

Universidad de la República

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

**Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del Título de Licenciado en
Economía**

**NUEVOS SECTORES DE
EXPORTACIÓN EXITOSOS EN
URUGUAY: INDUSTRIA
AUDIOVISUAL – PUBLICITARIA**

Autores:

María José Mello

María Jimena Zuasti

Tutor:

Ec. Rosario Domingo

Diciembre, 2009

RESUMEN

En la última década, el sector de producción audiovisual publicitario ha adquirido un rol relevante en el total de las exportaciones de la industria audiovisual uruguaya. El proceso de internacionalización se caracterizó por la existencia de empresas pioneras que provocaron un derrame de información, que llevó a que empresas concentradas en el mercado local, se abrieran al mercado exterior.

La experiencia de las primeras empresas exportadoras favoreció el proceso de difusión a través de derrames que permitieron que gerentes y recursos humanos de las empresas uruguayas adquirieran la experiencia necesaria para desarrollar un proceso de internacionalización intensivo.

Este trabajo se basa en bibliografía disponible sobre el sector audiovisual y en entrevistas realizadas a informantes calificados del mismo. Pretende analizar el proceso de internacionalización del sector audiovisual publicitario de Uruguay, siguiendo la metodología de Hausmann y Rodrik (2002 y 2006) así como establecer las fallas de coordinación en el proceso de difusión que persisten y que impiden el crecimiento sostenido del sector, proponiendo algunas medidas de política económica y algunas actividades a desarrollar para resolver las mismas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1 Descubrimiento de Nuevas Actividades	7
1.2 Fallas de Coordinación	19
1.3 Clusters	21
1.4 Intervenciones Microeconómicas	24
2.1 Antecedentes con Metodologías de Investigación Similares	28
3.1 Características de la Industria Audiovisual.....	41
3.2 Características de la Industria Audiovisual – Publicitaria	47
3.2.2 Características competitivas del sector	56
3.2.3. Fortalezas y debilidades del sector.....	63
CAPÍTULO 4: MODELO DE AUTODESCUBRIMIENTO EN LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL – PUBLICITARIA.....	67
4.1. La Experiencia del Pionero	67
4.2. Proceso de Difusión	73
4.3. Gatillos y Obstáculos para las Exportaciones	76
4.4. Fallas de Coordinación.....	81
4.5. Rol de las Políticas Públicas e Instituciones en el Desarrollo Exportador del Sector.....	85
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA	90
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	100
ANEXO 1: ENTREVISTAS.....	100

ANEXO 2: CUESTIONARIO GUÍA PARA INFORMANTES CALIFICADOS DEL SECTOR AUDIOVISUAL URUGUAYO	102
ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS A LAS PRODUCTORAS PUBLICITARIAS.....	104

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de este trabajo es el sector audiovisual publicitario uruguayo, definido como el conjunto de empresas e instituciones que participan desde un punto de vista económico, político o cultural en la creación, distribución, exhibición o difusión de imágenes animadas, capaces de ser vistas en algún tipo de soporte¹. Este sector dentro de la industria audiovisual es el que más ha crecido en su inserción internacional desde fines de la década de los noventa. Estos antecedentes hacen de interés analizar cómo fue su proceso de desarrollo exportador.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico metodológico aplicado, el que se basa principalmente en los trabajos de Hausmann y Rodrik (2002 y 2006), quienes consideran que existe un pionero que inicia el proceso exportador eliminando ciertas barreras y, por ende, generando un efecto derrame hacia el resto de las empresas del sector, incentivando la apertura al mercado internacional. El pionero realiza un descubrimiento que no consiste en el hallazgo de un nuevo producto, sino en el descubrimiento de una capacidad que ya se encontraba disponible en el país, pero aún no se había identificado como una ventaja competitiva respecto a otros países.

En el segundo capítulo se presentan los antecedentes de investigaciones sobre el sector, tomando en cuenta dos tipos de estudios. Por un lado, aquellos que utilizan metodologías de investigación similares a la considerada en este trabajo, pero para el análisis de otras actividades. Por otro lado, aquellos que estudian a la industria audiovisual uruguaya con otro enfoque metodológico.

En el tercer capítulo, se realiza una descripción de la industria audiovisual en Uruguay y se caracteriza al sector audiovisual publicitario.

En el cuarto capítulo, se aplica la metodología de Hausmann y Rodrik (2002 y 2006) al análisis de la situación de las empresas productoras de publicidad de nuestro país, con el objeto de identificar cómo fue el surgimiento de la actividad exportadora, quiénes fueron los actores, y cómo fue la evolución hacia el éxito exportador del sector. Para esto, se presenta cuál fue la experiencia de los pioneros de la industria en el mercado exterior y como fue el proceso de

¹ Lange y Renaud (1989)

difusión, presentándose los factores que impulsaron el desarrollo exportador, los obstáculos enfrentados y cómo fueron superados. A su vez, se analizan las fallas de coordinación presentes en el mercado al inicio del proceso exportador, y cuáles persisten en la actualidad. Por último, se presenta cuál ha sido el rol de las políticas públicas en el desarrollo del sector.

Debido a la falta de información disponible del sector publicitario, la información relevante para el análisis se obtuvo mediante entrevistas realizadas a informantes calificados y empresarios del sector.

