelo anterior con emisiones de música. Es este modelo híbrido el que aglutina programas musicales. En este caso, la tendencia es hacia la especialización en algún tipo de música, en noticias de prensa o en entrevistas sobre temas específicos de interés general.

Para complementar la mirada del lado de la oferta es necesario analizar el lado de la demanda. En Uruguay todos los hogares tienen, por lo menos, un equipo receptor de radio. Además,

el 33% de los uruguayos adultos dedica 5 o más horas diarias a escuchar radio, el 33% dedica de 2 a 4 horas diarias, el 19% de media hora a 2 horas y sólo un 15% le dedica menos de media hora. Estos datos están referidos al año 1995 y fueron obtenidos de la Encuesta de Gastos e Ingresos realizada por el Instituto Nacional de Estadística entre junio de 1994 y mayo de 1995 (Stolovich, *et al.*, 1996).

Según datos proporcionados por la encuesta realizada por Cifra (2000), la radio es el segundo medio por el cual reciben información los uruguayos. La televisión ocupa el primer lugar. De todas formas, un 33% de los uruguayos recibe información a través de la radio. Además, un 31% de la población considera que la radio es el medio de información más confiable. En tanto, un 21% considera que es el medio más entretenido.

2.3.1. Los agentes que operan en la actividad radial

Seguindo a Stolovich, *et al.* (1997) los principales agentes que operan en la actividad radial son: (a) el Estado, (b) las emisoras privadas, (c) los productores de programación, (d) las agencias de servicios informativos, (e) los sellos discográficos, (f) los anunciantes y las agencias de publicidad, (g) las empresas mediadoras de audiencia y (h) las empresas de equipamiento radiofónico.

El Estado. El Estado participa a través de la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación (URSEC). Este ente regulador es el encargado de la administración y regulación del espacio radiofónico en Uruguay. Sin embargo, la autorización y la habilitación de funcionamiento de las empresas emisoras de radio se reserva como competencia exclusiva del Poder Ejecutivo.

El Estado, además, interviene directamente a través de las emisoras oficiales. Estas se encuentran concentradas en el Servicio Oficial de Difusión Radioeléctrica (SODRE). En su enorme mayoría, estas emisoras, tanto en AM como en FM, responden al modelo de sólo emitir música clásica.

Emisoras Privadas. Son empresas que han sido habilitadas, a través del otorgamiento de una licencia, para operar en determinada frecuencia (AM o FM). Su forma de organización es la correspondiente a la del modelo comercial. La mayor parte de sus ingresos provienen vía publicidad. Esto es, su negocio consiste en la comercialización de “espacios de tiempo”. Estos, toman la forma de auspicios o presentación de programas, o se materializan en la venta de segundos en las tandas publicitarias.

Resulta relevante destacar la composición de la facturación publicitaria de las emisoras de radio. Dicha facturación ascendió a 18,7 millones de dólares americanos en el año 1995 (Stolovich, *et al.*, 1997, Pág. 248). Esta estaba compuesta en un 69,4% por ingresos de emisoras en AM, en tanto el restante 30,6% correspondió a emisoras en FM. Si se combinan estos datos con los del cuadro 1 se encuentra una importante diferenciación entre emisoras de uno y otro tipo. En media, los ingresos por publicidad de una emisora en AM son aproximadamente cuatro veces superiores a los ingresos por publicidad en una emisora de FM.

En general, los programas emitidos son realizados por la propia emisora. De todas formas, la modalidad de productores independientes es cada vez más frecuente. En este último caso, el espacio es alquilado al productor. Este produce el programa y comercializa los espacios publicitarios. Un buen número de empresas radiales se maneja por medio del “sistema de venta de espacio otorgando al arrendatario el derecho casi absoluto del contenido del espacio, siempre que mensualmente las obligaciones pecuniarias sean cumplidas rigurosamente” (Stolovich *et al.*, 1997, Pág. 248).

En general, las emisoras del interior del país son pequeñas, con una mínima infraestructura, bajo costo y corto alcance. Su programación se integra con programación local, música grabada como relleno de la programación y con el “enganche” a programas con transmisión ofrecida por la Asociación Nacional de Broadcasters (ANDEBU).

En cambio, la programación de las emisoras de la capital está orientada a disputar la audiencia potencial de acuerdo a grupos de interés. De esta forma, se produce una suerte de segmentación por el tipo de producto cultural que, se presume, determinados grupos sociales desean consumir. En el proceso de competencia entre estas emisoras está jugando un papel creciente el uso de mejores recursos tecnológicos (por ejemplo la comunicación satelital e internet) y los acuerdos internacionales de cooperación.

Empresas Productoras. Estas empresas diseñan y producen programación y contenidos para programas. A su vez, adquieren espacios en las emisoras y los subalquilan a anunciantes o agencias de publicidad. En algunas emisoras estos productores son los responsables de la totalidad de la programación. Su relevancia creció fuertemente a partir de 1995. En ese momento muchas emisoras optaron por este sistema como forma de aumentar el personal dedicado a la búsqueda de anunciantes.

Anunciantes. Los anunciantes son los agentes que financian en última instancia la actividad radiofónica privada y parte de la pública. Estos agentes contratan espacios para promocionar sus productos. Tal elección está íntimamente relacionada con el “rating” (una medida de la cantidad de escuchas de un determinado espacio radial) y con la compatibilidad del perfil del oyente y el segmento del mercado al que el anunciante desea llegar. La contratación del espacio puede hacerse directamente. De todas formas, lo habitual es que el mismo sea contratado a través de una agencia de publicidad.

Agencia de Publicidad. Estos agentes actúan como intermediarios entre los anunciantes y las empresas emisoras a cambio de un margen. En media, el porcentaje del gasto publicitario que queda en poder de la agencia de publicidad es de aproximadamente un 18%. De todas formas, tal margen es sumamente variable y depende, entre otros factores, del cliente y del medio que se publicite.

Agencias de Servicios Informativos. Estas empresas proveen de información tanto a la radio como a la prensa escrita, la televisión, etc. El desarrollo de internet ha implicado el desarrollo de la modalidad de acceder a este tipo de información por ese medio. En él, muchas agencias de noticias publican información sin cargo.

Empresas Medidoras de Audiencia. Estas empresas se dedican a prestar servicios de mediación de audiencia. A modo de ejemplo, las empresas más relevantes en Uruguay son: Equipos Consultores, Buró de Radios, Marketing Investigadores y Cifra.

Empresas de Equipamiento Radiofónico. Estas empresas se ocupan de la producción, comercialización e instalación de máquinas y equipamiento para la producción de programas, su emisión, transmisión y recepción. No existe producción de este rubro en Uruguay. Por lo tanto, la totalidad de los equipos es de origen importado.

Sellos discográficos. Son compañías que se dedican a la producción de fonograma (producto inmaterial formado por imágenes auditivas o sensoriales, distinto del soporte que viabiliza su

consumo). Los sellos trabajan activamente dentro del medio radiofónico buscando mediante diferentes tipos de acuerdos que sus artistas sean más difundidos.

2.3.2. Características de los productos ofrecidos

En la literatura económica y de marketing, el producto generalmente es definido como un conjunto de atributos y propiedades que es capaz de satisfacer de forma ventajosa, sostenida y rentable las diversas necesidades y deseos de determinados mercados objetivo. En el caso de los contenidos de la programación radial es especialmente complejo establecer la naturaleza del producto ofrecido.

Comunicación y Sociedad (2004) clasifica a los productos ofrecidos por los medios de comunicación en (a) bienes de información, (b) bienes duales (múltiples) y (c) bienes de talento.

Los productos de los medios como bienes de información. Los bienes de información tienen tres propiedades básicas: (a) son bienes de experiencia. Esto es, su calidad y utilidad sólo pueden valorarse completamente una vez consumidos. (b) Están sujetos a retornos de escala. Su estructura de costos está, en general, constituida por altos costos fijos de producción y bajos costos variables. (c) Muestran características propias de los bienes públicos. Estos bienes están sujetos a un consumo que no es rival ni excluyente.

Los productos de los medios como bienes duales (múltiples). Una de las características que comparten los productos de los medios de comunicación es la multiplicidad de utilidades que son capaces de proveer. Tales bienes pueden ser catalogados como bienes duales. En general, los medios de comunicación producen bienes complementarios dirigidos a mercados distintos. Por un lado, se producen contenidos para la audiencia. Por otro lado, se produce tiempo de atención de esas audiencias para los anunciantes.

Además de los destinatarios específicos de los contenidos y de los anunciantes, estos productos tienen un tercer cliente: la sociedad. Esto es, los contenidos de los medios de comunicación son bienes culturales, simbólicos, fruto de la creatividad humana. Como tales, forman parte de lo que se ha definido como industrias culturales.

Los productos de los medios como bienes de talento. Los productos de los medios se caracterizan por la dependencia de los talentos que los producen. Las “estrellas” son capaces de mover audiencias de un medio a otro, de una empresa a sus competidores. Por tanto, su poder de mercado puede llegar a ser demasiado grande.

3. ORGANIZACIÓN Y PROCESO OPERATIVO

En esta sección, se procede a analizar la organización y el proceso operativo de las empresas del sector radio, con el objetivo de destacar las particularidades de estas, las cuales van a ser consideradas en el desarrollo de los indicadores propuestos.

3.1. Organización

La forma organizacional de una emisora de radio depende crucialmente del contenido de su programación y de la audiencia objetivo. De esta forma, se propone una clasificación de emisoras de acuerdo a estas dimensiones.

3.1.1. Emisora de gran cobertura y con una programación generalista

Una programación generalista explota diversos tipos de contenidos. Esto es, ofrece a sus oyentes espacios de distinta índole como son informativos, magazines de entretenimiento, debates, tertulias, concursos, retransmisiones deportivas, musicales, etc. Tal diversidad determina que la emisora que quiera llevar a cabo una programación generalista deba contar con un organigrama amplio y muy bien definido.

A continuación, se propone un organigrama tipo de una emisora de estas características.

Propietarios (Consejo de Administración). En primer lugar, en lo más alto del organigrama, se sitúan los propietarios de la emisora, representados generalmente en un Consejo de Administración. La cantidad de integrantes de este Consejo es muy variada y dependen, fundamentalmente, de la persona jurídica bajo la cual opera la emisora. Este Consejo es el que, entre otras cosas, aprueba los presupuestos y nombra las personas que ocuparán los cargos de responsabilidad.

Director general y director financiero. Por debajo de los propietarios se encuentran los directores, quienes son nombrados directamente por el Consejo de Administración. El director general llevará toda la responsabilidad por la emisora y deberá cumplir con los objetivos que el Consejo dictamine. Por su parte, el director financiero es el responsable de organizar y controlar las finanzas de la empresa. Habitualmente, en las grandes emisoras los directores generales y financieros cuentan con un amplio departamento administrativo.

Director de programas, director de producción, responsable o jefe técnico, responsable o jefe comercial, y responsable de relaciones públicas. Más abajo en la estructura organizacional se sitúan varios cargos con diferentes responsabilidades, de los cuales dependen también otra serie de cargos de inferior categoría.

El director de programas es el encargado de coordinar todos los espacios que se producen en la emisora. De él dependen los directores de los servicios informativos, de los espacios musicales y de los espacios deportivos.

Por su parte, el director de producción tiene la responsabilidad de organizar todas las grabaciones de anuncios, ya sean promociones internas de la propia emisora así como cualquier tipo de publicidad exterior (comercial o institucional). Este, además, deberá mantener una buena coordinación con los responsables comerciales y con el director de programas. En muchas emisoras, el director de producción suele depender directamente del director de programas a efectos de garantizar un alto grado de coordinación. En otras emisoras, ambos cargos están en el mismo escalafón del organigrama.

El jefe técnico y su equipo deben mantener y conducir todo el equipamiento de alta y baja frecuencia de la emisora. El jefe comercial tiene como principal objetivo dirigir el departamento de ventas de la radio. Su responsabilidad y la de los agentes comerciales que están integrados en su departamento, es la de proporcionar ingresos a la emisora. Habitualmente, la forma de lograrlo es obteniendo el mayor número de anunciantes posible.

Finalmente, el responsable de las relaciones públicas velará porque la emisora mantenga buenas relaciones y buenos contactos con todo el entorno (político, económico, cultural, social, etc.) que pueda ser de interés para la radio.

El resto del personal. Si bien se han enumerado los puestos con responsabilidades dentro del organigrama, es necesario hacer una referencia al resto del personal que se puede observar en la plantilla de una gran emisora.

Dentro de la zona de alta dirección se encuentra al equipo de administrativos (secretarías, auxiliares, recepcionistas, etc.). Su función es la de dar tratamiento oportuno a todas las tramitaciones administrativas y la atención, personal y telefónica, que se genera en la emisora.

El resto del personal del área de programas está constituido por productores, locutores, redactores (ya sean de información general o de deportes), trabajadores del área de musicales, etc. Los últimos pueden ser presentadores de música, encargados de la discoteca, etc.

En la figura 1 se presenta el organigrama propuesto para una emisora de radio de gran cobertura y programación generalista.

3.1.2. Emisora de gran cobertura y programación exclusivamente musical

En esta sección se analizará la estructura organizativa de una emisora de gran cobertura pero con una programación exclusivamente musical. Esto será de suma utilidad a los efectos de apreciar las diferencias con la estructura organizativa analizada en la sección previa.

En primer lugar, se debe destacar una cuestión fundamental que marca la diferencia entre una emisora de contenido generalista y una emisora estrictamente musical. Se trata del hecho de que esta última necesita de menos personal para producir sus emisiones. La mayoría de los cargos intermedios ya no son necesarios e incluso algunas áreas desaparecen.

A continuación se destacan las principales diferencias respecto a la organización propuesta en la sección anterior

Director de programas, director de producción, responsable o jefe técnico, responsable o jefe comercial y responsable de las relaciones públicas. En este punto es donde se aprecian las principales diferencias entre los organigramas de una emisora de programación generalista y una estrictamente musical. En el último caso, el director de programas necesita menos personal a su cargo y, en consecuencia, muchos problemas de coordinación desaparecen. De esta forma desaparecen, por ejemplo, los directores de servicios informativos y deportivos puesto que la emisora no explota este tipo de contenidos. No obstante, puede emitir informativos conectando con otras emisoras que sí los realizan.

A pesar de contar con una plantilla más reducida, se puede observar que son igualmente necesarios los directores de programas y de producción, así como los jefes comerciales, técnicos y de relaciones públicas.

Por otro lado, en una emisora con programación musical el director de producción seguirá teniendo la responsabilidad de organizar todas las grabaciones de los anuncios propios y externos. El jefe técnico se encargará, apoyado en su equipo de técnicos, de hacer funcionar todo el equipamiento. El jefe comercial dirigirá a los agentes comerciales en la búsqueda de anuncian-

tes. Finalmente, el responsable de las relaciones públicas llevará adelante su tarea de mantener los contactos de la empresa a todos los niveles, y en particular con las empresas discográficas.

El resto del personal. El personal que, aunque en menor cuantía, configura la plantilla de una gran radio musical será el de administración, locutores, encargados de la conducción de los musicales y ayudantes del mantenimiento del material musical en la discoteca de la emisora.

3.1.3. Emisora de pequeña cobertura

Las radios pequeñas se destacan por tener poco personal. Esto tiene directas implicancias en su organigrama interno. Por ejemplo, el personal de las emisoras pequeñas debe ser más polivalente que en una gran emisora. Esto es, deben saber desarrollar diferentes tareas. De esta manera, es fácil que un locutor de programas, además de presentar algún espacio, también tenga que grabar publicidad o incluso buscar anunciantes.

Las emisoras de radio pequeñas llevan adelante, en general, programaciones generalistas, musicales o la combinación de ambas. Si apuestan por la primera opción, el esfuerzo de los profesionales tendrá que ser superior. Ofrecer diversos tipos de espacios (informativos, debates, tertulias, concursos, etc.) con pocos recursos humanos es una difícil tarea. La emisora pequeña estrictamente musical es, sin embargo, más fácil de operar.

El organigrama tipo de una radio pequeña puede quedar descrito como sigue. Al igual que en la sección anterior, en esta se destacan las principales diferencias respecto al organigrama presentado.

Director. El director coordinará todas las actuaciones de la emisora y deberá cumplir con los objetivos que el Consejo dictamine. En una radio pequeña, este cargo también asumirá las responsabilidades y tareas que en una gran emisora recaen en el director financiero. En los dos organigramas anteriormente expuestos el equipo de dirección contaba con el apoyo directo de un equipo administrativo. Sin embargo, es poco probable que una emisora pequeña pueda soportar económicamente el citado equipo.

Director de programas, jefe técnico y responsable comercial. La principal diferencia respecto a los dos organigramas anteriormente presentados es que en una emisora pequeña sólo se mantienen el director de programas, el jefe técnico y el jefe comercial. Desaparecen, por tanto, los responsables de producción y relaciones públicas. Esto se justifica en el hecho de que el exceso de cargos directivos puede afectar el equilibrio económico de la pequeña emisora.

El director de programas coordinará todos los espacios. De él también dependerán, si es una emisora pequeña de contenido generalista, los servicios informativos, los espacios musicales y los deportivos. En el caso de que sea una emisora pequeña pero exclusivamente musical, el director de programas será el responsable de toda la programación y asumirá las tareas de organización de las grabaciones y de la redacción de contenidos para anuncios comerciales y de promoción interna.