Finalmente, en el último capítulo, se establecen las conclusiones a las que se llega luego del análisis, se realizan recomendaciones de políticas públicas y de intervenciones microeconómicas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de referencia de este trabajo son los artículos de Hausmann y Rodrik (2002 y 2006). En el primer trabajo, los autores establecen que los determinantes del crecimiento en países en desarrollo, se deben a dos factores principales: en primer lugar, a la posibilidad de acceso a nuevas tecnologías extranjeras y, en segundo lugar, a la existencia de instituciones adecuadas. En el segundo trabajo, plantean que en el proceso de desarrollo, los países necesitan no sólo incrementar el producto por trabajador en actividades existentes en esa economía, sino también trasladar recursos hacia actividades más productivas. Para esto, los gobiernos van a necesitar estrategias bien articuladas para proveer los insumos específicos que requieren los mercados, de modo de fomentar el cambio estructural que conduzca al desarrollo económico.

Asimismo, se tomará en consideración los trabajos de Artopoulos, Friel y Hallak (2007); Rodríguez-Clare (2005); y Porter (1998). Los dos primeros artículos enfocan su análisis desde la perspectiva de Hausmann y Rodrik (2002). El primero de ellos, plantea la existencia de un ambiente de incertidumbre que rodea a las firmas locales previo a que cierta actividad se lleve a cabo en el exterior, destacando el concepto de descubrimiento y cuál es el rol del pionero en el descubrimiento de la nueva actividad. El segundo, analiza las fallas de mercado, su relación con los clusters y las economías aglomeradas, y propone un conjunto de intervenciones microeconómicas que pueden ser adecuadas para lidiar con este tipo de problemas. Finalmente, Porter (1998) analiza el concepto de clusters, enfocándose en el papel que juegan tanto en la competitividad de la firma, como en la economía en su conjunto.

1.1 Descubrimiento de Nuevas Actividades

Hausmann y Rodrik (2006) plantean que la actividad económica depende de capacidades específicas que tiene un país, que son en parte proveídas en forma privada mediante los mercados, y en parte por el Estado. Esto implica la existencia de complementariedades profundas

entre el sector público y el privado, que sólo se podrán dar en un ambiente de cooperación entre ambos sectores. Crear una estructura que logre dicha cooperación en actividades ya existentes es un desafío en sí mismo, pero es aún más difícil cuando se presenta la necesidad de una transformación estructural. En este proceso de transformación estructural y desarrollo, los países no sólo necesitarán incrementar la producción por trabajador en actividades ya existentes, sino que también tendrán que trasladar recursos hacia actividades más productivas.

Según estos autores, el proceso de cambio estructural se relaciona más con las fallas de mercado que con las implicaciones de la teoría estándar de comercio, que establece que los países tienden a especializarse y a exportar aquellos bienes producidos de acuerdo a su dotación de factores. Según este último enfoque, los países exportarían los mismos productos que aquellos países que tienen dotación de factores similares.

En el proceso hacia el cambio estructural, se encuentran varias fallas de mercado, entre las que estos autores destacan dos: fallas de coordinación y derrames de información. La primera, ocurre cuando los mercados son incompletos, de tal manera que el retorno de una inversión depende del hecho de que otras inversiones también se hayan realizado. La segunda, son los derrames de información, dentro de los cuales, a su vez, se identifican dos tipos: por imitación de las acciones de la firma que primero ingresa a mercados externos y por la movilidad de la fuerza de trabajo entre las firmas del sector. El primer tipo de derrame se produce porque el cambio estructural no necesariamente implica inventar nuevos productos, sino que se relaciona con identificar cuáles de los productos ya existentes en otros mercados se pueden producir exitosamente en esa economía. Es por esto que el cambio estructural no alude al descubrimiento de un producto, sino al descubrimiento de una capacidad para producirlo y venderlo en el mercado internacional.

De acuerdo a este enfoque, a la firma que realiza este descubrimiento se la denomina “pionera”. El pionero deberá identificar qué actividad nueva (sea un bien o un proceso exportador) le es redituable y cuál no. En caso de que la nueva actividad genere ganancias, será imitada por otras firmas (los “seguidores”); pero si fracasa deberá afrontar toda la pérdida. Debido a esto, los retornos privados por la participación en el proceso de descubrimiento son menores que los beneficios sociales, y los incentivos del mercado para el autodescubrimiento son insuficientes.

Una solución de política para este problema, sería proveer de subsidios de manera de lograr que los retornos privados estén alineados con los retornos sociales.

El segundo tipo de derrame implica que la movilidad laboral puede privar a la empresa que capacitó al trabajador de los potenciales beneficios que este podría generarle, más aún, habrá incurrido en costos de entrenamiento, aunque no provoque una pérdida social. Esto no genera incentivos para la capacitación de los trabajadores, y dada la importancia que tiene la necesidad de contar con recursos humanos capacitados, una posible solución sería subsidiar el entrenamiento.

Hausmann y Rodrik (2006) destacan que una forma en que puede producirse el cambio estructural, es a través del desarrollo de nuevas actividades en las que se utilicen factores y capacidades que la economía ya tenía desarrollados para otros propósitos.

En este sentido, Hausmann y Klinger (2006) usan una metáfora de monos y bosques: cada producto es un árbol y está ubicado a cierta distancia de otro, y las firmas son monos que viven en un árbol, produciendo un bien determinado. La distancia entre los árboles es una medida de cuan útil es la capacidad requerida para la producción del bien A, cuando se produce el bien B. Esto implica que es más fácil para una nueva actividad desarrollarse cerca de áreas donde ya había monos (firmas), porque muchas de las capacidades requeridas ya están disponibles. Producir cuando existen grandes distancias entre los árboles, implica que la actividad necesita de capacidades que no han sido acumuladas previamente. Por lo tanto, pueden surgir problemas de coordinación si se trata de acumular estas capacidades en el proceso de autodescubrimiento, ya que las nuevas capacidades deben ser desarrolladas al mismo tiempo que la nueva actividad; en este contexto el mercado sólo podrá dar saltos cortos.

El proceso de transformación estructural implica monos saltando de una parte pobre del bosque a una parte rica. La habilidad de las empresas para hacer esto depende de la topografía del bosque. Si el bosque es muy regular, en el sentido de que la distancia entre los árboles es similar, entonces habrá un avance regular: “una escalera al cielo”. Es común describir esta experiencia en

el caso del sudeste asiático, que comenzó produciendo juguetes y otros productos similares, y pasó a la producción de productos electrónicos y tecnológicamente avanzados.

Hausmann y Rodrik (2002) plantean que las fallas hacia el crecimiento pueden atribuirse a dos fallas de mercado: la de “economía cerrada” y la de “corrupción”. Es importante destacar que cuando los autores se refieren a la falla de “economía cerrada” no están haciendo referencia a una economía autárquica, donde no entra inversión extranjera directa, sino que refieren a economías en las que los gobiernos pueden retardar el progreso tecnológico reduciendo el acceso de inversiones extranjeras, o la importación de equipos y bienes intermedios. La segunda falla, la de corrupción, se da cuando los líderes políticos no respetan adecuadamente los derechos de propiedad intelectual, realizando acciones para el enriquecimiento propio. Las soluciones para estas fallas serían la apertura económica, generando capacidades para una buena inserción internacional, y la mejora del funcionamiento de las instituciones del gobierno.

Los autores plantean que el empresario que hace el descubrimiento capta solo una parte del valor social que genera el mismo debido a que otros empresarios comienzan rápidamente a competir, al no encontrar mayores obstáculos en el proceso de imitación, principalmente por la ausencia de un régimen de propiedad intelectual. De esta manera, la transformación económica, esto es, el cambio estructural, se ve retrasado debido a la falta de incentivos que genera este tipo de derrame de conocimiento. Por lo tanto, la libre entrada de competidores no incentiva a la inversión en el descubrimiento en la actividad en la que el país tiene una ventaja competitiva.

Aunque las tecnologías de producción estén disponibles para todas las economías, la aplicación exitosa de ellas dependerá de las características e instituciones de cada economía en particular. A pesar de que un inversor en un país en desarrollo descubra la existencia de un producto que pueda ser producido exitosamente a nivel interno, normalmente estos países no pueden aplicar un régimen de propiedad intelectual, como por ejemplo, un régimen de patentes. Esto se debe a que el proceso no es patentable ya que no implica el descubrimiento de una nueva forma de producir que antes no existía, sino que ya estaba disponible en otros mercados. Esto último desanima la inversión independientemente del retorno social que podría generar la misma.

Si aprender en lo que es bueno un país produciendo requiere de una inversión, y los retornos de la misma no son los apropiados, el problema para los potenciales empresarios de los países en desarrollo es idéntico al problema de los empresarios innovadores en los países industriales desarrollados. Sin embargo, las políticas para los empresarios innovadores son diferentes. Típicamente, el régimen de propiedad intelectual protege los descubrimientos de nuevos productos mediante la creación de monopolios temporarios, como por ejemplo: patentes. Pero el inversor en el país en desarrollo que descubre la existencia de un producto que puede ser producido exitosamente a nivel interno, no puede tener este tipo de protecciones, independientemente de cuán grande sea el retorno social. La facilidad a la entrada de competidores normalmente es tomada como un importante indicador de cuán bueno es el funcionamiento de los mercados, cuanto más bajas sean las barreras mejor. Sin embargo, si estas son casi nulas, hace que el problema se agrave, desincentivando a la inversión en descubrir en qué actividad un país puede tener ventajas produciendo.

Por otro lado, Hausmann y Rodrik (2002), comparan dos experiencias de países en desarrollo: una refiere al crecimiento económico de los países latinoamericanos durante la década de los noventa; y la otra refiere al caso de países del sudeste asiático que han tenido éxito en su desarrollo económico.

En referencia a la experiencia de los países latinoamericanos, señalan que la calidad de las políticas aplicadas en cuanto a promoción del crecimiento durante los años noventa, ha sido significativamente mejor que aquella de las aplicadas dos o tres décadas atrás. Sin embargo, el crecimiento económico en esta década fue en promedio más lento que el de las décadas anteriores a 1980, a pesar de que en esa época la región estaba más cerrada al comercio y no tenía suficientes instituciones adecuadas para la promoción del desarrollo.