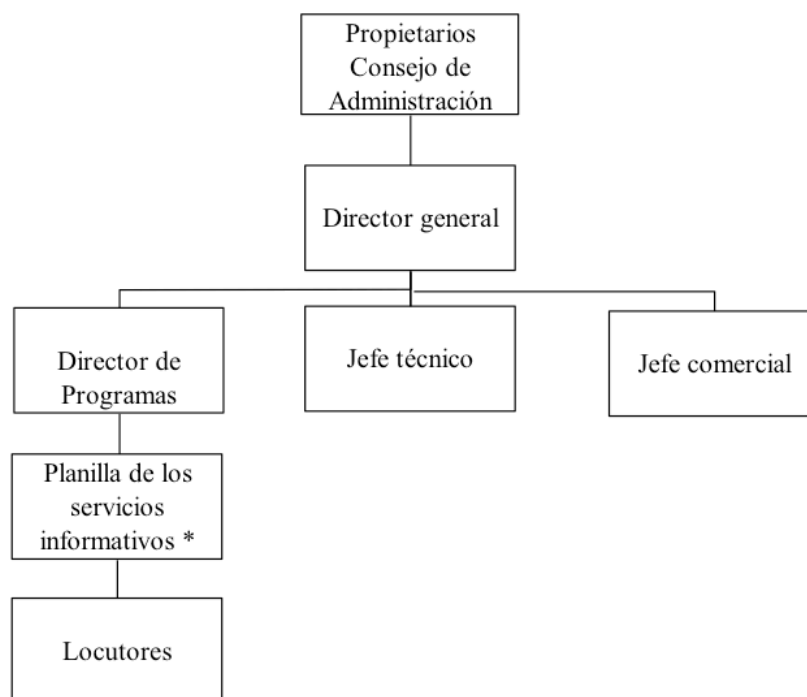
Por lo general, el jefe técnico no contará con ningún equipo de técnicos a su disposición. De todas formas, bajo su responsabilidad recaerá el mantenimiento de los equipos de alta y baja frecuencia de la emisora. En las radios locales o regionales, el personal se reduce todavía más. En estas, suelen ser los mismos locutores o presentadores de programas los que también ofician como técnicos.

En una emisora pequeña el jefe del departamento comercial trabajará, habitualmente, sólo en la búsqueda de anunciantes.

El resto del personal. El resto del personal se ubica, básicamente, en el área de programas. Allí se localizan los locutores y los redactores de noticias. Ambos colectivos deben asumir tareas que, a priori, no les corresponden, pero que necesariamente tendrán que realizar si quieren que la emisora subsista. Por ejemplo, los locutores no sólo presentarán programas, sino que también redactarán guiones, producirán espacios, almacenarán música, grabarán publicidad, etc. Por su parte, los redactores trabajarán con información de todo tipo: deportivas, sociales, culturales, políticas, etc. y realizarán grabaciones sin el apoyo de personal técnico.

En la figura 1 se presenta el organigrama propuesto para una emisora de radio de pequeña cobertura.

Figura 1 – Organigrama Propuesto: Emisora de Pequeña Cobertura (Programación Generalista o Musical)



(*) Esta planilla desaparecería si la emisora fuera exclusivamente musical.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.4. Organigrama básico en el mercado Uruguayo

Las empresas radiales de Uruguay se caracterizan por presentar una estructura organizacional variada debido a la magnitud de la empresa, el grado de desarrollo y las necesidades operativas. El organigrama básico que puede aplicarse para este mercado es el siguiente:

3.2 Proceso Operativo

3.2.1. Sectores claves de una radio

En la mayoría de las emisoras de radio, existen dos procesos fundamentales: el Departamento de Programación y el Departamento Comercial o de Ventas.

El primero de ellos se caracteriza por la creación y ejecución de los programas. En cambio, el Departamento Comercial o de Ventas tiene la función de captar la mayor cantidad de clientes (anunciantes) posibles. Los directores de estas áreas deberían actuar con un alto grado de interacción debido a que la gestión comercial depende de la programación que ofrezca el programa (tipo de programa, trayectoria, conductor, etc.).

En general, el Departamento de Ventas está compuesto por un Director o Gerente Comercial y un grupo de vendedores. Los vendedores negocian con dos grupos importantes de personas o empresas: las agencias de publicidad y los clientes directamente. Las remuneraciones de los vendedores, en general, se componen de un sueldo base y de un porcentaje sobre la publicidad.

3.2.2. Creación de un programa de radio

“La realización de un programa de radio es una actividad relativamente compleja en la que intervienen una serie de procesos en general diferenciados e independientes: básicamente, el de producción y el de emisión” (Ortiz *et al.*, 1994).

Las operaciones de montaje, emisión, tratamiento y manipulación del sonido se realizan en un estudio de radio. En general, el estudio se divide en dos zonas independientes, situadas una frente a la otra, ambas insonorizadas y separadas entre sí por un cristal. Estas zonas reciben el nombre de locutorio y sala de control.

En el locutorio se encuentran los micrófonos y es desde donde el conductor emite el programa. En cambio, en el control se encuentran los elementos técnicos indispensables para la emisión y montaje. En general, estos equipos están a cargo de uno o más especialistas. En algunas emisoras, o en algunas franjas de programación como por ejemplo las musicales, el presentador es el que realiza las labores técnicas. Esto implica la desaparición de la separación tradicional entre locutorio y control ya que el programa se realiza desde una sola sala.

“El diseño de un programa de radio no puede plantearse como un hecho aislado (...) es el resultado de una serie de factores complejos que determinan y condicionan un estilo o género” (Ortiz *et al.*, 1994). Dentro de los factores condicionantes se encuentran los objetivos de la programación y el estilo de la radio en su conjunto.

En general, existen dos vías de plantear un programa: (a) la presentación de un proyecto en el Departamento de Programas y (b) la iniciativa por parte de la Dirección. La primera vía ha sido prácticamente dejada de lado por la mayoría de las emisoras. En la mayoría de ellas, incluso, han desaparecido los departamentos encargados en análisis y valoración de proyectos. Esto justifica la observación fáctica de que el grado de innovación es mínimo en los programas. Posiblemente el carácter conservador del mercado uruguayo provea una explicación para este fenómeno.

Una vez establecida la idea del programa, la siguiente etapa es el diseño del mismo. En este punto, la fórmula y estructura global dependerán del tipo de programa: informativo, dramático, musical, magazine, etc. Adicionalmente, al crear y ejecutar cada programa se debe tener en cuenta la legislación vigente de cada país. En particular, la legislación referente a la extensión de las tandas de publicidad, entre otros, debe ser tenida en cuenta.

3.2.3. Características de los clientes

En las radios se pueden identificar dos grandes grupos de clientes: el primero es el cliente propiamente dicho que se caracteriza por suministrar los ingresos, y el segundo es la audiencia como receptora de la transmisión de cultura.

El cliente propiamente dicho está compuesto por: (a) Aquellos anunciantes que negocian las condiciones de la transmisión de la publicidad directamente con el Departamento Comercial.

(b) Las agencias de Publicidad que intermedian entre la radio y el anunciante. (c) Empresas que compran espacios en la radio y desarrollan producción propia o coproducción.

La situación actual del mercado uruguayo es que las radios, para obtener sus ingresos, realizan un mix de clientes detallados anteriormente, dentro de los cuales, los clientes de compra de espacio con coproducción han ido perdiendo participación reaplazándose por la venta de espacios con producción propia. Adicionalmente, existen casos donde la venta de espacios con producción propia ocupa la totalidad de la transmisión ocasionando la pérdida de “las pautas de coherencia necesarias para instrumentar una programación mínima aceptable” (Stolovich, et al., 1997, Pág. 248).

El cliente Audiencia, las empresas radiales están influenciadas muy directamente por la audiencia debido a que una de las funciones de las radios es la transmisión de la cultura. Esta se define como “el total, en miles, de individuos en contacto con una emisora en una franja horaria y en un momento de la semana determinado” (Buró de Radios, 2006). Tiene la particularidad de influir en forma diferente en los dos procesos claves. En el Departamento Comercial la audiencia es un cliente indirecto, debido a que pauta las características que deben tener las empresas para publicitar. En cambio, en el Departamento de Programación la audiencia es un indicador clave para la toma de decisiones referentes a un programa.

3.2.4. Característica de la fijación de precios

Las características económicas de la radio (estructura de costos e intangibilidad de sus productos), y el hecho de que el sector es sumamente competitivo, plantean importantes retos para la fijación de precios. Además, en el mundo de los medios, lo que hoy tiene un gran valor para la audiencia mañana puede tener un valor residual, casi nulo. A modo de ejemplo, esto sucede con buena parte de la información de actualidad. Por otro lado, lo que ayer casi no tenía valor hoy puede volver a tenerlo a causa, por ejemplo, de la recuperación de una moda.

Como se destaca en Comunicación y Sociedad (2004), el precio en este sector es, por tanto, un elemento de gestión tremendamente dinámico, volátil y sujeto a infinidad de condicionantes que son independientes del costo del producto. Es más, una vez recuperada la inversión inicial, y solamente ante un esquema de costos de reproducción y distribución reducidos, la flexibilidad en la política de precios es extraordinaria. Dadas estas características, los mecanismos tradicionales de valoración de las transacciones y de fijación de precios no son los más adecuados ya que la fijación de precios de los medios está basada en los costos y en la percepción de valor por parte de los clientes.

Por un lado, los costos de producción no se pueden utilizar como guía de los precios ya que no hay proporcionalidad entre los insumos y los productos (se producen programas y se venden espacios publicitarios). Además, las economías de escala en estos mercados no están determinadas por la producción masiva sino por el consumo masivo.

Asimismo, el método basado en el análisis de la disposición a pagar por parte de los clientes también plantea serias dificultades debido a la facilidad de reproducción y de difusión de los contenidos, y la complejidad para evaluarlos antes de ser consumidos.

En el mercado, los precios no se fijan para todas las radios por igual, sino que cada una los fija de acuerdo a diversos parámetros propios, como es el nivel comercial, el volumen de venta, la antigüedad del cliente o el horario que se va a pautar en el negocio.

3.2.5. Ingresos y costos de la radio

El principal ingreso de una radio proviene de la venta de publicidad. Este tipo de ingreso puede provenir de dos fuentes: (a) la publicidad que se transmite durante la emisión del pro-

grama y (b) la publicidad que se observa en las páginas web de cada radio. En este caso, la publicidad se caracteriza por ser audiovisual.

Adicionalmente, una radio puede contar con alguna de las siguientes fuentes de ingresos: (a) la organización de eventos por acontecimientos periódicos o comerciales. A modo de ejemplo: congresos, simposios, espectáculos teatrales, etc. En estos casos, en general, la radio cobra a la empresa un importe fijo. Además, la radio proporciona el servicio de estático (cartelería) y espacios en tandas publicitarias. (b) Venta de “espacios de tiempo”. En general se presenta de dos maneras: (b.1) se vende totalmente el espacio (tercerización total o parcial del servicio) o (b.2) se realiza la coproducción. En el primer caso se cobra un importe fijo mientras que en el segundo el importe es menor y se adiciona un porcentaje de la publicidad facturada.

Un fenómeno recurrente en el sector radio de Uruguay es el canje comercial. Las emisoras de radio utilizan, habitualmente, el canje como forma de comercializar su producto, esto es, aceptan como medio de pago el producto de sus anunciantes.

El costo más representativo de una emisora de radio está constituido por las remuneraciones al personal. En orden decreciente aparecen el mantenimiento técnico y la incorporación de nuevas tecnologías. En el cuadro 2 se presenta la estructura media de costos para las emisoras de radio en Uruguay para el año 1996, siendo el último relevamiento realizado por el Área de Estadísticas Económicas del Banco Central del Uruguay, el cual proporcionó dichos datos.

Cuadro 2 – Estructura de Costos Media para Emisoras de Radio – Uruguay - Año 1996
(En porcentajes sobre total de ingresos)

	RADIOS AM	RADIOS FM
INGRESOS	100%	100%
Costos		
Retribuciones	24,06%	13,18%
Servicios Contratados	10,33%	17,17%
Gastos de Programación	8,54%	7,92%
Gastos est. Transmisión	1,24%	0,79%
Electricidad, gas y agua	2,82%	4,41%
Gastos Representación y Comunicaciones	4,75%	6,23%
Reparación y Mantenimiento	1,96%	7,54%
Gastos Locomoción	0,68%	1,01%
Alquileres	0,54%	2,01%
Primas por Seguros	0,82%	0,90%
Otros gastos	3,53%	4,85%
Amortizaciones	1,39%	2,96%
TOTAL COSTOS	60,66%	68,98%

Fuente: Elaboración Propia

4. INDICADORES CULTURALES

Existen distintas perspectivas desde las cuales se aborda el estudio de los indicadores culturales. En general, las diferencias dependen de la definición de cultura adoptada. De acuerdo a esta, se plantean los indicadores y estadísticas necesarios para medirla. “La complejidad del término ‘cultura’ debería hacernos suponer que no hay indicador ni estadística capaz de captarlo en su totalidad” Pfenninger (2004).

A pesar de esta complejidad, se realizan diferentes intentos para establecer metodologías estándares de medición de la cultura. La UNESCO ha sido una de las principales promotoras, organizando las conferencias intergubernamentales de políticas culturales, teniendo sus comienzos en la década de los setenta. Recientemente, International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA, 2005) ha planteado en Londres y Washington DC (Abril 2004 y Abril 2005 respectivamente) la necesidad de implementar mejores indicadores estadísticos culturales a nivel mundial para contribuir al desarrollo de la evaluación y monitoreo de la cultura. Por su parte, Carrasco (1999, Pág. 3) establece que es necesario una estrategia que promueva la cooperación internacional, con el fin de obtener datos estadísticos comparables y conocer mejor las prácticas, tendencias e interrelaciones culturales. Serrano (citado por Carrasco, 1999, Pág. 8) plantea una serie de indicadores que abarcan todo el proceso cultural, para realizar un “análisis del sistema que muestre las posibilidades culturales (indicadores de oferta) y un análisis de consumo a través de indicadores de demanda cultural”. Analizando algunos países de América Latina, se destaca que “México y Chile son los dos países latinoamericanos que más han avanzado en la elaboración de un sistema de estadística cultural” (Bonet, 2004, Pág. 2).

Considerando dichas situaciones específicas, Chile ha destacado la importancia de los indicadores culturales, tanto cualitativos como cuantitativos y la consecuente producción de información estadística, debido a “que el denominado ‘sector cultural’ ha adquirido una inusitada importancia económica para las sociedades, además de ser considerado fuente de identidad y acervo simbólico de las naciones” (Loreto López, *et al.*, 2004, Pág. 2). En consecuencia, ha realizado una propuesta de un conjunto de indicadores que pueden formar parte del Sistema de Estadísticas Culturales Chilenas.

Por su parte, México ha establecido el Sistema de Información Cultural en Conaculta, el “que responde a la necesidad de contar con información accesible públicamente, sistematizada y generada de manera regular para elaborar diagnósticos, orientar la toma de decisiones y evaluar las políticas culturales.” (Castellanos Ribot, 2004, Pág. 2).

Se puede destacar a Bohner (citado por Carrasco, 1999, pág. 6) que plantea las siguientes particularidades que deben tener los indicadores culturales: (a) deben ser capaces de ofrecer las características globales del desarrollo cultural de la sociedad en su conjunto e identificar sus disparidades. (b) Deben ayudar en la clasificación de los sectores culturales y deben indicar rasgos comparables. (c) Deben identificar las causas del desarrollo cultural, así será más fácil decidir qué variables influyen en el desarrollo para lograr los objetivos propuestos.

Adicionalmente, Chapman (2000, Pág. 1) establece cinco precondiciones metodológicas que se pueden utilizar para construir un sistema de indicadores culturales adecuados: (a) conceptualización de componentes específicos, (b) diseño de los estándares, o sea definición de los indicadores, (c) colección de datos relevantes, confiables y válidos, (d) desarrollo del sistema de información y (e) análisis e interpretación de los datos. Por su parte, Romano (2004) argumenta que para encarar la construcción de indicadores culturales se puede considerar diferentes enfoques: (a) aspecto axiológico, es decir, dado que la cultura es valiosa y da coherencia e integración a la sociedad, el relevamiento de datos es valioso en sí mismo. (b) Aspecto

ideológico, la cultura delinea y define la problemática del autoconocimiento Nacional. Es un planteo legítimo, es decir, que se fomenta la cultura al ser Nacional, y a la vez tiene una finalidad geoestratégica e integradora. (c) Aspecto Económico, este es un aspecto específico y concreto de la producción y enriquecimiento.

Un indicador debe tener ciertas características. Peacock (2003) enumera una lista de ellas que los indicadores deben cumplir para tener un uso práctico: (a) El indicador debe ser el resultado de una expresión cuantitativa ya que su objetivo principal es medir los cambios en la organización. (b) El indicador debe contener medidas homogéneas para poder ser comparable. (c) Debe tener en cuenta las diferencias cualitativas. Por ejemplo, los bienes que no tienen un índice de negocio para ser comparables necesitan tener en consideración esta característica. De esta forma, se puede crear registros para comparar la actividad. (d) Los indicadores deben ser compatibles con otros indicadores extranjeros. Esto facilita la comparación y la interpretación de cambios de situación. (e) Los indicadores deben ser tales que un no especialista los pueda comprender. Esto no significa que las técnicas de elaboración tengan que ser necesariamente simples, sino que deben ser presentados de manera que sean fácilmente interpretados.