La mayoría de las economías latinoamericanas no sólo no superaron en la década de los noventa el nivel de crecimiento alcanzado en el período 1950-1980, sino que además presentaron un crecimiento económico menor al obtenido por otras regiones.

En cuanto al desempeño exitoso de los países asiáticos, destacan el crecimiento alcanzado por Corea del Sur, Taiwán, China e India. Estos países han tenido un desarrollo interesante bajo medidas económicas bastante heterodoxas. Corea del Sur y Taiwán mantuvieron altas barreras de protección comercial por un largo período, e hicieron uso activo de políticas industriales. China alcanzó altas tasas de crecimiento sin una actuación formal sobre los derechos de propiedad intelectual; e India es una de las economías más protegidas del mundo. Si bien la mayoría de las economías con altas barreras proteccionistas y con pobre protección de los derechos de propiedad intelectual, no han logrado un crecimiento económico considerable, las economías asiáticas, las cuales han alcanzado un alto crecimiento económico en las últimas cuatro décadas, han aplicado este tipo de políticas, que, en el marco del Consenso de Washington se entiende que podrían incentivar o ampliar las fallas de mercado ya existentes.

En relación a las causas del desempeño poco exitoso de América Latina, los autores encuentran tres razones de por qué la inversión fue baja a pesar de la apertura en la economía y la mejora en las instituciones. En primer lugar, los empresarios pueden haber tenido inadecuados incentivos para el descubrimiento de nuevas actividades, al verse limitados por un retorno por debajo del retorno social y no por la ausencia de adecuados derechos de propiedad intelectual o dificultades en el acceso a tecnologías extranjeras. En segundo lugar, la reducción en los incentivos a invertir en nuevas actividades se pudo deber al incremento en la movilidad de las firmas promovidas por las reformas orientadas al mercado. La facilidad en la entrada reduce las posibilidades de apropiación de los beneficios adecuados para cubrir los costos del descubrimiento. Por último, dado que las reformas incrementaron la productividad en los sectores tradicionales y en las nuevas actividades potenciales, los costos de los recursos en los sectores modernos se vieron incrementados, incentivando a continuar destinando la inversión a los sectores tradicionales.

En referencia a la experiencia de los países asiáticos, Hausmann y Rodrik (2002) ayudan a entender cómo la implementación de políticas adecuadas por parte de los gobiernos -a través de protección al comercio, monopolios temporales, subsidios mediante créditos, e incentivos impositivos- está relacionada con el crecimiento industrial y la diversificación. Estos incentivos por parte del Estado probablemente fueron necesarios para estimular el proceso de

descubrimiento reduciendo los costos para el empresariado. Pero al mismo tiempo los autores destacan que estos incentivos por parte del Estado, pueden tener el efecto opuesto al esperado si los gobiernos no los complementan con políticas para racionalizar las industrias y disciplinar a las firmas.

Respecto al Estado, Hausmann y Rodrik (2002) sugieren que éste tiene dos roles que cumplir. Por un lado, un rol en el proceso de crecimiento, motivando al empresariado a invertir en nuevas actividades ex ante, y eliminando firmas y sectores que no son productivos ex post. Por otro lado, un rol en la transformación industrial, con el objetivo de promover la innovación. Asimismo, sostienen que los instrumentos que tradicionalmente emplea el gobierno para el cumplimiento del objetivo de promoción de la innovación, son la protección al comercio, crédito del sector público, facilidades impositivas, subsidios a la inversión y a la exportación. Cuando Hausmann y Rodrik analizan estos instrumentos, plantean que si no hay discriminación entre innovadores e imitadores, los beneficios de los innovadores se pueden ver limitados por la entrada temprana de los imitadores, además de que se incrementa el costo social para el Estado por la intervención en un sector donde los recursos también se destinan a imitadores.

Asimismo consideran que la protección al comercio no es un instrumento eficiente para promover el descubrimiento, por dos razones. Si bien esta protección puede incrementar la rentabilidad esperada de los innovadores, esto solamente rige para empresas que venden en el mercado local. Por otro lado, como no distingue entre innovadores e imitadores, promueve la entrada temprana de los segundos bajando la rentabilidad esperada de los innovadores, haciendo que el retorno social de la innovación sea menor. Adicionalmente, como generalmente la protección es para bienes intermedios, se incentiva la producción para la venta en el mercado interno y no para la exportación.

Consideran, a su vez, que los subsidios a la exportación son un instrumento más eficiente ya que, a diferencia de la protección al comercio, evitan características anti-exportadoras, si bien no discrimina entre innovadores e imitadores. Otra ventaja es que pueden discriminar relativamente bien entre actividades exitosas y no exitosas ex post, por lo que será posible clasificar aquellas firmas y sectores que son altamente productivos de aquellos que no lo son.

Asimismo, un instrumento que supera la limitación de poder distinguir entre innovadores e imitadores son las garantías o créditos del sector público ya que se pueden otorgar con discrecionalidad. Sin embargo, de la discrecionalidad pueden surgir problemas de influencias políticas, como corrupción o riesgo moral.

Por último, los autores brindan soporte a tres proposiciones. En primer lugar, hay un nivel bastante grande de incertidumbre respecto a lo que un país es bueno produciendo; en segundo lugar, hay dificultades significativas en cuanto a la adaptación exitosa de tecnologías en las economías locales; y por último, el proceso de imitación en la economía doméstica frecuentemente se da en forma rápida una vez que fueron vencidas las primeras dos dificultades.

Hausmann y Rodrik (2002) focalizan su análisis en un aspecto del desarrollo económico que ha sido descuidado en estudios anteriores. El aprender en lo que un país es bueno produciendo es un determinante importante del cambio estructural, pero también es un proceso para el cual no parece ser adecuado un régimen de *laissez-faire*. Los retornos sociales de este tipo de aprendizaje son bastante mayores que los retornos privados, al tratarse de descubrimientos exitosos de lo que uno puede producir a bajos costos y puede ser en general fácilmente imitado.

Hay un rol importante para la política del gobierno. Las estrategias óptimas deben complementar la promoción de nuevas actividades con el desaliento a inversiones que parecen ser de costos elevados *ex post*. Esto requiere que los gobiernos apliquen técnicas para disciplinar al sector privado; y esta es una tarea en la que la mayoría de los gobiernos ha demostrado no ser demasiado eficiente. En ausencia de un marco de política, la adopción de buenas instituciones y apertura para las tecnologías extranjeras, han probado no ser suficientes para alcanzar un proceso de crecimiento y transformación económica.

En Hausmann y Rodrik (2006) también se plantean otras recomendaciones de política. Se sostiene que los países pueden no estar capacitados para superar las fallas de mercado que afectan el proceso de cambio estructural. En este sentido, la política industrial es fundamental en cualquier estrategia de desarrollo.

La política industrial debe tener en cuenta que la provisión de insumos específicos para un subconjunto de actividades no es una opción, debido a que para alcanzar los objetivos de desarrollo se requeriría de información completa para planificar y ejecutar adecuadamente la provisión pública de insumos de este tipo. La alternativa ideal para el gobierno es proveer de todos los insumos necesarios que no estén disponibles. Sin embargo, hay dos problemas con esta solución. En primer lugar, es difícil de solventar; y, en segundo lugar, no es posible conocer la lista de intervenciones ex ante. Debido a estas dificultades con las que se encuentra el Estado en la provisión de insumos complementarios, inevitablemente deberá elegir: “we are doomed to choose”.

Es importante que haya cooperación entre el sector público y el privado, dado que este último puede proveer al primero de información relevante a la cual no tiene acceso por sí mismo.

Para maximizar los beneficios de la información y limitar los costos de búsqueda de renta, los autores consideran que es importante seguir tres principios: arquitectura abierta, auto-organización y transparencia.

El principio de arquitectura abierta refiere a que siempre que sea posible, el gobierno no predetermine con quien puede llegar a negociar en términos de sectores o actividades. Pueden existir oportunidades en áreas que no estuvieron bajo consideración cuando se tomó una decisión organizacional, por lo que es importante dejar que surjan áreas potenciales con la aparición de nuevas oportunidades y de agentes que buscan desarrollar sus actividades en las mismas. Las elecciones del gobierno, deben realizarse cuando la mayor cantidad de información ha sido revelada.

El principio de auto-organización sugiere que no siempre es recomendable que los grupos se organicen de acuerdo a un criterio predeterminado, ya que pueden resultar, por ejemplo, grupos que tienen pocas necesidades específicas en común.

El principio de transparencia hace hincapié en la importancia de crear un ambiente en el cual los pedidos realizados por grupos del sector privado al gobierno, sean sesgados hacia aquellos que son socialmente productivos. Las intervenciones que aumentan el tamaño y las ganancias de una

actividad en particular, son legitimizadas si contribuyen al resto de la sociedad mediante impuestos y puestos de trabajo más productivos.

Para que se cumplan estos tres principios, una manera de comenzar es creando “ventanas”, esto es, una entidad que reciba pedidos de los empresarios; y el gobierno debería focalizarse solo en los pedidos que aumentan la productividad. Otra opción es focalizarse solo en nuevas actividades – definidas como nuevos procesos, productos, capacitaciones, inversiones – para asegurarse que la política satisfaga las necesidades del cambio estructural, y no solamente el enriquecimiento de los operadores tradicionales.

En la misma línea que el trabajo de Hausmann y Rodrik (2002) se encuentra el trabajo de Artopoulos, Friel y Hallak (2007). No sólo se desarrolla en el marco de la teoría de Hausmann y Rodrik (2002); sino que también lo complementa enfatizando en el concepto de descubrimiento de la nueva actividad y cuál es el rol del pionero en el mismo.

Estos autores definen al descubrimiento como la implementación de un modelo de negociación exitoso por primera vez en un país dado. Por otro lado, definen al pionero como el individuo o la empresa que lleva adelante el descubrimiento, que puede ser el resultado de la combinación de sus acciones y un elemento de suerte. La aparición del pionero se explica principalmente por una ventaja de conocimiento sobre los competidores adquirida en el extranjero con anterioridad e independientemente a su decisión de exportar. El trabajo destaca que los conocimientos de marketing es lo que caracteriza al pionero y no los conocimientos en la producción.