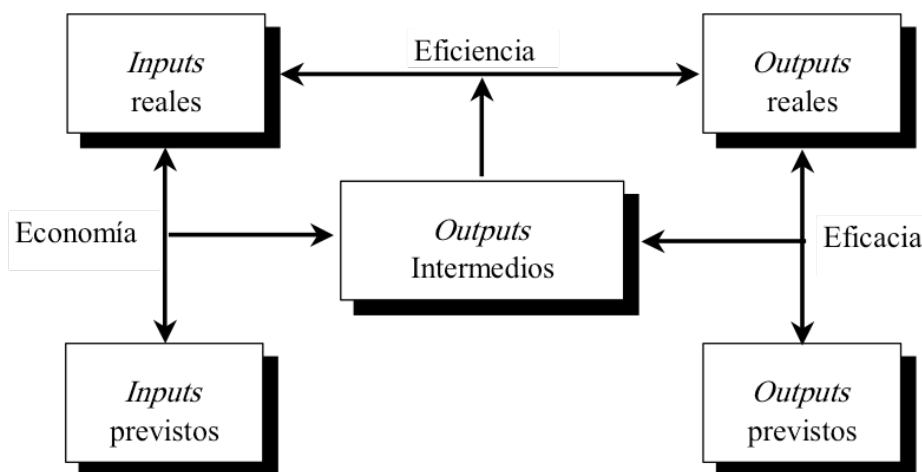
Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. A su vez, se los puede clasificar en: (a) *indicadores de cumplimiento*. A modo de ejemplo, los ratios que indican el grado de consecución de tareas o trabajos representan indicadores de este tipo. (b) *Indicadores de evaluación*. Estos están relacionados con los ratios y los métodos útiles para identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa. (c) *Indicadores de eficiencia*. Están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de las tareas y trabajos. (d) *Indicadores de control*. Estos son utilizados en los sistemas de control para servir de referente, tanto en la fijación de objetivos iniciales, como para evaluar a posteriori el logro de tales objetivos. Para su confección y funcionamiento deberán identificarse las variables claves de la empresa en su conjunto y de cada centro en particular. Por variables claves se entienden aquellas áreas o actividades que garantizan el éxito de una unidad y, por tanto, la consecución de sus objetivos.

Adicionalmente, existe una clasificación de indicadores comunes para el control de la gestión de las organizaciones, tanto públicas como privadas, y dentro de estas últimas tanto con fines de lucro como sin ellos, siendo los indicadores de eficacia, eficiencia y economía, los que se describen a continuación:

Economía: el atributo economía refiere a las condiciones en que una determinada organización adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Supone establecer estándares de cantidades de inputs necesarios, calidades, grados de utilización de los mismos así como plazos y condiciones de pago. La adquisición de recursos deberá ser entonces en un tiempo adecuado, al menor costo posible, de una calidad adecuada y en una cantidad apropiada.

Eficacia: la eficacia se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Se comparan entonces los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los recursos utilizados

Eficiencia: el grado de eficiencia de una actuación viene dada por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos, y los bienes o servicios producidos, o, lo que es lo mismo, por los outputs obtenidos en relación a los inputs empleados.

Figura 2 – Interrelación entre economía, eficiencia y eficacia

Fuente: AECA – Documento 16

4.1 Indicadores y contabilidad de gestión aplicado a las radios

De lo expuesto precedentemente, se desprende que para el sector analizado se han desarrollado indicadores culturales, buscando medir el sector dentro de la economía en su conjunto. Desde el punto de vista de la gestión interna de las radios, no se han desarrollado formalmente indicadores específicos para el sector. En este capítulo se propondrán un conjunto de indicadores que podrán ser recogidos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) teniendo en cuenta la estrategia de cada organización, herramienta de gestión recomendada en este trabajo.

El conjunto de indicadores que se propondrán a continuación se desarrollan para las particularidades operativas de las radios.

Una primera particularidad es la obtención de ingresos no monetarios. Es de destacar que los ingresos no monetarios representan en este sector una práctica habitual y en muchos casos tienen una participación significativa dentro de los ingresos totales de la empresa. En el mercado Uruguayo, los canjes, como medio de cobro, se utilizan principalmente en las etapas iniciales de los programas que se transmiten, debido a que es una herramienta de promoción para captar mayor cantidad de auspiciantes, pero genera una contracara negativa ya que puede ocasionar problemas de liquidez con sus correspondientes pérdidas financieras. En base a lo descrito, proponemos los siguientes indicadores de eficacia:

- Evolución de Ingresos brutos.
- Evolución de Ingresos brutos por programa.
- Evolución de los Ingresos brutos por grupo de clientes.
- Evolución de los Ingresos con canjes.

Ingresos con canjes/ Ingresos totales para cada programa, siendo aconsejable que el indicador se acerque a cero cuando un programa alcanza su madurez.

La segunda particularidad es que el que financia el servicio difiere del oyente del mismo, por lo que cobra importancia el monitoreo y evaluación de la “audiencia objetivo”. La misma es definida por el perfil (misión y visión) de cada radio y de cada programa.

“Las mediciones de audiencia tienen como objetivo conocer el comportamiento de la audiencia frente a las distintas emisoras y programaciones, generando información sobre indicadores

de cobertura, audiencia, rating, share, así como aportar nuevos instrumentos de preferencia en función del perfil y género de emisoras y programación que enriquezcan, mejoren y faciliten la toma de decisiones estratégicas.” (Buró de Radios, 2006).

La mayoría de las mediciones de audiencia se basan en una muestra aleatoria, polietápica, estratificada (generalmente por sexo, edad, momento de la semana, etc.) y representativa del nivel socioeconómico. A pesar de estas mediciones, las empresas pueden impulsar su propia medición de audiencia.

El *rating* es un indicador de la audiencia expresado en porcentaje con relación al total de la población. En Diciembre 2005, según lo establece el Buró de Radios (2006), 1 punto de rating equivale a 1% del total de la población de la ciudad de Montevideo del área metropolitana, o sea 12.736 individuos. En cambio, el *share* es un porcentaje que expresa el total de individuos que entran en contacto con una emisora en una hora determinada con relación al total de los individuos en contacto con el medio a esa misma hora.

Las mediciones de audiencia que se realizan por organismos externos o por la propia radio se consideran indicadores necesarios para tomar decisiones adecuadas de gestión, siendo los recomendados para evaluar esta particularidad los siguientes:

- Rating (se puede considerar el rating de personas o de hogares).
- Gross Rating Points (GRP), o sea la suma de los ratings utilizados en determinada pauta publicitaria. La pauta publicitaria se entiende por las condiciones en que se negocia la venta de publicidad, ejemplo: duración, fecha de transmisión, frecuencia, horario, cantidad de emisiones, anunciante, etc.
- Target Rating Points (TRP), En este caso se consideran los puntos de rating dentro del público objetivo establecidos por cada radio.

La tercera particularidad está dada por el “personal estrella” que transmite o produce y transmite un determinado programa. Este es aquel que aumenta el valor agregado de un programa por apreciaciones subjetivas de los oyentes hacia esta persona. Por ejemplo, el oyente se siente identificado con la persona, con las apreciaciones personales, la voz, el humor, etc. La clasificación en “personal estrella” tiene implícita mayoritariamente apreciaciones subjetivas.

Un fenómeno a destacar en Uruguay es el programa Malos Pensamientos, conducido por Orlando Petinati (“personal estrella”), el cual inicialmente era transmitido por Océano FM, y luego por Futura FM. En consecuencia, el oyente también se trasladó de una radio a otra siguiendo al conductor. El estilo de programa está tan identificado con el productor y locutor, que cualquier imitación sería un fracaso.

De lo anterior se deduce, que las empresas radiales deben analizar el “personal estrella”, ya que es una variable clave. Los indicadores para medirla son:

- “Personal estrella” / personal total.
- Locutores “Personal estrella” / Total de Locutores.
- Programadores y locutores “Personal estrella” / Total de Programadores y locutores.
- Remuneración “Personal estrella” / Total de remuneración en la misma categoría.

La cuarta particularidad está relacionada con los equipos de transmisión. Como fue establecido en el capítulo 3, los costos asociados a este tipo de inversiones y a los correspondientes mantenimientos técnicos tienen un porcentaje significativo en los costos totales. Los indicadores de economía, relacionan los inputs previstos con los inputs reales, por lo tanto estas empresas deberían considerarlos para evaluar correctamente las inversiones realizadas. Adicionalmente, y como un complemento importante de este tipo de decisiones, se pueden evaluar los ingresos de la radio a partir de las inversiones realizadas, es decir monitorear si la inversión en la mejora de la calidad de la transmisión se refleja en un aumento de los ingresos publicitarios y en qué proporción. Los indicadores de economía que se plantean son los siguientes:

- Coste de la inversión real / coste de mercado para igual calidad y condición del equipo adquirido.
- Mejora de la transmisión esperada versus mejora obtenida.
- Incremento de ingresos reales / incremento de ingresos esperados.

5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta tesis es la investigación del sector radial en Uruguay desde el punto de vista de la gestión. El motivo principal que nos indujo a analizar este sector es el crecimiento experimentado en la industria cultural. En tanto, el sector radio se considera una industria cultural debido a que, el mismo, forma parte de la industria de la comunicación, ya que reproduce o transmite productos culturales y obras culturales y artísticas, mediante técnicas industriales, como lo estableció la UNESCO en su definición.

De la investigación realizada, surge que no existen desarrollos teóricos de gestión aplicados al medio radial. A su vez, la mayoría de estas empresas basan la toma de decisiones en la experiencia y el conocimiento general del medio. Es recomendable que la toma de decisiones se base en la planificación estratégica de cada organización. Esto es, cuando la organización clarifique la estrategia a seguir, deberá establecer los objetivos a lograr y los indicadores correspondientes para el monitoreo de los mismos.

De acuerdo a lo establecido en la Introducción y al alcance del trabajo, se plantean una serie de indicadores con el doble objetivo: medir el desempeño de la empresa y proveer incentivos a su organización. Los indicadores propuestos fueron elaborados teniendo en cuenta las particularidades del sector. Además se recomienda que los mismos sean reacogidos por lo que se entiende que es una de las herramientas de gestión más adecuada a los efectos de este trabajo: el Cuadro de Mando Integral, el cual depende de su misión, visión y del plan estratégico de cada organización (cada radio).

La herramienta de gestión propuesta, o sea el Cuadro de Mando Integral, ha sido planteado en base a preceptos teóricos. En el mismo, se ha profundizado la Perspectiva de Cliente, dado que en ella se plantean las principales particularidades claves del sector radial, originando las principales diferencias con el resto de las empresas, entendiéndose que este es el principal aporte del trabajo. La implementación del estudio realizado queda pendiente para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1997) "Indicadores de gestión para las Entidades Públicas *Principios de Contabilidad de Gestión*". Documento 16.
- Amat y Salas, Soldevila y García (2001), "Optimización del control de gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral", <http://www.cesca.9/promocio/congressos/tsiuc2001/soldevila.pdf> (16/10/2006).
- Asuaga, Carolina (2005), "El coste de las obras de Arte y la gestión de los museos". Trabajo de investigación, Universidad de Castilla-La Mancha, Departamento de economía y empresa, Área de contabilidad.
- Asuaga, Carolina y Esmoris, Manuel (2006), "Indicadores de Gestión en Organismos Públicos. El caso de las Orquestas Sinfónicas". *III Congreso de Costos del MERCOSUR*. Colonia, Uruguay.
- Ávila Álvarez, Antonio María, Díaz Mier, Miguel Ángel (2001), "Una Economía de la Cultura: ¿Una construcción reciente?" *Información Comercial Española, Revista de Economía* n° 792, Ministerio de Economía. -
- Barrella, Gabriel (2003), "Medios de Comunicación" Cátedra: Cátedra Contabilidades Especiales, Oficina de Apuntes del CECEA.

- Bastidas B. y Ripoll V, (2003), "Una aproximación a las implicancias del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Pública".
- Benhamou, Françoise (1997), "La economía de la cultura", Editorial Trilce.
- Benhamou, Françoise (2002), "Artists' labour market", A Handbook of Cultural Economic, Ed Ruth Towse
- Bonet y Agustí, Lluís (2004) "Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales" Portal Iberoamericano de Gestión Cultural:
- Bonet y Agustí, Lluís (2004) "Una reflexión en clave Latinoamericana" Observatorio N° 1 Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires, Dossier Economía y Cultura: -
- Buró de Radios, - www.buroderadios.com.uy (10/04/2006).
- Carrasco Arroyo, Salvador (1999) "Indicadores Culturales: Una reflexión" – Universidad de Valencia
- Chapman, Audrey (2000), "Indicators and Standards for Monitoring Economic, Social and Cultural Rights", Second Global Forum on Human Development, Brazil, 9-10 October 2000, http://hdr.undp.org/docs/events/global_forum/2000/chapman.pdf. (30/08/2006) -
- Castellanos Ribot, Alfonso (2004), "El Sistema de Información Cultural de México", Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- Comunicación y Sociedad (2004), Revista, "Algunos aspectos sobre la gestión de productos y contenidos de los medios" Vol. II, num 2, 9-44
- Consejo Nacional de la Cultura de las Artes del Ministerio de Educación. División de Cultura de Chile (2004) "Impacto de la Cultura en la economía Chilena", Observatorio N° 1 Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires, Dossier Economía y Cultura:
- Esmoris Manuel, "Cultura y Economía", Revista Brecha 10 de diciembre de 2004.
- Felipe Arocena (2000) "La mayoría de los uruguayos se informa a través de la televisión y la radio, pero ambas establecen su agenda en base a la prensa" <http://www.cifra.com.uy/co240800.htm> - (03/04/2006).
- Flak, Leift y Dertz, Willy (16/10/2006), "Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector",
- Galarza Teodoro (2003) "Estrategias interactivas en la radio comunitaria educativa" http://www.tdr.cesca.es/index_tdx_cs.html - (02/04/2006).
- Getino Octavio (2005) "Las industrias culturales como concepto" Observatorio Industrias culturales de la ciudad de Buenos Aires
http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/observatorio/documentos/publicacion_revista_observatorio_3.pdf - (03/04/2006).
- Goldstone, Leo (2001) "Introducción" Medidas de la cultura: Prácticas nacionales e internacionales. Informe Mundial sobre la Cultura 2000-2001. Diversidad cultural, conflicto y pluralismo, Madrid, Ediciones Unesco, 2001 www.crim.unam.mx/cultura/informe/informe%20mund2/Int2.htm (07/03/2006).
- Herrera, Camilo (2001). "El capital cultural y su impacto en el desarrollo". Documento de trabajo presentado en el ciclo "Cultura y Desarrollo" organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Estados Americanos.
<http://www.iadb.org/cultural/documents/encuentros/43%20herrera%20inglehart%20canlini%20spanish.pdf> (07/03/2006).
- IFACCA: International Federations of Arts Councils and Cultural Agencies (2005, Junio), "Statistical Indicators for Arts Policy", D'Art Report number 18. <http://www.ifacca.org/files/statisticalindicatorsforartspolicy.pdf> (31/08/2006).
- Kaplan, Robert y Norton David (1997), "Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000 S.A.
- Klamer, Arjo (2001) "Social, cultural and economics values of cultural goods" http://culturalheritage.ceistorvergata.it/virtual_library/Art_KLAMER_A_2001-Social_cultural_and_economic_values.pdf (03/09/2006).
- Loreto López G. y Paula Poblete M. (2004) "Indicadores para el Sector Cultural en Chile" y su Anexo 2, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural:
<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/Anexo-2-IndicadoresChile.pdf> (31/08/2006) - <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LLopezPPoblete.pdf> (31/08/2006) -
- Ministerio de Cultura de España (2004) "Economía e Industrias Culturales".
http://www.buenosaires.gov.ar/areas/cultura/observatorio/documentos/publicacion_revista_observatorio_1.pdf (07/03/2006).
- Ministerio de Educación y Ciencias (España).
<http://recursos.cnice.mec.es/media/radio/bloque6/pag2.html> (29/03/2006).
- Ortiz, Miguel Ángel y Machamalo, Jesús "Técnicas de Comunicación en radio", 1994, Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Peacock, Alan (2003) "Performance indicators and cultural policy".
http://culturalheritage.ceistorvergata.it/virtual_library/Art.%20-%20Performance%20indicators%20and%20cultural%20policy_%20A.%20PEACOCK.pdf (03/09/2006).
- Pfenniger, Mariana (2004) "Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual" Portal Iberoamericano de Gestión Cultural:
<http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MPfenniger.pdf> (07/03/2006)
- Ribes i Guàrdia Francesc Xavier (2001) "Las emisoras de radio del Estado español en Internet: Las Bitcasters" - http://www.tdr.cesca.es/index_tdx_cs.html (02/04/2006).
- Romano, María del Carmen (2004) "Indicadores Culturales" Portal Iberoamericano de Gestión Cultural: - <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MRomano.pdf> (07/03/2006).

Sakiko Fukuda Parr (2001) "En busca de indicadores de cultura y desarrollo: avances y propuestas" Informe Mundial sobre la Cultura 2000-2001. Diversidad cultural, conflicto y pluralismo, Madrid, Ediciones Unesco, <http://www.crim.unam.mx/cultura/informe/informe%20mund2/Capi19.htm> (07/03/2006).

Stolovich, Luis, Lescano, Graciela, Mourelle, José "La cultura da trabajo", 1997, Editorial Fin de Siglo.

Stolovich, Luis, Lescano, Graciela, Mourelle, José "La cultura es capital", 2002, Editorial Fin de Siglo.

Stolovich, Luis, Lescano, Graciela, Mourelle, José (1996) "La cultura como sector económico, el caso uruguayo", XI Jornadas Anuales de Economía Banco Central del Uruguay.

Throsby, David (1994), "The production and consumption of the arts: A view of cultural economics", *Journal of Economic Literature*, Vol. 32, N° 1, Pág. 1 a 29.

Towse, Ruth (2000) "Cultural Economics, Copyrights and the Cultural Industries" <http://www.lib.uni-corvinus.hu/gt/2000-4/towse.pdf> (07/03/2006).

Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación (URSEC) - www.ursec.gub.uy (10/04/2006).

8. IMPACTOS DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA INDUSTRIA MUSICAL

Autores: Nicolás Cohnheim, Damián Geinsinger y Ernesto Pienika

Tutores: Cecilio García y Gustavo Buquet

1. INTRODUCCIÓN

El surgimiento y la expansión de las nuevas tecnologías digitales han afectado el paradigma de negocios predominante en la Industria Musical durante los últimos sesenta años. La caída acumulada en las ventas de discos compactos (23% desde 1999) reafirma la idea, que la industria está avanzando hacia un ecosistema que no se basa en la música como producto, sino en la música como servicio.

Los ingresos de las actividades conexas a la industria discográfica vienen en aumento; las compañías tecnológicas y las compañías de telefonía móvil comienzan a lanzar sus estrategias para competir en la venta de contenidos musicales a través de sus servicios y ampliar sus unidades de negocios. Este escenario refuerza la idea de que la industria musical está más viva que nunca; la que está en crisis, es la industria discográfica.

Las compañías discográficas intentan cambiar sus estrategias para adaptarlas a las leyes de la nueva economía digital y a las nuevas tendencias de consumo de contenidos culturales. Al parecer las batallas legales contra los sistemas peer to peer (P2P) y los Digital Rights Management (DRM) no han tenido los resultados esperados.

Los modelos de negocios emergentes deberán buscar la forma de generar valor para los consumidores, acostumbrados a descargar música a través de los sistemas P2P. A tales efectos deberán permitirles a los usuarios el acceso a catálogos amplios, búsquedas eficientes, redes sociales de recomendaciones y segmentación de la audiencia.

En el trabajo estudiamos con profundidad los impactos de las nuevas tecnologías y sus consecuencias para la Industria Musical.

1.1 ¿Cuáles son los impactos de las nuevas tecnologías digitales en la Industria Musical?

La Industria Musical ha convivido desde sus inicios con los cambios tecnológicos, que posibilitaron el pasaje de la música como una experiencia vivencial e interactiva, a una industria de entretenimientos que abarca un conjunto mayor de alternativas.

Los cambios tecnológicos más influyentes en los últimos cincuenta años estuvieron asociados a las técnicas de grabación y a los soportes de almacenamiento.

Hasta el desarrollo del disco compacto, fueron las propias compañías discográficas las que impulsaron las innovaciones tecnológicas, ya que estas implicaron un crecimiento en sus negocios.

Los actuales cambios tecnológicos como la masificación del uso de Internet, el surgimiento del formato mp3, los software peer to peer y las tecnologías móviles impactan de manera más que significativa en la forma en que la música es almacenada, reproducida, distribuida y comercializada.

Este cambio no proviene de la industria misma sino que esta vez son los consumidores, quienes mediante la utilización de dichas tecnologías revolucionan la industria, provocando cambios en el comportamiento de los agentes, sus estrategias y la aparición de nuevos agentes.

En base a lo anteriormente expuesto y en función de las grandes turbulencias que las nuevas tecnologías han provocado, surge nuestro interés en estudiar cuáles son los principales

impactos en la Industria Musical, cuáles son las estrategias de los agentes para adaptarse a los cambios y cómo se configuran los nuevos modelos de negocios.

1.2 Industria Tradicional

El estudio de la industria tradicional consiste en un análisis económico, estructural y competitivo de la misma, para finalizar presentando el modelo de negocios reinante.

Para el análisis económico se utiliza como marco teórico la teoría microeconómica en su aplicación específica a la Industria Musical, desarrollada por la CEPAL, en el informe “Tecnologías de la información y la comunicación e industrias culturales, una perspectiva latinoamericana” coordinado por Jorge Katz⁶⁴.

La música como bien de información presenta ciertas características para cuya enumeración se utilizó como referencia el enfoque propuesto por Varian y Shapiro en su obra “El dominio de la información”⁶⁵.

Para comprender y analizar el tipo de estructura de mercado vigente en la industria tradicional, nos basamos en el modelo de economías de escala aplicado a la Industria Musical, desarrollado por César Palmeiro en su trabajo de aplicación a la licenciatura en Economía de la Universidad de Buenos Aires, “La industria musical y la revolución digital”⁶⁶.

Complementando dicho estudio, para la definición de las principales características económicas y estructurales del mercado musical nos hemos basado también en el trabajo de Gustavo Buquet, “La industria discográfica: reflejo tardío y dependencia del mercado internacional”⁶⁷.

Para el estudio de las pautas que rigen la competencia dentro de la industria, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de un sector industrial propuesto por Michael Porter⁶⁸.

La presentación y explicación del modelo de negocios tradicional se enmarca en el modelo de estrategias competitivas desarrollado por Shiv Mathur, publicado en el trabajo de Hughes y Fleming “New technologies and the Music Industry”⁶⁹.

1.2.1 Impactos

Los cambios operados en las características económicas de la industria y en el modelo de negocios fueron abordados siguiendo el mismo marco conceptual de la sección anterior.

Estos cambios han promovido el desarrollo de nuevas corrientes que buscan explicar los principios básicos que determinarán las leyes de la nueva economía digital y las nuevas tendencias de consumo de contenidos culturales.

Una de esas corrientes refiere al concepto “The Long Tail”⁷⁰, publicado por Chris Anderson, que busca explicar las economías de la nueva cultura digital, cuyo enfoque hemos utilizado al abordar los impactos en la forma de comercializar la música.

64- Katz, Jorge. “Tecnologías de la información y la comunicación e industrias culturales, un perspectiva latinoamericana”. Publicación de las Naciones Unidas. Junio, 2006.

65- Shapiro, Carl – Varian, Hal. *Information Ruls, a strategic guide to the network economy*. Traducido por Marina Feminaza. Barcelona. Antoni Bosch Editor S.A., 1999. 163p. ISBN 84-85855-97-3

66- Palmeiro, César. “La industria discográfica y la revolución digital”. Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. Marzo 2004. Registro: 301538

67- Buquet, Gustavo. “La industria discográfica: reflejo tardío y dependencia del mercado internacional”. En: Bustamante, Enrique y otros. *Comunicación y cultura en la era digital*. Industrias, mercados y diversidad en España. Barcelona. Gedisa, 2002.p 67 – p 101. ISBN: 84-7432-985-X

68- Porter, Michel. *Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. Traducido por María Elena Rosa Sánchez. 36 ta.ed. México. Compañía Editorial Continental, 2006. 391p. ISBN 968-26-1184-9

69- Fleming, Richard – Hughes, Edward. “New Technologies and the Music Industry. What will be the next dominant business model?”. 2002.

70- Anderson, Chris. “The long tail: why the future of business is selling less of more”. 1 st. Ed. Hyperion, New York, 2006. ISBN: 1-4013-0237-8

1.2.2 Respuestas estratégicas y nuevos modelos de negocios

La revisión de las reacciones estratégicas consistió en un análisis de las acciones más importantes tomadas por los principales agentes de la industria, para lo cual se utilizaron como marco de referencia los trabajos de Michael Porter sobre “Estrategia Competitiva”⁷¹ y de Gustavo Buquet “Música on line: batalla por los derechos, lucha por el poder”⁷².

Sobre la aparición y el desarrollo de los nuevos modelos de negocios nos hemos basado en informes de la IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) y en los planteos desarrollados por Steve Gordon en su libro “The future of the music business”⁷³.

1.2.3 Factores externos

Como factores externos al ámbito de la industria, pero que influyen directamente en las relaciones de los agentes, detectamos los temas vinculados a la Propiedad Intelectual y los Derechos de Autor.

Para abordar dicho tema recurrimos a los Tratados Internacionales sobre Propiedad Intelectual de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y la legislación uruguaya, a través de la Ley 9.739 con las modificaciones introducidas por la ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos 17.616 de 10 de enero de 2003.

Este tema contó con la supervisión del Dr. Alejandro Alterwain, Master in Law en la Universidad de Columbia.

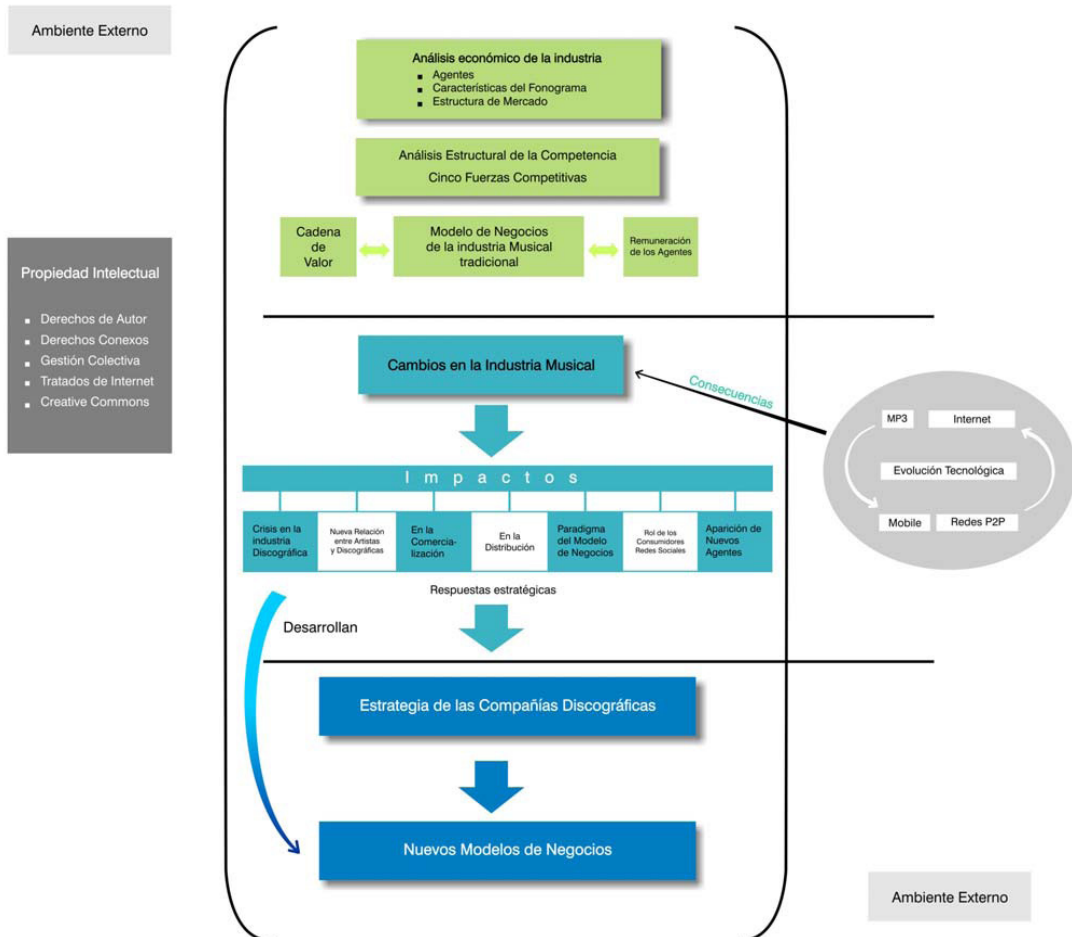
Para informarnos sobre tendencias tecnológicas, recurrimos a reportes específicos de compañías tecnológicas y a reportes de prensa especializada.

71- Porter, Michel. Loc. Cit

72- Buquet, Gustavo. “Música on line: batalla por los derechos, lucha por el poder”. En Bustamante, Enrique y otros. Hacia un nuevo sistema de comunicación. Las industrias culturales en la era digital. Barcelona. Gedisa, 2003. p 57 – p 84.

73- Gordon, Steve. The Future of the Music Business. 1 st.ed. San Francisco, California. Back Beat Books, 2005. 269p. ISBN 0-87930-844-3

Modelo para el estudio del caso



Fuente: Elaboración propia.

2. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA MUSICAL

2.1. Introducción

“Formalmente la música puede ser entendida como un conjunto organizado de ideas sonoras, expresadas en distintas manifestaciones o representaciones posibles. A su vez, la Industria Musical es aquella que lleva la música desde el primer eslabón de la cadena de producción hasta el consumidor final.”⁷⁴

La música puede ser comercializada de diversas formas, siendo la realización y venta de fonogramas musicales (la industria discográfica), la más importante de ellas.

La industria discográfica tradicional, basada en la venta de CDs, presenta ciertas particularidades que la distinguen de otras industrias en la economía. Algunas de estas características

74- Katz, Jorge. Op Cit. p.19

se refieren al producto comercializado, a la estructura técnica y de costos de la industria y a la estructura del mercado, cada una de las cuales se influyen mutuamente.

En primera instancia se plantean cuáles son los principales agentes de la industria tradicional, para luego desarrollar un conjunto de características económicas de los fonogramas y del mercado discográfico, siguiendo los lineamientos de una publicación de CEPAL a cargo de Jorge Katz⁷⁵ y del libro “El dominio de la información”⁷⁶.

Agentes participantes en el modelo tradicional

En el modelo de negocios basado en la venta de discos compactos, participan diversos agentes que cumplen distintos roles a lo largo de la cadena de valor. Algunos de los más importantes son⁷⁷:

Compositor / Autor: El compositor es el creador de la música, mientras que el autor es quien escribe la letra de la canción. Ambas actividades pueden ser realizadas por la misma o por diferentes personas.

Intérprete: Son las bandas y los cantantes que interpretan la obra en el estudio de grabación o en las presentaciones en vivo. En muchas ocasiones coinciden en un mismo agente el compositor y el intérprete.

Productor artístico: En general las bandas delegan en un especialista las tareas de coordinación de todo lo referente a la grabación de la obra. Entre otras cosas el productor artístico se encarga de seleccionar el estudio de grabación, los técnicos asistentes y en general asesora artística y técnicamente a la banda en la grabación.

Editoriales / Publisher: Las editoriales son las encargadas de custodiar la propiedad intelectual de la composición. Actúan como manager de los autores o compositores, buscando usuarios de la obra y vendiendo licencias de la misma a cambio de regalías. En la actualidad el compositor cede los derechos sobre la obra a la editorial, quien se encargará de obtener el mayor beneficio de los mismos. El estándar es que las regalías se dividan en partes iguales entre el autor o compositor y el Publisher, variando estos porcentajes en función del poder negociador de las partes.

Compañías discográficas: La compañía discográfica se ocupa de seleccionar a los artistas y participa coordinando las tareas descritas anteriormente. La principal función de las compañías discográficas, según lo comentado por Camilo Kejner⁷⁸, son las de “aglomerar contenidos, promocionarlos y empujarlos hacia la gente”.

Fabricantes: Una vez obtenido el máster de la obra, los fabricantes se encargan de la producción de las copias en distintos soportes.

75- Ibid.

76- 14 Shapiro, Carl – Varian, Hal. Op Cit. p.2

77- Investigación Observatorio de Industrias Culturales. Palmeiro, César. Asistencia: Krakowiak, Fernando. “La Industria del Disco, Economía de las PyMEs de la industria discográfica en la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires. OIC, 2005. ISBN 987-22339-0-X

78- Entrevista realizada a Camilo Kejner, Director de EMI para Argentina, Chile y Colombia en BAFIM.

Distribuidores: Se encargan de hacer llegar los discos desde la planta de fabricación a las tiendas minoristas. Esta actividad y la de fabricación suelen llevarse a cabo por la propia compañía discográfica, la que integra verticalmente estas funciones.

Medios de Comunicación: En la industria discográfica tradicional, los medios de comunicación radial y televisiva juegan un papel fundamental como principales canales de promoción de la música. Las compañías discográficas contratan espacios en los medios de comunicación con el objetivo de que los nuevos lanzamientos se hagan conocidos entre los consumidores.

Minoristas: Su función es la venta directa del producto al consumidor. Si bien existen tiendas especializadas, cada vez es más común que otros agentes, en particular los grandes supermercados establezcan una sección en la cual se comercialice música.

Consumidores: Son el último eslabón de la cadena y el destinatario del producto generado. Su rol en la industria musical ha variado en los últimos años, aspecto que se destaca en otra sección.

2.2 Características Económicas de los fonogramas

2.2.1 Bien de Información

En el libro “El dominio de la información”⁷⁹ se define el bien de información como “cualquier cosa que pueda ser digitalizada (codificada como un conjunto de bits)”. En este sentido el fonograma puede ser concebido como un bien de información. Lo que caracteriza a un bien de información, y a los fonogramas en particular, es que es muy costosa su producción, pero su copia o reproducción presenta costos muy reducidos.

Si pensamos en el CD, la producción del original presenta altos costos en términos de horas de grabación, compaginación y edición, entre otros. Sin embargo luego de producida la primera copia de la obra, las sucesivas copias se realizan a un costo cercano a cero, lo cual genera la existencia de altas economías de escala. Este punto se desarrollará más adelante cuando se presente un modelo teórico que permita explicar la estructura del mercado discográfico.