Asimismo, plantean que la ventaja de conocimiento de los pioneros está siempre basada en la experiencia anterior con extranjeros y mercados exteriores, y no está relacionada con su decisión posterior de exportar. La socialización permite compartir tanto conocimientos tácitos como explícitos; y los pioneros encuentran este conocimiento importante para su desafío exportador. Este acceso que tienen los pioneros al conocimiento sobre cómo comercializar y cómo tratar con empresarios extranjeros, les permite centrarse en los aspectos más relevantes para la mejora en la inserción internacional; en cambio, aquellos que no poseen este conocimiento no tienen la posibilidad de elaborar una estrategia exportadora tan rigurosa.

Respecto al rol del pionero en la difusión, Artopoulos, Friel y Hallak (2007) distinguen dos tipos de difusión: la difusión general y la difusión específica. En referencia al primer tipo de difusión, el éxito del pionero generalmente está acompañado de un crecimiento significativo en el tamaño de la firma – número de empleados, ventas – que es fácilmente observable por otras firmas y tomado como una señal de que existe un modelo exportador rentable. Aunque no se conozcan los detalles del modelo, saber que existe le da incentivos a las demás firmas para aprender detalles desconocidos prestando atención a las acciones del pionero, o contratando empleados del mismo. El segundo tipo de difusión, la específica, significa que algunas de las acciones del pionero son observadas por sus seguidores, quienes podrán entonces, imitarlos.

Si bien la difusión puede potencialmente afectar negativamente al pionero, en su análisis de los cuatro sectores exportadores de Argentina (vinos, programas de televisión, mobiliario de madera y embarcaciones livianas), no han encontrado evidencia empírica de que la difusión haya disuadido la inversión del pionero, incluso en algunos casos se observa lo contrario. Una explicación posible es que los pioneros pueden beneficiarse de la competencia, principalmente en las etapas iniciales de un nuevo proceso exportador. En primer lugar, los consumidores normalmente identifican al país de origen como una de las características principales del producto, por lo que el pionero puede obtener ventajas de la existencia de otros exportadores para crear una “marca” que identifique al país. En segundo lugar, los pioneros también pueden ganar por la existencia de otros exportadores ya que su presencia aumenta la demanda de infraestructura especializada y de bienes intermedios especializados. Por último, las economías de escala en los costos de transacciones internacionales pueden ser relevantes en algunas industrias, beneficiándose los pioneros de la difusión hacia otros proveedores de productos similares, lo que les permite diversificar el portafolio que ofrecen en el mercado internacional.

También encuentran evidencia de otros tipos de mecanismos de difusión, como los casos en los que los empleados del pionero inician un negocio por su cuenta o son contratados por otras firmas; o cuando los proveedores de la firma difunden el conocimiento entre sus clientes, firmas competidoras del pionero. Asimismo, una vez que la difusión se encuentra generalizada, tienen un rol importante las asociaciones de negocios, agencias gubernamentales, e instituciones

públicas y privadas, ya que se verán beneficiadas si las firmas logran posicionarse en el mercado internacional.

Una vez que estos autores identifican cuál es la ventaja clave que posee el pionero en los casos analizados, están en condiciones de establecer cuáles son los factores que desmotivan la difusión. Las empresas locales generalmente fallan a la hora de interpretar las culturas extranjeras lo que no les permite diseñar una estrategia de exportación adecuada. La incertidumbre que poseen es tal que los desanima para hacer el esfuerzo de exportar. Su problema no es la falta de tecnología apropiada sino la falta de mejoras en marketing, ya que, de poder focalizarse en diseñar una estrategia de comercialización apropiada, la mejora en la producción no presenta grandes dificultades.

La ventaja de conocimiento del pionero no es suficiente para que se tome la decisión de exportar, ya que esto implica tener un conocimiento en aspectos a los cuales es difícil acceder, por lo que una pregunta relevante es si la política del gobierno puede apalancar este conocimiento a favor de los posibles exportadores.

En contraste con lo planteado por Hausmann y Rodrik (2002), Artopoulos, Friel y Hallak (2007) sostienen que la difusión no necesariamente va a afectar negativamente al pionero, ya que ésta siempre lo beneficia en las etapas iniciales, en la mayoría de los casos debido a una mayor conciencia en el exterior de que el país es un potencial exportador.

Por último, se plantea que el gobierno debería promover la difusión de conocimiento que posee el pionero en marketing hacia otras industrias, ya que consideran que la experiencia del pionero puede ser aplicada a la mayoría de productores de productos diferenciados que tratan de insertarse en los mercados de países desarrollados. Es por esto que el gobierno debe crear el marco adecuado para la buena transmisión de conocimiento entre los productores.

1.2 Fallas de Coordinación

Una falla de coordinación se observa cuando la economía falla en coordinar las expectativas para lograr el mejor equilibrio. Rodríguez-Clare (2005) plantea que este tipo de fallas se presenta cuando existen equilibrios múltiples, donde domina un equilibrio de Pareto. Pero también se puede dar en ausencia de este tipo de equilibrio, debido a la existencia de actividades que nunca son rentables.

Asimismo, considera que para llegar a la coordinación no se requiere de una política formal o del Estado, ya que cuando hay equilibrios múltiples, los agentes optimistas pueden llegar al equilibrio óptimo espontáneamente. También puede alcanzarse la coordinación gracias a las acciones estratégicas de un agente importante del sector, como puede ser una universidad o una multinacional.

Es importante mencionar la diferencia significativa que destaca el autor entre los conceptos de fallas de mercado y aglomeración. La noción de aglomeración económica sugiere que el aumento de la concentración geográfica de industrias relacionadas entre sí, necesariamente lleva a una mayor productividad. En cambio, el argumento que presenta Rodríguez-Clare (2005) es que una concentración geográfica tal, ofrece la posibilidad de una mayor productividad sólo si existe alguna forma de coordinación.

Plantea cuatro factores que potencian las fallas de coordinación: las economías de escala, los efectos débiles de mercado, la difusión de conocimiento, y otros problemas de no exclusión.

Cuando existen economías de escala se generan fallas de coordinación. Según Adam Smith, la amplitud del mercado limita la división del trabajo, lo cual implica tres supuestos: beneficios de la especialización o la división del trabajo entre los proveedores de insumos, economías de escala en la producción de bienes intermedios, y ganancias de la cercanía de los proveedores y consumidores de esos bienes.

Esto último sugiere que la aglomeración industrial es suficiente para generar los beneficios de un aumento de la especialización, pero esto puede no ser automático. Un supuesto clave que no se considera en esta afirmación, es que hay costos de transporte u otros costos asociados con tener que depender de proveedores alejados. Un ejemplo claro de esto es la mano de obra.

Otro caso de falla de coordinación, donde se manifiestan claramente los efectos débiles de mercado, es el caso en el que existen trabajadores considerando invertir en entrenamiento, y empresas considerando invertir en tecnologías que requieren de trabajadores entrenados. En este caso, se produce un equilibrio con baja productividad debido a la falta de trabajadores especializados, lo cual lleva a las empresas a adoptar tecnologías no intensivas y de baja productividad. Este es un típico caso en el que las economías de escala no llevan a equilibrios múltiples, pero se dan efectos débiles de mercado debido a los costos.

En referencia a la difusión de conocimiento y problemas de no exclusión, es de esperar que con la acumulación de conocimiento, mediante la experiencia, I+D u otros medios, se observe esta difusión y se beneficien otras empresas. Esto puede ser así en el caso de que haya dos empresas involucradas, ya que internalizarán la externalidad y resolverán la falla de mercado. Pero, sin embargo, surge un problema cuando hay demasiadas empresas involucradas y no hay equilibrios múltiples, debido a que una empresa no puede evitar que las otras empresas no se beneficien de la difusión. La difusión de conocimiento puede llevar a fallas de coordinación en ausencia de equilibrios múltiples.

Rodríguez-Clare (2005) también plantea que las fallas de coordinación pueden ocurrir tanto a nivel de la economía agregada, como a nivel de los clusters; considerando “cluster” como grupo de industrias relacionadas, y de agentes públicos y privados.

En este sentido, un aspecto importante está relacionado con la dimensión geográfica del cluster ya que los casos de fallas de coordinación que Rodríguez-Clare encuentra contienen elementos que los convierte en fenómenos locales: insumos no transables, infraestructura, bienes públicos, trabajadores calificados, o problemas de conocimiento. Esto no significa, según este autor, que el resto del mundo no sea importante, ni que las relaciones y flujos con el exterior deban ser

restringidos para dar paso a interacciones locales más fuertes. Lo que sí hay que tomar en cuenta es que si un cluster está concentrado en una región, es lógico pensar en una estrategia a nivel regional para alcanzar una coordinación superior dentro del cluster.

1.3 Clusters

Es importante analizar el concepto de cluster debido a que es un factor cada vez más presente en el desarrollo de las economías.

Porter (1998) define a los clusters como masas críticas, en un lugar determinado, en sectores particulares, de éxito competitivo no muy usual. Estos implican una paradoja: el incremento de las ventajas competitivas en una economía global descansa cada vez más en cuestiones locales.

Los clusters no sólo afectan a la competitividad al interior del país, sino también a través de las fronteras, ya que representan una nueva manera de pensar las relaciones económicas en cuanto a localización, constitución, relaciones con instituciones, promoción de los gobiernos, y otros aspectos para el crecimiento y el desarrollo.

Un elemento a destacar es que los clusters promueven la competencia tanto con empresas fuera del cluster como entre las empresas al interior del mismo; sin dicha competencia el cluster no sería exitoso. Por otro lado, también promueven la cooperación en diferentes dimensiones y entre distintos actores. Es por esta razón que puede coexistir la competencia con la cooperación. Los clusters eliminan las rigideces de la integración vertical creando y manteniendo redes, alianzas y acuerdos, incrementando así, las ventajas en eficiencia, efectividad y flexibilidad.

El cluster permite que cada miembro se beneficie ya sea logrando una escala mayor, o mediante la unión formal con otros, sin sacrificar la flexibilidad.