2.2.2 Bien simbólico

La música, como los demás bienes culturales, se caracteriza por estar cargada de un enorme contenido simbólico. Los seguidores de un artista suelen consumir su música por fidelidad a lo que este representa, muchas veces con independencia de la calidad del producto en sí y de su precio.

2.2.3 Bien de experiencia y aleatoriedad de la demanda

La producción de fonogramas presenta a priori una alta incertidumbre en cuanto a si la demanda aceptará la nueva creación, lo que la convierte en un sector de considerable riesgo. Esto se debe principalmente a que la música como otros bienes de información, es un bien de experiencia, lo que implica que el consumidor recién logra conocer el bien luego de comprarlo y consumirlo.

2.2.4 Problema de agencia

Para contrarrestar el riesgo y la incertidumbre de la actividad, se realizan campañas publicitarias que buscan difundir y promocionar la obra, lo cual redundará en incrementos de costos

79- Shapiro, Carl - Varian, Hal. Loc. Cit.

para los productores. Esto último genera un problema de agencia⁸⁰ que se plantea cuando las grandes campañas publicitarias tratan de guiar las preferencias del consumidor.⁸¹ La existencia de asimetrías de información, por el lado de la demanda, da la posibilidad a las compañías discográficas de guiar la conducta de los consumidores.

Las discográficas prefieren hacer grandes inversiones en promoción y marketing y así garantizar el éxito de una nueva producción reduciendo la incertidumbre, induciendo el comportamiento del consumidor.

2.2.5 Competencia desleal entre empresas

Los altos costos hundidos que se tienen para la producción del disco, fomentan la competencia desleal entre empresas, acordando precios elevados (mediante acuerdos colusorios) y restringiendo la entrada al mercado de nuevas empresas. En general, las grandes productoras discográficas controlan mediante acuerdos comerciales el espacio radial o televisivo que se otorga para publicitar los nuevos lanzamientos, lo cual limita la capacidad de difusión para empresas entrantes.⁸² Las compañías discográficas destinan una parte importante de su presupuesto en promocionar los nuevos lanzamientos en los medios de comunicación. En general las compañías de menor porte tienen pocas posibilidades de promocionar sus obras en los medios de comunicación, debido a su escasa capacidad de financiamiento.

2.2.6 Subsidios cruzados

Otra característica relevante en la industria de la música, es el sistema de subsidios cruzados⁸³ mediante el cual se sustenta el modelo tradicional basado en las ventas de CDs. En promedio un CD contiene entre 12 y 15 temas⁸⁴, de los cuales uno o dos singles se difunden previamente para publicitar el disco. Esto implica que si el consumidor desea comprar algunos temas, igualmente debe comprar el álbum completo. En otras palabras lo que se vende es un paquete de temas.

Esto reduce los costos medios de producción, pero eleva el precio para los consumidores y les genera una reducción en su utilidad. El modelo tradicional de venta de CDs está pensado para que los beneficios que generan unos pocos temas, financien la producción del resto de la obra.

Se podría plantear que, si de cada álbum, uno o dos temas financian el resto, es el 10% correspondiente a esos temas el que permite que la industria siga funcionando. Este sistema basado en los “grandes hits” es el sustento del modelo de negocios tradicional de ventas de CDs. Esto determina en definitiva, una oferta excesivamente homogénea de productos, ya que para las compañías discográficas resulta conveniente vender muchas copias de pocos lanzamientos, aprovechando de esa forma las economías de escala existentes.

2.2.7 Economías de alcance

Existen economías de alcance en la producción de fonogramas, ya que luego de creado el original, el mismo puede utilizarse en distintas actividades económicas como sincronización con imágenes, películas, ejecuciones públicas, entre otras, lo cual reduce los costos medios de producción.

80- Los problemas de agencia se presentan cuando los intereses de distintos agentes que deben interactuar, se encuentran contrapuestos.

81- Katz, Jorge. Op. Cit. p.21

82- Meter J. Alexander. "Entry Barriers, Release Behavior, and Multi-Product Firms in the Music Recording Industry". Published: Review of Industrial Organization, Vol. 9, 85-98, 1994 p.87

83- Palmeiro, César. Op. Cit. p. 16

84- Ibid.

2.2.8 Bien normal de lujo

El fonograma puede clasificarse según su elasticidad ingreso como un bien normal de lujo, ya que su demanda es altamente sensible a las variaciones de ingresos de los consumidores y por lo tanto a la coyuntura económica nacional y mundial.

La característica de bien de lujo se potencia con el alto nivel de precios de los CDs y podría pensarse que disminuiría en los modelos de distribución gratuita vía Internet, que se desarrollarán más adelante, dada la importancia que han tenido los sistemas peer to peer que permiten compartir archivos entre los usuarios.

2.2.9 Limitado mercado interno

Otra característica del modelo tradicional, es que los artistas pertenecientes a países con reducido mercado interno, tienen a priori una limitación por el lado de la demanda, la cual se intenta salvar emigrando a mayores mercados. De esta forma se buscan aprovechar las economías de escala existentes.

2.2.10 Bien de sistema

Se plantea que el fonograma es un bien de sistema, en el sentido de que su consumo implica poseer como mínimo un reproductor, ya que quien no tiene un reproductor de CD difícilmente compre uno. Esto determina que, en los distintos países, los niveles de demanda de CDs dependan positivamente de la penetración de los reproductores.

2.2.11 Ciclo de vida

Otro aspecto a resaltar, son los ciclos de vida que se presentan en la industria, tanto a nivel de los soportes de distribución, como a nivel de las creaciones artísticas.

Esto último refiere al hecho de que el éxito de un nuevo proyecto (un nuevo álbum o single), genera un incremento en las ventas hasta que el mercado se satura, y las ventas dejan de crecer, y comienzan a descender.

2.2.12 Discriminación de precios

Por último, en el mercado discográfico, las empresas, gracias al poder de mercado adquirido, pueden practicar cierto grado de discriminación de precios⁸⁵, en función de las expectativas de éxito que se tengan del producto. De esta manera, se cobra un mayor precio por aquellos proyectos con éxito garantizado y uno menor por los de menor expectativa de éxito.

2.3 Estructura de mercado de la industria discográfica

Este conjunto de propiedades que, como se ve, se potencian mutuamente, determinan que bajo el actual modelo o sistema basado en la venta de CDs se presente un alto grado de concentración en la industria. Actualmente hay cuatro empresas transnacionales que controlan el 81% del mercado mundial (Sony – BMG, Time – Warner, EMI y Vivendi – Universal). Estas empresas poseen filiales en todos los mercados relativamente importantes, e incluso en Uruguay estas cuatro empresas controlan el 61% del mercado.

85- Katz, Jorge. Op. Cit. p.25

3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA MUSICAL

A la hora de analizar una industria resulta fundamental determinar los factores críticos que definen las pautas que rigen la Competencia en una Industria. Utilizaremos para ello la metodología propuesta por Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” Cáp. I: El análisis estructural de las Industrias.⁸⁶

Conviene aclarar que no existe una única forma de comercializar la música, esta se puede llevar al mercado bajo la forma de fonogramas o a través de presentaciones en vivo, licencias, derechos y otras formas de explotar la propiedad intelectual.⁸⁷ Sin embargo, en la estructura tradicional de la Industria Musical, que es la que nos interesa a esta altura del análisis, la Industria Discográfica representa el sector más importante en términos económicos y el eje alrededor del cual gira el negocio de la música.

3.1 Las cinco fuerzas de la competencia

Porter no concibe la competencia únicamente como al conjunto de empresas que producen bienes similares entre sí, sino que postula la existencia de cinco fuerzas dependientes de la estructura económica subyacente, que determinan la intensidad de la competencia en una Industria.

Existen determinadas características económicas y técnicas, específicas de cada industria, que determinan la solidez de las distintas fuerzas competitivas en el estudio de la misma.

La intensidad y la dinámica con la que operan las mismas determinan, en última instancia, el potencial de utilidades de un sector industrial.

A continuación estudiaremos la operativa de las cinco fuerzas en el marco de la Industria Musical.

3.1.1 Riesgo de que ingresen nuevos participantes

Los nuevos participantes, al entrar en una industria, representan una amenaza contra los actuales participantes, en la medida que aportan más capacidad, recursos y deseos de conquistar participación en el mercado. El riesgo de que ingresen nuevos participantes en una industria depende principalmente de las barreras contra la entrada.

Barreras a la entrada en la industria musical:

- Economías de escala: Indican la reducción de los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por período.
- Economías de alcance: las mismas se obtienen al reducir el costo medio de producción y principalmente el de promoción, mediante la comercialización de un mismo artista a través de dos o más medios horizontalmente distintos como discos, videos, películas, televisión, video juegos e Internet.
- Diferenciación de productos: significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, calidad de los productos o simplemente por haber sido los primeros en ingresar en una industria.
- Necesidad de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una barrera contra la entrada.

86- Porter, Michel. Loc. Cit.

87- Palmeiro, César. Op. Cit. p.9 .

- Experiencia: las empresas que ya participan en el mercado tienen una larga trayectoria en el mismo y un know-how muy desarrollado.

3.1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre competidores se debe al deseo de las compañías de mejorar su posición en el mercado, recurriendo a tácticas como guerras de precios, de publicidad, introducción de nuevos productos y mejoras en el servicio al cliente.

La intensidad de tal competencia varía de industria a industria y depende de diversos factores, como ser el número de competidores, su posición, la evolución de la industria, la estructura de costos, la diferenciación de los productos y los intereses estratégicos de las empresas.

A la hora de analizar la competencia interna en el sector discográfico hay que separar a las cuatro principales empresas, las majors, de todas las otras, llamadas independientes. En las últimas décadas, las majors se han percatado de que la mayor rentabilidad dentro de la industria se encuentra en los últimos eslabones de la cadena de valor. A partir de la creciente variedad de estilos musicales, las empresas multinacionales han optado por un sistema de producción “abierto”, mediante el cual muchas unidades independientes y A&R se encargan de la producción, mientras que las compañías multinacionales se encargan de la reproducción, promoción y distribución.⁸⁸

Por otro lado, dichas empresas, teniendo en cuenta los altos costos y riesgos de la inversión, han aplicado una estrategia mediante la cual, a través de fuertes inversiones en marketing, buscan obtener mayores ganancias a través de la menor cantidad de lanzamientos posibles. De esta manera se tiende a la homogeneización de los gustos de los consumidores y al endiosamiento de unas pocas megaestrellas.

Esta estrategia de las majors dejó, al descubierto, ciertos aspectos como la explotación de nichos de mercado y el descubrimiento de nuevos artistas, tareas de las cuales en esta estructura de mercado, se encargan los sellos independientes.

Según Porter, el estudio conjunto de las barreras para la entrada de nuevos participantes y las barreras a la salida de los actuales determinan el nivel de riesgo y rentabilidad en un sector industrial.

Barreras a la salida en la Industria Musical:

Son un conjunto de factores, de carácter principalmente económico, estratégico y emocional, que llevan a que las empresas continúen operando en una industria, pese a que los resultados sobre el capital invertido sean bajos e incluso negativos.

Algunas de estas barreras en la industria musical son:

Costos hundidos: hay inversiones muy fuertes realizadas en el desarrollo de artistas, que se encuentran en forma de catálogo, cuya comercialización constituye la principal fuente de ingresos para las empresas del sector.

Barreras emocionales: son factores como la identificación con el negocio en particular, lealtad hacia el personal, el orgullo o el temor de acabar con su carrera, que llevan a que los directivos se nieguen a tomar la decisión de salir.

Costos de salida: son, entre otros, los provenientes de convenios colectivos de trabajo y costos de reubicación del personal.

3.1.3 Presión proveniente de los productos sustitutos.

En un sentido general todas las industrias compiten con las industrias que generan bienes sustitutos. Estos actúan como un techo a los precios que se pueden cobrar rentablemente.

88- Ibid.

Para encontrar los productos sustitutos, es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria, principalmente aquellos que mejoren la relación precio-desempeño que ofrece el producto actual. Ante la aparición de productos sustitutos, se requieren acciones conjuntas de las empresas que componen la industria. La decisión estratégica más importante a tomar respecto a los mismos, es si incluirlos o atacarlos.

3.1.4 Poder negociador de los compradores

Los compradores compiten con la industria en el momento en que la obligan a reducir los precios o cuando negocian una mayor calidad o mejores prestaciones, enfrentando a los competidores entre sí. El poder que obtenga el grupo de consumidores depende de diversos factores que varían de industria en industria. En el caso de la Industria Musical, consideramos compradores al grupo representado por todos los consumidores finales de la música. El consumidor final en esta industria tiene un poder negociador muy bajo, ya que no tiene mayor peso al determinar el precio del bien, ni su contenido, decisión que como ya vimos, está fuertemente influenciada por la oferta. El principal motivo de esta situación, es que el grupo representado por los compradores está mucho menos concentrado que el de los productores, siendo estos los únicos proveedores de un bien al cual el consumidor le otorga un gran valor.

3.1.5 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

En el caso de la Industria Musical, consideramos proveedores a los artistas, que es el grupo que le brinda a las compañías discográficas el contenido que esta, a través de intermediarios, vende al consumidor final. Al proveerlo de un insumo fundamental para su funcionamiento, el artista negocia con la compañía discográfica el porcentaje de regalías que obtendrá por disco vendido. Los artistas tienen mayor o menor poder de negociación de acuerdo al valor de su activo, el cual está determinado por su calidad, trayectoria y potencial comercial entre otros factores, que dependen en última instancia del mercado. Sin embargo el factor fundamental a la hora de determinar las relaciones de poder entre artistas y discográficas, es que estas son vistas por los primeros como la única forma de hacer carrera en la Industria Musical, inclinándose así la balanza a su favor.

4. MODELO DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA TRADICIONAL

Historia

Hasta fines del Siglo XIX la música era concebida como una industria dinámica y una experiencia interactiva de entretenimiento. La manera de consumir música se daba a través de óperas, teatros, shows, fiestas, conciertos, todas experiencias vivenciales e irrepetibles en donde el consumidor presenciaba en vivo la ejecución de la pieza musical y en donde cada ejecución podía escucharse solamente un vez.

En 1877 Thomas Alva Edison desarrolló el fonógrafo⁸⁹ primer aparato capaz de grabar y reproducir sonido. Utiliza un sistema de grabación mecánica analógica en el cual las ondas sonoras son transformadas en vibraciones mecánicas mediante un transductor acústico-mecánico.

89- <http://www.educar.org/inventos/fonografo.asp>

En 1887⁹⁰, el alemán Emil Berliner, introdujo en los EEUU, el gramófono de disco plano en lugar del cilindro utilizado por Thomas Alva Edison. También produjo para los gramófonos, el disco, retomando un proyecto del francés Scott de Martinville.

A partir de ese invento, al negocio de las presentaciones en vivo se le sumó el de las ejecuciones de las piezas previamente grabadas. Comenzaron a proliferar las ejecuciones en fiestas, clubes nocturnos, estaciones de radios, entre otros y se comenzaron a instalar las conocidas rocolas o máquinas de discos operadas por monedas.

Durante las décadas de los años 50 y 60 la conjunción de la explosión demográfica de los jóvenes, el crecimiento de la renta per cápita de los países desarrollados, el surgimiento del rock and roll como primer movimiento musical representativo a escala internacional, la incorporación al mercado de los discos de vinilo de larga duración, el surgimiento de discotecas y salas de fiesta y la masificación de la audiencia de los programas musicales de radio, generaron la primera expansión masiva del mercado internacional de la música grabada.⁹¹

A partir de allí la industria discográfica registró un crecimiento cíclico de la mano de cada uno de los soportes que aparecieron en el mercado. Un negocio que comenzó basándose en presentaciones en vivo, comienza a basarse en la comercialización de registros.

Evolución de los soportes

La música, como un bien físico y tangible, comienza a comercializarse a través de diferentes soportes, que han ido evolucionando desde los primeros discos de vinilo hasta los discos compactos.

Disco de vinilo: es un formato de reproducción de sonido basado en la grabación mecánica analógica. Los discos de vinilo han evolucionado desde los Simples, que grababan a una velocidad de 45 RPM hasta los de Larga Duración que manejan velocidades de grabación de 33 ½ RPM hasta 16 RPM. Los discos de vinilo fueron el soporte principal de la industria musical hasta la aparición de los casetes en los años 70.

Casete: es un formato de grabación de sonido de cinta magnética ampliamente utilizado; designado a menudo carrete de audio, cinta casete, o simplemente casete. Entre los años 70 y empezando los 90, el casete era uno de los dos formatos más comunes para la música grabada.

Disco Compacto de Audio: comenzó a ser comercializado en 1982 por las empresas Philips y Sony. Se trataba del primer sistema de grabación óptica digital. El CD de audio pretendía superar las limitaciones de los formatos convencionales, instituyéndose como el primer sistema de reproducción de sonido que no se deteriora con el uso. Podía reproducirse una y otra vez, sin perder calidad de sonido.

Estrategias competitivas

El modelo tradicional de comercialización de la música, basado en la venta de soportes físicos, se caracteriza por un alto grado de diferenciación de la mercancía (merchandise) y un bajo grado de diferenciación de los soportes del producto.

Los discos compactos, casetes y discos de vinilo no tienen diferencias físicas ni funcionales entre sí, pero la información que presentan es completamente distinta unos de otros.

90- Ibid.

91- Ruten 1991 en: Buquet, Gustavo.2003 Loc. Cit. p60.

Cadena de Valor

El modelo tradicional de negocios de la Industria Musical, basado en la comercialización de un producto, presenta una determinada cadena de valor, que parte desde el compositor de una canción, el artista ejecutante (pueden o no ser la misma persona o banda musical), el editor, la manufactura del producto, la promoción, los canales de distribución, los minoristas, hasta llegar al consumidor final.

Sistema de Remuneración de los Agentes

No existe un sistema de remuneración fija para los agentes que intervienen en la cadena de valor, la misma depende en buena medida del poder negociador de los mismos.

Sin embargo, en base al precio final del disco, existen ciertos parámetros que se dan a nivel mundial para entender la remuneración de los agentes.

Modelo de Negocios de la Industria Tradicional

5. PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

La propiedad intelectual se divide en dos categorías: la propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de origen; y el derecho de autor, que según la Convención de Berna abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos.

Los derechos conexos al derecho de autor son los derechos de los artistas intérpretes o ejecutantes sobre sus interpretaciones o ejecuciones, los derechos de los productores de fonogramas sobre sus grabaciones y los derechos de los organismos de radiodifusión sobre sus emisiones de radio y de televisión.⁹²

5.1 El Derecho de Autor

El derecho de autor es la base de, prácticamente, toda transacción comercial en la Industria Musical, sin ella no habría protección para las composiciones musicales y la música perdería valor económico.

El derecho de autor como tal no depende de ningún procedimiento oficial. Se considera que por su mera existencia, toda obra creada queda protegida por el derecho de autor. El Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas establece que las mismas quedan protegidas sin ninguna formalidad en los países parte, en dicho convenio.

No obstante, muchos países cuentan con una Oficina Nacional de Derecho de Autor y algunas legislaciones nacionales permiten el registro de obras con el propósito de identificar y distinguir los títulos de las obras. En algunos países, el registro también puede servir como prueba irrefutable ante un tribunal de justicia en el caso de controversias relacionadas con el derecho de autor, en otros, como los Estados Unidos el registro constituye un requisito para iniciar acciones legales.⁹³

92- www.wipo.int/about-ip/es/

93- Entrevista realizada al Dr. Alejandro Alterwain.

En Uruguay, según el artículo 53 de la ley 9.739, con las modificaciones introducidas por la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos 17.616 del 10 de enero de 2003, “La Biblioteca Nacional llevará un registro de los derechos de autor, en que los interesados podrán inscribir las obras y demás bienes intelectuales protegidos en esta ley...”.

5.2 Derechos comprendidos

Los creadores originales de obras protegidas por el derecho de autor y sus herederos gozan de ciertos derechos básicos. Detentan el derecho exclusivo de utilizar o autorizar a terceros a que utilicen la obra en condiciones convenidas de común acuerdo. Según la legislación uruguaya, a través del Art. 2 de la ley 17.616 referente a la propiedad artística y literaria, el creador de una obra puede prohibir u autorizar:

- Su reproducción bajo distintas formas, tales como la publicación impresa y la grabación sonora en forma de discos compactos, casetes u otros formatos.
- Su interpretación o ejecución pública, por ejemplo, en una obra de teatro o musical.
- Su transmisión, por radio, cable o satélite.
- Su traducción a otros idiomas, o su adaptación, como en el caso de una novela adaptada para un guión cinematográfico.
- Su enajenación y distribución, permite poner a disposición del público el original o una o más copias de la obra o producción.
- Su puesta a disposición, por cualquier medio, alámbrico o inalámbrico de tal forma que los miembros del público puedan acceder a estas obras desde el lugar y el momento que cada uno de ellos elija.

5.3 Derechos conexos

En los últimos 50 años, se ha expandido rápidamente el ámbito de los derechos conexos al derecho de autor. Estos derechos conexos han ido desarrollándose en torno a las obras protegidas por el derecho de autor y conceden derechos similares, aunque a menudo más limitados y de más corta duración, a:

- los artistas intérpretes o ejecutantes (tales como los actores y los músicos) respecto de sus interpretaciones o ejecuciones.
- los productores de fonogramas (por ejemplo las grabaciones en casetes y discos compactos) respecto a los mismos.
- los organismos de radiodifusión respecto de sus emisiones de radio y de televisión.

A raíz de la aplicación de los derechos de autor y los derechos conexos, en la Industria Musical son frecuentes los acuerdos que dan lugar a los siguientes tipos de regalías: regalías fonomecánicas, regalías por sincronización, regalías por Ejecución Pública, Radiodifusión y Comunicación y regalías por venta de material impreso.

5.4 Asociaciones de Gestión Colectiva

Teniendo en cuenta que sería imposible desde el punto de vista práctico que cada autor, intérprete o poseedor de derechos en general, tramite individualmente en forma eficiente las regalías provenientes de la utilización de material protegido, es que surgen las Asociaciones de Gestión Colectiva. Dichas asociaciones cuentan con las facultades necesarias para otorgar las licencias para la utilización de su repertorio, mediante el pago de las remuneraciones conforme a los aranceles establecidos. En caso contrario los usuarios o clientes de las obras no contarían con las autorizaciones correspondientes para actuar en forma legal.

5.5 Los Tratados de Internet

En 1996, se celebraron dos tratados en el marco de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en Ginebra. Uno de ellos, el Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor (WCT), se ocupa de la protección de los autores de obras literarias y artísticas, como escritos, programas informáticos, bases de datos originales, obras musicales, obras audiovisuales, obras de arte y fotografías.

El otro, el Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WP PT), protege ciertos “derechos conexos”

5.6 Creative Commons

Otra corriente que se está gestando en el contexto digital consiste en la flexibilización de los derechos de autor. En ese sentido ha cobrado mucha fuerza en los últimos años el proyecto de Creative Commons.

El mismo consiste en⁹⁴ “abrir un abanico de licencias que abarcan desde el tradicional sistema de derechos de autor hasta el dominio público, con el objetivo de dar opciones a aquellos creadores que quieren que terceras personas utilicen y/o modifiquen su obra bajo determinadas condiciones.”

Estas condiciones son escogidas por el propio autor, entre una obra con todos los derechos reservados o una con ningún derecho reservado, Creative Commons propone tener algunos derechos reservados.

6. EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA

Como vimos anteriormente, la Industria Musical lleva más de un siglo basando su negocio en la comercialización de fonogramas asociados a un determinado soporte físico. La aparición del disco compacto marcó la transformación de análogo a digital en la Industria Musical, dando así origen a la música digital.

Si bien sigue existiendo un soporte físico, la música pasa a ser información en forma de bits, conformando un sistema abierto y desprotegido, que permite a su poseedor hacer un número infinito de copias perfectas e idénticas al archivo original.

A principios de los 90, las compañías fabricantes de computadoras personales vieron el potencial que ofrecían las aplicaciones de audio en la era digital, por lo cual comenzaron a desarrollar aplicaciones multimedia para incorporarlas en sus productos.

Multimedia es un sistema que utiliza más de un medio de comunicación al mismo tiempo en la presentación de la información, como el texto, la imagen, la animación, el vídeo y el sonido.

6.1 El formato MP3

El estándar internacional ISO-MPEG Audio Layer-3, mejor conocido como MP3, es un algoritmo desarrollado en 1995 por Karl Heinz Brandenburg, director de tecnologías de medios electrónicos del Instituto Alemán de Fraunhofer, que permite comprimir archivos de audio y video a los efectos de optimizar el trabajo de las aplicaciones multimedia, ya que permite reducir el tamaño del archivo original entre 12 y 15 veces. Dada su gran eficiencia en la compresión, y por tratarse de un sistema abierto, o sea que cualquier empresa puede adquirir licencias para fabricar productos compatibles, el formato mp3 se convirtió rápidamente en el más utilizado y recomendado por los organismos internacionales competentes.⁹⁵

94- <http://es.creativecommons.org/>

95- Buquet, Gustavo. 2003. Op. Cit. p. 63

Este formato se potenció gracias a la popularización de las conexiones de Internet a alta velocidad, que, mediante la utilización de redes peer to peer (P2P), hizo posible el intercambio de archivos musicales en formato mp3 entre usuarios, lo que le permitió a los mismos encontrar nuevas formas de acceso a la música.

6.2 Las redes P2P

A continuación definiremos y clasificaremos las redes P2P de acuerdo a la metodología propuesta por el chileno Heinz Herlitz en su tesis de doctorado.⁹⁶

Una red informática entre iguales (en inglés peer to peer que se traduciría como de par a par- o de punto a punto, y más conocida como P2P) se refiere a una red que no tiene clientes ni servidores fijos, sino que consiste de una serie de nodos que se comportan simultáneamente como clientes y como servidores de los demás nodos de la red. Este modelo de red contrasta con el modelo cliente-servidor, el cual funciona según una arquitectura monolítica que no admite una distribución de tareas entre sí, sino solo una simple comunicación entre un usuario y una terminal en donde el cliente y el servidor no pueden cambiar de roles.

El P2P se basa principalmente en la filosofía y en el principio de que todos los usuarios deben compartir. Conocida como filosofía P2P, es aplicada en algunas redes como sistema enteramente meritocrático, donde el que más comparte, más privilegios y más acceso disponible de manera más rápida, a más contenido tiene. Con este sistema se pretende asegurar la disponibilidad del contenido compartido, ya que de lo contrario no sería posible la subsistencia de la red.

A partir del año 2006 cada vez más compañías europeas y americanas, como Warner Bros o la BBC, empezaron a ver el P2P como una alternativa a la distribución convencional de películas y programas de televisión, ofreciendo parte de sus contenidos a través de tecnologías como la de BitTorrent.⁹⁷

7. CAMBIOS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MUSICAL

La Industria Musical presenta una serie de modificaciones a partir de la introducción de nuevas tecnologías, que por un lado alteran las características de la industria como tal y por otro reposicionan a los distintos agentes en un nuevo escenario. Los principales cambios en lo que tiene que ver con las propiedades económicas y la estructura del mercado se detallan a continuación.

7.1 Bien de información

Básicamente la aparición y utilización de Internet, como canal de promoción y distribución, refuerza las características de bien de información que posee la obra musical. Esto se refleja en la reducción de los costos de reproducción, ya que permite que se realice un número infinito de copias de excelente calidad a un costo cero, mientras que siguen existiendo, aunque en menor medida, altos costos de producción para la primera copia. La consecuencia directa es que la obra musical, como insumo y como producto final, presenta características de no rivalidad potenciadas⁹⁸.

96- <http://biblioteca.uct.cl/tesis/heinz-herlitz/tesis.pdf>

97- <http://www.elmundo.es/navegante/2006/05/18/empresas/1147945139.html>

98- Recordar que la no rivalidad de un bien implica que la utilización o consumo por parte de un agente no reduce o limita la posibilidad de utilización o consumo por parte de otro.

7.2 No exclusividad

Como se detalló previamente, debe garantizarse al productor del fonograma la exclusividad en su explotación económica para que dicha actividad sea viable.

La distribución digital vía Internet hace más compleja la tarea de controlar que solo el poseedor de la propiedad intelectual haga usufructo de la misma, reforzando de ese modo la propiedad de no exclusividad de los fonogramas. La aparición de los programas P2P y de los sitios que agrupan a las comunidades de consumidores que comparten archivos por la Web, dificulta excluir a determinados agentes, lo cual impide bajo el régimen tradicional, la provisión privada de productos en la Industria Musical. Las discográficas tomaron varias medidas para contrarrestar esta tendencia, las cuales se desarrollan en profundidad en otra sección.

7.3 Impacto sociocultural

Palmeiro⁶² resalta también el impacto de índole sociocultural que se provoca, debido a que las nuevas generaciones crecen en un mundo en el que descargar música ilegalmente a través de uno de los numerosos programas P2P es algo natural y que no está “mal”. En general los usuarios de la red no están acostumbrados a pagar por sus descargas, lo cual representa un gran riesgo para las discográficas, ya que es poco probable que estos nuevos consumidores estén dispuestos a pagar por la música, y menos a comprar un disco.

7.4 Reducción de los desequilibrios

Dado que en este sistema de distribución digital, a través de la Web, cada copia se produce en el momento en que se demanda y consume, se eliminan los problemas de exceso de oferta o de demanda en los mercados, lo cual redundará en una mejor asignación de los recursos.

7.5 Reducción en las barreras a la entrada

Otro cambio que se presenta con las nuevas tecnologías es la reducción de las barreras a la entrada para nuevas empresas, ya que si la música se promociona y distribuye por Internet, se reducen los costos de fabricación, almacenamiento y distribución que actuaban en cierta medida limitando la entrada a empresas de menor escala al mercado. Este elemento preocupa también a las grandes discográficas, ya que limita su elevado poder de negociación.

7.6 Un nuevo problema: el exceso de información

Como se plantea en el libro *The Future of Music*⁹⁹, con Internet el problema no es más la falta de acceso a los bienes y servicios, sino que el problema es ahora cómo organizar toda esa información que se encuentra libre y a nuestra disposición. Al reducirse las barreras a la entrada, se abre la posibilidad para que un mayor número de artistas de los más diversos estilos participen de la oferta musical.

7.7 Nueva relación productor - consumidor

Por otro lado, otra característica que se modifica es aquella referente al papel que el consumidor asume en el mercado. En el modelo tradicional, las discográficas invertían cifras millonarias en publicidad para inducir el comportamiento de los consumidores. Con Internet es más fácil y menos costoso conocer los gustos y demandas de los consumidores, lo cual los ubica en una mejor posición respecto a la que tenían en el modelo tradicional. A su vez los oferentes pueden conocer con certeza hacia dónde deben apuntar con su producto o servicio, lo cual reduce notoriamente los riesgos existentes en la industria. Es común que antes de comprar mú-

99- Kusek, David – Leonhard, Gerd. Op. Cit. p.161

sica a través de Internet, el consumidor tenga la posibilidad de escuchar algunos temas o todo el álbum, lo cual resulta una forma muy eficiente y menos costosa de promocionar la obra¹⁰⁰.

7.8 Costos de lock-in

Este cambio de paradigma genera al consumidor muchos beneficios y algunos costos. Tal como se desarrolla en “El Dominio de la Información”, existen los denominados costos de lock-in. Antes de la aparición del formato mp3 y de los programas P2P, los consumidores de música debían invertir en equipos que permitieran la reproducción de CDs (anteriormente la de casetes y discos de vinilo), lo cual genera que el consumidor esté en cierta medida atado a ese tipo de soporte por un tiempo. Al aparecer un nuevo formato y nuevos soportes para la música, aparecen nuevos equipos que reproducen esos nuevos formatos. Puede suceder que si el consumidor realizó una alta inversión en un reproductor de CDs, no esté dispuesto, al menos por un tiempo, a “cambiarse de tecnología”, lo cual retrasa la introducción de la misma en el mercado.

7.9 Renacimiento del single

Otro elemento a destacar, es que la venta de música en paquete o por álbum tiende a desaparecer, ya que los consumidores solo descargarán aquellas canciones que sean de su agrado. Esto determina el fin del sistema de subsidios cruzados entre temas de un mismo disco, que permitía el desarrollo del modelo tradicional.

7.10 Economías de red

Un aspecto que vale la pena resaltar, es cómo la nueva modalidad de distribución de la música a través del file sharing, exagera las economías de red. En definitiva, luego de que se impone en este mercado un modelo o red, se generan economías de escala para la demanda, que hacen que dicha red perdure en el tiempo y acapare la mayor parte de la misma. Entonces las nuevas tecnologías deben apuntar a ser una mejor opción que sus competidoras, y más aún deben apuntar a poseer una ventaja inicial, ya que como vimos anteriormente el éxito retroalimenta mayor éxito en estas redes.

7.11 Estructura de mercado

Si tomamos en cuenta las grandes economías de red que operan en el nuevo modelo de comercialización digital, es de esperar que se presente una alta concentración en este mercado. Si solo consideramos los sitios que habilitan legalmente la descarga de música, observamos que más de un 70%¹⁰¹ de las descargas se realizan desde la tienda de música iTunes. Esto último estaría verificando que a nivel de plataformas de distribución digital, existe en el mercado online una fuerte concentración.

7.12 Fijación de precios en un entorno digital

La aparición de bienes sustitutos y la dificultad planteada actualmente en la lucha contra la piratería digital¹⁰², generan un debate en torno a cuál sería un sistema de precios eficiente. En este sentido, Tobías Regner¹⁰³ desarrolla un modelo en el cual analiza tres alternativas para la fijación de precios en la Industria Musical en un entorno digital.

100- Palmeiro, César. Op. Cit. p.31

101- http://www.npd.com/press/releases/press_0703141.html.

102- IFPI. Piracy Report 2006

103- Regner, Tobias. “Efficient Contract for Digital Content”. Bristol, UK. University of Bristol and CMPO. Julio 2004

El mismo intenta resolver el problema “principal – agente” que se da entre los propietarios de derechos y los consumidores, buscando la alternativa que represente la mejor opción para todos los agentes. Las tres opciones analizadas son: fuerte protección de la propiedad, sistema de precio bajo, y sistema de precios voluntarios.

8. PRINCIPALES IMPACTOS EN LA INDUSTRIA MUSICAL

El advenimiento de nuevas tecnologías ha generado una serie de impactos sobre la Industria Musical que han determinado la dirección que la misma ha seguido en los últimos años.

Los principales impactos pueden agruparse de la siguiente manera:

- Crisis en la Industria Discográfica
- Nueva relación entre artistas y discográficas
- Impactos en la Comercialización
- Impactos en la Distribución
- Paradigma del Modelo de Negocios
- Rol de los consumidores – Redes Sociales
- Aparición de Nuevos Agentes

8.1 Crisis de la Industria Discográfica

La Industria Discográfica ha sufrido en los últimos años un descenso importante de sus ingresos provenientes de las ventas de fonogramas en los distintos formatos. Existen diversos factores que pueden explicar este fenómeno, destacándose la aparición de productos sustitutos vinculados a nuevas tecnologías, que han irrumpido en el mercado de la música e intentan desbancar a la Industria Discográfica como motor del mercado.

En este apartado se describe en primera instancia la situación de la industria discográfica en los últimos años, para luego esbozar algunas hipótesis en cuanto a los factores que estarían explicando esa realidad.

8.1.1 Caída en las ventas de CDs

Según los datos publicados por la IFPI, desde 1999 hasta el año 2006, se acumula una caída de 23% en las unidades vendidas de discos compactos a nivel mundial, lo cual refleja la crisis en la que está inmerso el modelo tradicional de ventas de CDs. Año tras año las unidades vendidas caen en el período considerado, salvo entre los años 1999 – 2000 y 2003 - 2004, cuando se observan repuntes del 2.9%.

8.1.2 Un nuevo formato: el DVD

Una de las estrategias seguida por las discográficas, buscando revertir la caída en las ventas de discos compactos, consistió en promover el formato DVD como complemento al CD, tratando de provocar de ese modo una necesidad de actualización del repertorio al nuevo formato por parte de los consumidores y volver así a una senda de crecimiento. Es así que entre los años 2003 y 2004 se dio un incremento del 24% en las unidades vendidas de DVDs, pasando a representar un 8% del total de las ventas totales de la industria.

En definitiva la inserción del DVD no cumplió el objetivo de compensar la baja en las ventas de discos y demostró no ser un formato lo suficientemente atractivo para los consumidores ya que en el 2005 las ventas de DVDs caen un 4% según datos publicados en el Informe de Ventas Mundiales de IFPI del año 2005.

8.1.3 La música digital

El otro elemento que determinó un descenso menos pronunciado de los ingresos corrientes de la industria, fue el intento de las compañías discográficas de insertarse en el mercado digital.

Las cifras referidas al mercado digital son alentadoras para la industria, aunque las elevadas tasas de crecimiento en las ventas de música digital, no logran compensar la constante caída en los demás formatos. Debe resaltarse que estas altas tasas de crecimiento refieren a un punto de partida relativamente bajo, lo que determina que no sean suficientes aún para cubrir el hueco provocado por la caída en las ventas de los restantes formatos.

8.1.4 Elementos que explican el descenso en las ventas de música

8.1.4.1 Piratería física

Desde siempre la industria discográfica mantuvo una lucha contra la piratería física, siendo la copia ilegal de CDs la principal amenaza para las compañías discográficas. Según estimaciones de IFPI, el 37% del total de CDs vendidos en el año 2005 corresponden a copias ilegales o piratas, lo que refleja la dimensión del problema.

8.1.4.2 Piratería Digital

En los últimos años surgió una nueva modalidad de piratería, basada principalmente en compartir archivos de audio a través de Internet.

La IFPI estima que en el año 2005, cerca de 20 billones de canciones fueron descargadas ilegalmente. Esto equivale aproximadamente a 1667 millones de discos, cifra que impacta si se la compara con los 1889 millones de discos vendidos por la industria en forma legal.

Las nuevas tecnologías abren la posibilidad a que la piratería a través de Internet se diversifique y adquiera varias formas.

8.1.4.3 Estudios de Impacto

Dadas las dificultades en el acceso a la información, no son muchos los estudios y las investigaciones que se han hecho para tratar de medir el impacto que las descargas ilegales han tenido en la caída de ingresos de la Industria Discográfica.

El Reporte sobre Piratería de la IFPI del año 2006 menciona algunos estudios que concluyen que un 25% de la caída en las ventas de CDs se debe a las descargas ilegales en los Estados Unidos. El argumento de las compañías discográficas va en este sentido, cargando todas sus acusaciones sobre los programas peer to peer como causantes de la situación crítica que atraviesan. Sin embargo otros estudios, como el realizado por Norbert J. Michel,¹⁰⁴ concluyen que el impacto, si bien existe, es de menor dimensión. Michel estima en su análisis, que al menos un 13% de la caída en las ventas de CDs puede atribuirse a la actividad de file sharing.

En definitiva, la etapa de crisis que atraviesa la industria discográfica en la actualidad, obedece a una multiplicidad de factores. Es demasiado simplista la postura de las discográficas, de tratar a las descargas ilegales a través de Internet como las únicas responsables del descenso en sus ingresos, evitando asumir sus propias responsabilidades.

8.1.5 Más allá de la Industria Discográfica

Si bien la Industria Discográfica cumple un rol importante en la Industria Musical, la producción de fonogramas no es la única actividad económica generada a partir de la música.

104- Michel, Norbert J. "The impact of file sharing on the Music Industry: An Empirical Analysis" En: Topics in Economic Analysis & Policy. Boston. The Berkeley Electronic Press, 2006. p.11

Existen otros sectores que desarrollan su actividad en forma conexas a la Industria Discográfica, y su nivel de actividad ha ido en ascenso en los últimos años.

8.2 Nueva relación entre artistas y discográficas

La posición de los distintos agentes participantes en la Industria Musical se modifica en un entorno dominado por la distribución digital de contenidos. En particular para las compañías discográficas, el cambio de paradigma implicó cambios importantes en términos de su poder negociador con los demás participantes.

Las discográficas se enfrentan a una situación, en la cual su función actual no es tan demandada por los artistas, y debe reorientarse en cuanto a los servicios brindados para volver a ser un opción rentable para los mismos.

8.3 Impactos en la Comercialización

El Marketing en la Industria Musical siempre giró en torno a la exposición y el descubrimiento.¹⁰⁵ Sin exposición la música de los artistas jamás llega a ser descubierta por los consumidores. En el Modelo Tradicional, previo a las nuevas tecnologías, los principales canales de exposición eran la radio y la televisión y para el descubrimiento se utilizaban tradicionalmente la radio, televisión, tiendas discográficas, presentaciones en vivo y la recomendación. En una plataforma digital, se da una mayor amplitud y velocidad que en los canales tradicionales, creando nuevos canales de comercialización.

Algunos de estos son el webcasting, streaming y el downloading, servicios que se ofrecen a través de Internet, y que serán explicados en profundidad en el capítulo relacionado a nuevos modelos de negocio.

8.4 Impactos en la Distribución

Los pioneros en la distribución digital de música fueron los ingenieros recién graduados Jeff Patterson y Rob Lord cuando en 1995 crearon IUMA, Internet Underground Music Archive, portal que permitía levantar música y enviarla a través de Internet utilizando el formato mp3.¹⁰⁶

La aparición de los sistemas de distribución digital trajo, como principal consecuencia, la sustitución de algunos de los agentes de la cadena de valor. Es así como se pasa del canal de distribución tradicional, que incluye al fabricante, al distribuidor físico y a la tienda minorista, a un canal digital, donde el bien es intangible y el contenido sale desde los poseedores de sus derechos, pasando por nuevos intermediarios hasta llegar al consumidor final.

Dentro de estos nuevos intermediarios, están aquellos agentes que a través de medios digitales llevan la música hasta el consumidor final, como por ejemplo iTunes, la tienda virtual de venta de música de la compañía Apple Inc.

Es por eso que la sustitución del CD tradicional por la música digital trajo como consecuencia por un lado el cierre de numerosas tiendas de venta de discos, como Tower Records y por otro el desarrollo del mercado de venta de música on line, el cual es liderado por iTunes, que hasta julio del 2007 vendió 3000 millones de tracks¹⁰⁷ convirtiéndose en el tercer mayor vendedor de música en los Estados Unidos solo detrás de BestBuy y Wal-Mart.¹⁰⁸

Otro de los efectos en la distribución digital es la aparición de sellos discográficos 100% digitales, tal es el caso de Universal que en 2004 lanzó UMe Digital, o Time Warner con Cordless Recording, cuyo funcionamiento se basa en conseguir a los mejores artistas de la Web,

105- Kusek David, Leonhard Gerd. Op. Cit. p.57

106- http://www.ucsc.edu/news_events/review/text_only/Winter-95/Win_95-Net_rebels_shake.html

107- <http://www.apple.com/pr/library/2007/07/31iTunes.html>

108- Hiatt, Brian "Subiendo de Tono" Rolling Stone, Número 116, Noviembre 2007 ISSN 0329-5656

promocionarlos a través de redes sociales como Myspace, y vender compilados de 3 canciones en plataformas digitales en lugar de los anteriores discos.¹⁰⁹ El fenómeno digital también trajo como consecuencia la aparición de nuevos intermediarios, llamados copyright management o administradores de derechos, que como IODA Alliance o The Orchard, obtienen licencias de sellos discográficos y artistas independientes y venden ese catálogo a distintos agentes que ofrecen servicios digitales.

Otro de los impactos de la distribución digital se da en la relación entre los precios y los costos de la música.

8.5 Cambio de paradigma en el Modelo de Negocios

8.5.1 El nuevo modelo

El fuerte impacto que han tenido las nuevas tecnologías en la industria musical no sólo se limita a la aparición de productos sustitutos al soporte físico de comercialización, sino que también amenaza el modelo de negocios tradicional que ha preponderado en la industria durante los últimos sesenta años.

Con la aparición de la música digital, Internet y las conexiones inalámbricas, la música deja de estar necesariamente atada al soporte físico, y la información viaja a través de distintos canales, dando lugar a la aparición de nuevos soportes desde donde poder escuchar las piezas musicales. Los usuarios comienzan a descargar música en sus celulares en forma de ringtones o full tracks, comienzan a descargar música y a almacenarla en sus computadoras personales y en sus reproductores de mp3, comienzan a aparecer diferentes formatos de compresión de archivos musicales; en Estados Unidos se empiezan a popularizar las radios satelitales, en la Web se multiplican las páginas que proporcionan sistemas de webcastings, streaming¹¹⁰ y downloading empiezan a proliferar diferentes formas de consumir música.

Esto indica que el abanico de productos musicales pasa a diferenciarse, no sólo en la información que contiene, sino en el soporte en donde son almacenados y reproducidos.

8.6 Rol de los Consumidores – Redes Sociales

Para Eric Nicoli¹¹¹, CEO de EMI Group “En estos tiempos de Internet, el consumidor está utilizando más que nunca contenido musical (...) la distribución digital es lo mejor que le podría estar pasando a la Industria Musical y a los fanáticos de la música”. Para los consumidores, Internet ha abierto enormes facilidades para poder tener acceso a cualquier tipo de música.

Napster, el primer programa peer to peer fue creado por Shawn Fanning para poder compartir música con sus amigos y dio lugar a que millones de usuarios a nivel mundial pudieran tener acceso gratuito a una gran cantidad de música. De hecho la adopción de las tecnologías P2P ha sido más rápida que la de cualquier otra tecnología anterior, incluyendo los teléfonos, las computadoras personales y hasta la propia Internet.¹¹²

Las redes sociales se han transformado en pilares fundamentales de la Web 2.0, permitiendo a los usuarios contactarse con personas de cualquier parte del mundo, afines a sus gustos.

109- IFPI Digital Music Report 2006

110- Webcasting y Streaming son diferentes tipos de escuchas que analizaremos en el capítulo destinado a los Nuevos Modelos de Negocios.

111- IFPI. Digital Music Report p.9

112- Kusek, David – Leonhard, Gerd. Op.Cit. p.43

9. ESTRATEGIAS DE LAS DISCOGRÁFICAS

9.1 Ataque a los sistemas P2P

En el caso de la industria discográfica, la amenaza comenzó a materializarse en 1999 cuando aparece Napster, un software mediante el cual se podían encontrar y organizar de una manera fácil y cómoda los archivos mp3 en Internet.

Utilizando una estructura de red P2P centralizada, Napster fue el primer sistema P2P en ofrecer la posibilidad a los consumidores de buscar y descargar archivos a través del acceso remoto a la computadora de otro usuario.

El gran impacto de Napster con más de 65 millones de usuarios y alrededor de 300.000 nuevos por día en 2001¹¹³, logró unir a las majors, que junto a otros sellos y varios artistas, embanderados en la RIAA, decidieron atacarlo a través de acciones legales, alegando violación a la propiedad intelectual.

Estos sitios han logrado escabullirse de las acciones legales al instalarse en paraísos fiscales donde no operan las leyes internacionales de protección a los derechos de autor (como Sharman Networks, propietaria de Kazaa, que ha instalado su sede en Vanatu) o mediante la utilización de sistemas P2P descentralizados.

Para completar su estrategia de acciones legales, a partir de 2003, la RIAA comenzó acciones contra los otros agentes involucrados en la descarga ilegal de archivos, los consumidores.

Es por eso que con el objetivo de castigar a los grandes infractores y de crear conciencia en los usuarios del daño que la descarga ilegal genera a la industria musical, la RIAA emprendió más de 30.000 acciones contra los usuarios (niños incluidos) de los sistemas P2P¹¹⁴.

9.2 Protección de los contenidos

Al notar que las batallas legales contra sistemas y usuarios no dieron los resultados esperados, las compañías discográficas comenzaron una etapa de protección de los contenidos. En 1998 el DMCA, Digital Millennium Copyright Act, establece un sistema de condiciones y licencias para la utilización de su música en los nuevos servicios de streaming y webcasting. El modelo de download, o sea la venta de una descarga, representaba un problema técnico, ya que resultaba prioritario para los sellos que el material que se comercializara no pudiera circular libremente por la red.

9.3 Hacia la liberalización de contenidos

El primer paso en ese sentido lo dio EMI Music, una de las cuatro grandes, que en mayo del 2007 decidió poner su música a la venta sin DRM.¹¹⁵

Por otro lado Universal Music Group lanzó un programa piloto en el que ofrece en venta sin DRM la música de algunos artistas a través del sitio Rhapsody hasta enero del 2008, para estudiar su efecto en la demanda.¹¹⁶ Se están dando también otros pasos hacia la liberalización de los contenidos, por ejemplo, en mayo de 2007 Warner anunció un acuerdo con el sitio lala.com en el que le permite a los usuarios escuchar gratis gran parte de su catálogo por streaming con la esperanza de así empujar sus ventas.¹¹⁷

113- Palmeiro, César. Op. Cit. p.24

114- IFPI. Digital Music Report. p.3

115- www.emigroup.com/Press/2007/press18.htm

116- <http://www.aol.es/noticias/story/Universal-vende-canciones-sin-DRM-en-Rhapsody/2060294/index.html>

117- http://www.rollingstone.com/news/story/15137581/the_record_industrys_declin2

9.4 Reconversiones estructurales

Las ventas digitales crecieron en 2006 un 88,5% respecto al 2005; sin embargo este crecimiento no alcanza para compensar el descenso en la venta de CDs que acumulan una caída del 23% entre 1999 y 2006.

Este hecho llevó a las discográficas a tomar ciertas decisiones estratégicas sobre los mercados en que participaban y en los que estaban interesadas en ingresar. De esta manera surgen los contratos “360”, en los cuales el sello, a cambio de la producción y promoción de los artistas les cobra un porcentaje sobre todas sus fuentes de ingreso, incluyendo presentación en vivo, licencias, merchandising y otros.

10. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS

Dentro del sistema de comercialización de archivos musicales, el mercado se divide en dos sectores nítidamente diferenciados, por una parte el intercambio entre colegas de forma gratuita o peer to peer (P2P), y por otro lado el mercado legal de música, que trabaja con la debida autorización de los propietarios de los derechos para la explotación de las obras.¹¹⁸

Sobre la operativa y los impactos de los sistemas P2P ya hemos ahondado en capítulos anteriores, no así sobre sus métodos de financiación. Algunos como Morpheus y Kazaa han incorporado la publicidad como sistema de ingresos y otros que no lo han hecho, no han generado ingresos, pero si un gran valor: su extensa red de usuarios.

11. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue estudiar los impactos de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. En consecuencia hemos definido siete grandes impactos, así como las reacciones estratégicas de los principales agentes y el desarrollo de los nuevos modelos de negocios.

El primer impacto que encontramos, fue el cambio en el paradigma del Modelo de Negocios, pasando de un modelo que se basa en la venta de un producto, a un modelo que concibe la música como servicio. Concebir la música como un servicio implica separar la música del soporte físico; en eso se basa la filosofía “music like water”, que consiste en el acceso a cualquier música, en cualquier lugar, a través de cualquier dispositivo, en todo momento. Bajo esta filosofía la música es la materia prima para una gran variedad de servicios.

La transición en el ciclo de vida del disco compacto, desde la etapa de madurez a la de decrecimiento, observada a través de la caída del 23% en las unidades vendidas entre el 1999 y el 2006, provocó el segundo impacto detectado, la crisis en la industria discográfica.

El cambio de paradigma se sustenta en la forma en que la música es comercializada y distribuida. El principal impacto en la comercialización de la música, es la potenciación de un mercado global, a través de Internet, derribando las barreras físicas, inexistentes en un contexto digital. El desarrollo de un mercado global tiene el poder de juntar audiencias dispersas por el mundo, creando la demanda que permite que nichos de mercado, que antes no eran rentables, ahora lo sean.

Es importante destacar cómo, a partir de las nuevas tecnologías digitales, cambia la modalidad en que la música es comercializada, dado que los consumidores tienen la posibilidad de adquirir tracks individuales, sin obligación de adquirir un álbum completo. Esto marca el

118- Buquet, Gustavo.2003. Op. Cit. p.64

renacimiento del single, lo que eliminaría el sistema de subsidios cruzados que hacía rentable el modelo tradicional.

Uno de los principales atributos de la música como un servicio digital, es la de ser intangible y no estar asociada a un soporte físico, permitiendo que la misma tenga gran movilidad y accesibilidad para los usuarios a través de los nuevos canales de distribución.

El pasaje a un modelo basado en un servicio, permite que la Industria Musical genere más valor que el generado en el modelo producto, destacándose el crecimiento de los espectáculos en vivo, del negocio editorial, de la venta de merchandising, de instrumentos musicales y de reproductores de música digital, todos sectores conexos a la industria discográfica.

Por otra parte, el nuevo paradigma ha introducido cambios en la forma en que los agentes se comportan y relacionan, así como el surgimiento de nuevos agentes. Cabe recordar que el disparador de estos impactos, fue el surgimiento de Napster, el primer sistema P2P, que fue desarrollado por un estudiante universitario como solución al problema de compartir música con sus amigos. La rápida propagación de estos sistemas se debe en gran medida a que le brindan al consumidor la posibilidad de acceder a una oferta musical mucho más amplia y a más bajo costo que la que tenían hasta el momento. Los consumidores continuaron explotando las posibilidades de la red, agrupándose en comunidades de interés, las llamadas redes sociales, que les permiten conocer nueva música a partir de las recomendaciones de otros usuarios. Esto determina un gran cambio en el proceso de formación de gustos del consumidor, ya que en el modelo tradicional este estaba fuertemente influenciado por las grandes inversiones publicitarias de las compañías discográficas. Los artistas aprovechan también las nuevas tecnologías, en la medida que estas les permiten tener un trato más directo y fluido con los consumidores. Esto se logra mediante acciones de marketing directo, en las que los artistas brindan información y material exclusivo a los consumidores, como forma de profundizar su relación con los mismos.

Otro beneficio de las nuevas tecnologías para los artistas, consiste en la reducción de los costos de grabación de un master. Estos representaban una costosa inversión que era financiada por las compañías discográficas, mientras que hoy en día, con menores requerimientos técnicos y económicos, se puede producir un master de calidad aceptable.

Por otro lado, en el sistema tradicional, la difusión de la obra corría por cuenta de las compañías discográficas, en general mediante acuerdos con los medios masivos de comunicación. Hoy en día el artista puede promocionar su obra directamente desde su sitio Web y difundirla utilizando redes sociales.

En cuanto a la incorporación de nuevos agentes, hemos distinguido cuatro tipos: copyright management, servicios de música online, compañías de telefonía móvil y compañías tecnológicas. Los copyright management (administradores de derechos), surgen con el objetivo de proveer a los vendedores minoristas de música digital, de contenidos de pequeñas compañías independientes o de artistas que no tienen contratos firmados con un sello discográfico y son los propietarios de su fonograma. Este agente surge como respuesta al exceso de contenidos disponibles actualmente en la Web, filtrándolos y clasificándolos para llevarlos al consumidor final. Los nuevos servicios de música online, son los agentes encargados de llevar la música hacia el consumidor. Se destacan como formas de distribución el webcasting, streaming y downloading. Dentro de los servicios online conviene distinguir los servicios legales, que operan con la autorización de los propietarios de los derechos, mientras que los ilegales, principalmente los sistemas P2P, no respetan las leyes internacionales sobre la propiedad intelectual.

Las compañías de telefonía móvil han incursionado en el negocio de la venta de contenidos a través de los teléfonos celulares. Este negocio se encuentra en constante crecimiento, impulsado por la penetración de las tecnologías 3G, y actualmente representa a nivel mundial,

aproximadamente el 50% de las ventas de música digital. Este canal de distribución presenta tres cualidades que determinan que el consumidor esté más propenso a pagar por ellas: la simplicidad de uso, la facilidad de pago y el acceso constante a los contenidos.

Desde la aparición de los soportes físicos, las compañías tecnológicas han estado estrechamente vinculadas a la Industria Musical. Hoy en día, dichas compañías han ampliado su espectro de negocios, siendo pioneras en la comercialización de contenidos. Un ejemplo emblemático es el caso de Apple Inc., que ha desarrollado el reproductor de mp3 iPod, ha incursionado y lidera con un 70% de participación el mercado de venta de música online con su tienda iTunes, y siguiendo las tendencias de integración tecnológica con la telefonía celular, ha desarrollado el iPhone. Como mencionamos en el trabajo, las estrategias de las compañías discográficas han evolucionado desde el ataque a los sistemas P2P, a la protección de los contenidos a través de los DRM, tendiendo actualmente hacia la liberalización de contenidos y a la captación del mayor valor generado por la música concebida como servicio.

En estos momentos la estructura sobre la cual se sustenta el modelo tradicional está tambaleando, lo que lleva a que las discográficas deban redefinir su rol en cuanto a la generación de contenidos y desarrollo de artistas, en la transición hacia un mercado completamente digital. Las compañías discográficas deberán adecuar sus estrategias corporativas a las leyes de la nueva economía digital y a las nuevas tendencias de consumo de contenidos culturales. Algunas de las estrategias que están utilizando las empresas, consisten en la adquisición de servicios de música online, desarrollo y lanzamiento de artistas exclusivamente a través de la Web, e implementación de contratos 360°, que abarcan un porcentaje del total de los ingresos del artista.

La aparición de la música digital trajo aparejadas nuevas formas de comercializar y consumir la música, dando lugar al surgimiento de nuevos modelos de negocio. Conviene separarlos para el estudio, en dos grandes categorías: servicios legales e ilegales.

Entre los ilegales destacamos la rápida penetración de los sistemas P2P, que al día de hoy concentran la mayor cantidad de descargas de archivos musicales, dado que ofrecen una gran cantidad de contenidos a un costo muy bajo para los usuarios. En contrapartida los servicios legales, que recién están comenzando a funcionar, enfrentan el gran desafío de competir contra los sistemas P2P.

A tales efectos, dichos servicios deberán preocuparse por aumentar el valor al consumidor, lo cual puede lograrse brindándole una mayor utilidad, aspecto subjetivo que describe la funcionalidad que el cliente atribuye al producto, o si no disminuyendo el costo, que es un aspecto objetivo.

Los sistemas P2P aumentaron el valor al consumidor al mejorar su utilidad, mediante la oferta de un amplio catálogo y disminuyendo su costo al ofrecerlo prácticamente gratis. Considerando que es imposible para los sistemas pagos empatar el costo de los P2P, lo que deberán hacer, es aumentar la utilidad al consumidor para posicionarse en la misma curva de valor. Por otro lado los modelos legales gratuitos ya igualan el costo para el consumidor, sin embargo ofrecen restricciones de uso que disminuyen su utilidad. Por lo tanto, si bien en este caso la brecha es menor, también deberán esforzarse en aumentar su utilidad.

Algunas medidas que los servicios legales podrían tomar para mejorar la utilidad, serían el acceso a un catálogo amplio, búsquedas avanzadas de alta eficiencia, que pueden estar asociadas a redes sociales, respetar el derecho de los consumidores de controlar su música sin restricciones

Otras dos alternativas, que si bien no se están manejando en la práctica, han sido objeto de investigación y podrían ser modelos sustentables y rentables para la industria. Serían por un lado la legalización de los sistemas P2P y por otro, un modelo financiado a través de una

tasa aplicable a los usuarios de Internet, que estos pagarían a los proveedores de servicio de Internet.

La legalización de los sistemas P2P se podría efectuar a través de un mecanismo similar al que estableció el Congreso de los Estados Unidos a través del DMCA para los servicios de webcasting, estableciendo una “blanket license” para quienes utilicen los protocolos de los sistemas P2P. De esta manera los sistemas operarían de forma legal, obteniendo ingresos a través de publicidad u otras fuentes y pagando las licencias por las descargas a quienes posean los derechos correspondientes, a través de entidades de gestión colectiva.

El otro mecanismo consistiría en el pago de una tasa por parte de los usuarios de Internet a sus proveedores del servicio, quienes actuarían como agentes de retención, pagando los derechos correspondientes a través de entidades de gestión colectiva. Como contrapartida, los usuarios tendrían acceso a los contenidos disponibles en la Web.

Bibliografía

Libros

- Anderson, Chris. “The long tail: why the future of business is selling less of more”. 1 st. Ed. Hyperion, New York, 2006. ISBN: 1-4013-0237-8.
- Gordon, Steve. “The Future of the Music Business”. 1 st.ed. San Francisco, California. Back Beat Books, 2005. 269p. ISBN 0-87930-844-3.
- Kusek, David – Leonhard, Gerd. “The Future of Music, Manifiesto for the digital music revolution”. 1 st.ed. Boston, MA. Berkley Press, 2005. 193p. ISBN-13: 978-0-87639-059-7.
- Porter, Michel. “Competitive Strategy, techniques for analyzing industries and competitors”. Traducido por María Elena Rosa Sánchez. 36 ta.ed. México. Compañía Editorial Continental, 2006. 391p. ISBN 968-26-1184-9.
- Shapiro, Carl – Varian, Hal. “Information Rules, a strategic guide to the network economy”. Traducido por Marina Feminaza. Barcelona. Antoni Bosch Editor S.A., 1999. 163p. ISBN 84-85855-97-3.
- Stolovich Luis, Lescano Graciela, Mourelle José, Pessano Rita. “La Cultura es Capital. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay”. 2º ed. Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 363p. ISBN 9974-49299-8.

Capítulos de Libro

- Buquet, Gustavo. “La industria discográfica: reflejo tardío y dependencia del mercado internacional”. En Bustamante, Enrique y otros. Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España. Barcelona. Gedisa, 2002. p 67 – p 101. ISBN: 84-7432-985-X.
- Buquet, Gustavo. “Música on line: batalla por los derechos, lucha por el poder”. En Bustamante, Enrique y otros. Hacia un nuevo sistema de comunicación. Las industrias culturales en la era digital. Barcelona. Gedisa, 2003. p 57 – p 84. ISBN: 84-7432-966-3.

Trabajos Académicos

- Calvi, Juan. “La industria de la música, las nuevas tecnologías digitales e Internet. Algunas transformaciones y salto en la concentración”. Madrid, Junio 2006.
- Casacuberta Carlos, Ianina Rossi, Máximo Rossi, “El arte y el éxito: un matrimonio incómodo”. Universidad de la Republica, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Economía. Documento nº 03/03, Junio 2003.
- Fleming, Richard – Hughes, Edward. “New Technologies and the Music Industry. What will be the next dominant business model?”. 2002.
- Herlitz, Heinz. “Transversabilidad en Nat/Firewall”. Universidad Católica de Temuco. Temuco, Setiembre 2005.
- Katz, Jorge. “Tecnologías de la información y la comunicación e industrias culturales, un perspectiva latinoamericana”. Publicación de las Naciones Unidas. Junio, 2006.
- Klaes, Matthias, “ Sociotechnical constituencies, game theory, and the difusión of compact disc. An inter – disciplinary investigation into the market for recorded music”, Research Policy, volumen 25, numero 8, pp 1221 – 1234, 1997.
- Landergren, Joakim. “Usability Factors in Digital Distribution Models Used by the Music Industry Today and Identifying of Important Factors for a Successful Service”. Royal Institute of Technology. Estocolmo, 2003.
- Meter J. Alexander. “Entry Barriers, Release Behavior, and Multi-Product Firms in the Music Recording Industry”. Review of Industrial Organization, Vol. 9, 85-98, 1994.
- Michel, Norbert J. “The impact of file sharing on the Music Industry: An Empyrcal Analysis” En: Topics in Economic Analysis & Policy. Boston. The Berkeley Electronic Press, 2006.

- Mourelle, José. "El sector de la música en Uruguay". Montevideo, Uruguay. Universidad de la República. Mayo 1997.
- Palmeiro, César. "La industria discográfica y la revolución digital". Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. Marzo 2004. Registro: 301538.
- Papadopoulos, Theo. Are Music Recording Contracts Equitable? An Economic Analysis of the Practice of Recoupment. MEIEA Journal, Vol 4, No 1, p83-104, 2004.
- Peitz, Martin – Waelbroeck, Patrick. "An Economist's Guide to Digital Music." International University in Germany – Université Libre de Bruxelles and FNRS. Diciembre 2004.
- Ramos Simón, Fernando. "DRM: Protección versus accesibilidad de la Información". "Hipertext.net", núm. 2, 2004 (Consulta 1 feb 2007).
- Regner, Tobias. "Efficient Contract for Digital Content". Bristol, UK. University of Bristol and CMPO. Julio 2004.

Publicaciones Periódicas

- El perfil del internauta uruguayo. Cuarta edición, Noviembre 2006. Grupo Radar
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World Sales 2000". Abril 2001.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World sales 2001". Abril 2002.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World sales 2002". Abril 2003.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World sales 2003". Abril 2004.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World sales 2004". Abril 2005.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World sales 2005". Abril 2006.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry World sales 2006". Mayo 2007.
- IFPI Market Research Publication. "The recording Industry 2006. Piracy Report. Mayo 2007.
- IFPI Market Research Publication. "IFPI 05: Digital Music Report". Mayo 2005.
- IFPI Market Research Publication. "IFPI 06: Digital Music Report". Mayo 2006.
- IFPI Market Research Publication. "IFPI 07: Digital Music Report". Mayo 2007.
- Palmeiro, César. Asistencia: Krakowiak, Fernando. "La industria del Disco, Economía de las PyMEs de la industria discográfica en la Ciudad de Buenos Aires." Investigación Observatorio de Industrias Culturales. Buenos Aires. OIC, 2005. ISBN 987-22339-0-X.
- Pittaluga, Lucía – Sienna Mariana. "Utilización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el Uruguay". Instituto Nacional de Estadísticas. Marzo, 2007.
- Remedi Gustavo, Diversidad creativa y restricciones económicas La perspectiva desde un pequeño país. Organización de Estados Iberoamericanos, Pensar Iberoamérica, Revista de Cultura. N° 1 Junio Setiembre 2002.
- Sandulli, Francesco – Barbero, Samuel Martín. "Música en Internet: estrategias a seguir. Universia Business Review, Vol. 4, 2004.
- World Intellectual Property Organization. "Understandig Copyright and Related Rights". Ginebra, 2005. ISBN 92-805-1265-4.

Artículos Publicados

- "Audio Format Guide" en <http://www.vidipax.com/audiogd/index2.html>.
- Burger, Andrew. "Bringing P2P File-Sharing out of the shadow, Part 2". TechNewsWord, Julio, 2007. <http://www.technewsworld.com/story/58474.html> .
- Hiatt, Brian - Serpick, Evan. "The fall of the record business: What Next?". Rolling Stone Magazine (Online Edition). June 2007. En http://www.rollingstone.com/news/story/15152483/the_fall_of_the_record_b_usiness_what_next .
- Hiatt, Brian. "Subiendo de Tono". Rolling Stone, Edición impresa, Número 116, Noviembre 2007. ISSN 0329-5656.
- Hiatt, Brian "Jugar al rock". Rolling Stone, Edición impresa, Número 118, Enero 2008. ISSN 0329-5656.
- Howe Jeff, "BigChampagne is watching you" Wired magazine (Online Edition), October 2003. http://www.wired.com/wired/archive/11.10/fileshare_pr.html
- "Iphone rompe records, multiplica ganancias." <http://ar.news.yahoo.com/s/23102007/44/n-technology-iphone-romper-xe9-cords-multiplica-ganancias-apple.html>.
- "Itunes lidera el Mercado de venta de música online" http://www.npd.com/press/releases/press_0703141.html.
- Jobs, Steve. "Thoughts On Music". Febrero, 2007. <http://www.apple.com/hotnews/thoughtsonmusic>.
- Jóvenes españoles prefieren internet a la televisión. <http://ar.news.yahoo.com/s/15112007/14/tecnologia-noticias-j-venes-espaoles-prefieren-internet-televisi-n.html>.
- Kees A. Schouhamer Immik, Fellow, "The CD Store" Audio Engineering Society. Institute of Experimental Mathematics, Essen, Germany, 1998. <http://www.exp-math.uni-essen.de/~immink/pdf/cdstory.pdf>.
- Melendez, Laura "El disco vive y lucha". Suplemento "El Empresario", Diario "El País". 26 de Enero de 2007.
- Music Top Money Makers. En <http://www.forbes.com/2006/02/07/rolling-stones>
- "Phonograph records and prerecorded audio tapes and disks" <http://www.answers.com/topic/phonograph-records-and-prerecorded-audio-tapes-and-disks>.
- Prince lanza su último disco "Planet Earth" con el periódico "The Mail". http://www.dailymail.co.uk/pages/live/articles/showbiz/showbiznews.html?in_article_id=468443&in_page_id=1773.
- Snider, Mike. "More songs for sharing; Following EMI, Universal decides to experiment with selling restriction-free downloads". USA Today. Final Edition. Agosto, 2007.
- The Economist. "A Change of Tune". On Line Music. Abril, 2007. US Edition.
- Vodafone presenta un servicio de música ilimitado. http://espanol.news.yahoo.com/s/reuters/070910/tecnologia/internet_telecomunicaciones_vodafone_sol.