Porter (1998) sostiene que los clusters afectan a la competencia de tres maneras: incrementando la productividad de las compañías del sector; innovando, lo cual trae aparejado el crecimiento

futuro; y estimulando la formación de nuevos negocios, lo cual hace que el cluster se expanda y fortalezca por sí mismo.

En cuanto a la relación entre clusters y productividad, las compañías pertenecientes al cluster pueden aumentar su productividad por: la facilidad de acceso a empleados y proveedores disminuyendo los costos de búsqueda y transacciones; la facilidad de acceso a información especializada; la complementariedad entre empresas, productos, y proveedores que hace más atractivas las compras al interior de un cluster; la facilidad de acceso a instituciones y bienes públicos; y, por último, la mejora en la motivación y estándares comparativos.

Asimismo, Porter (1998) sostiene que los clusters permiten acceder más fácilmente a empresas vinculadas a procesos de innovación. Adicionalmente, como los clusters promueven la competencia interna, y la comparación constante entre empresas, las mismas buscan la innovación para destacarse.

En relación al estímulo a la formación de nuevos negocios, las brechas en productos o servicios se pueden percibir más fácilmente en un cluster, por lo que se pueden construir nuevos negocios. Además, bajan las barreras a la entrada, y facilita el acceso a los factores ya que la mayoría se encuentran disponibles en la localización del cluster.

Sin embargo, Porter (1998) plantea que una de las rigideces internas que puede afectar más a un cluster es el hecho de que para adoptar nuevas ideas, éstas tienen que ser innovaciones radicales; este exceso de “perfeccionismo” hace que el cluster sufra de una inercia colectiva, haciendo más difícil para las compañías locales adoptar nuevas ideas, y por ende, innovar.

Respecto a las implicancias que los clusters tienen para las compañías, las estrategias de los ejecutivos deben extenderse más allá de lo que sucede al interior de su propia organización e industria. En la actualidad, las compañías deben forjar relaciones más estrechas con compradores, proveedores y otras instituciones. Específicamente, los clusters deben tomar en cuenta los siguientes cuatro elementos para la agenda estratégica: elección de localización, participación a nivel local, mejora del cluster, y trabajo colectivo.

Asimismo, hay que tener mucho cuidado a la hora de elegir la localización ya que lugares con ventajas de bajos costos en los insumos, por ejemplo, frecuentemente carecen de una infraestructura eficiente, proveedores sofisticados, y otros elementos claves para la competencia, cuya ausencia puede más que compensar el ahorro en el costo de los insumos. Ahorros por salarios, utilidades e impuestos pueden ser muy visibles y fáciles de medir, pero las penalidades de la productividad pueden estar ocultas y no ser anticipadas. Por lo tanto, la decisión de la localización debe estar basada en el sistema total de costos y en las posibilidades de innovar, y no solamente en el costo de los insumos. Adicionalmente, es importante destacar que se sugiere mover los grupos de actividades relacionados al mismo lugar, en vez de expandir estas a través de numerosas localizaciones. Agrupar a las actividades permite a las compañías extender raíces más profundas en clusters locales, mejorando la habilidad para la captación de beneficios.

Porter (1998) sostiene que para maximizar los beneficios de un cluster, las compañías deben participar activamente y establecer una presencia local significativa. Sin embargo, los gerentes también pueden constatar que muchos participantes del cluster no compiten directamente y, por lo tanto, que pueden tener beneficios complementarios, a través de la mejora en los proveedores, y la disponibilidad de personal mejor entrenado, los que pueden superar cualquier incremento de beneficios por la mayor competencia.

Un ambiente de negocios local adecuado es importante para el buen funcionamiento de la firma, por lo que la mejora del cluster debería ser parte de la agenda del gerente.

En relación al trabajo colectivo, los clusters han demostrado claramente cómo las compañías se benefician de los activos e instituciones locales. Ofrecen una manera constructiva de cambiar la naturaleza del diálogo entre el sector público y el privado.

Con relación a las políticas de fomento de los clusters, Porter (1998) sostiene que la política macroeconómica para el incentivo del incremento de la productividad es necesaria pero no suficiente, dado que las intervenciones microeconómicas en la competencia son las que determinan en última instancia la mejora en la productividad y la competitividad. Los gobiernos nacionales y locales tienen nuevos roles que jugar, proveyendo de educación e infraestructura

física adecuada. Además, deben establecer reglas para la competencia protegiendo la propiedad intelectual y reforzando las leyes anti-trust; y también deben promover la formación de clusters, así como la mejora y construcción de bienes públicos y cuasi-públicos que tengan significado importante para los negocios asociados.

1.4 Intervenciones Microeconómicas

Porter (1998), plantea que la política económica debería reforzar el desarrollo de todos los clusters. Los gobiernos no deberían elegir entre clusters porque cada uno ofrece oportunidades para la mejora de la productividad y para el soporte del crecimiento de los salarios. Cada uno contribuye a la productividad nacional, pero además afecta a la productividad de otros clusters; son las fuerzas del mercado y no las decisiones del gobierno las que determinan el éxito de un cluster. Los gobiernos deberían trabajar con el sector privado en reforzar y construir sobre los clusters ya existentes, más que centrarse en nuevos, ya que las nuevas industrias y clusters exitosos frecuentemente surgen de otros ya establecidos.

En la misma dirección que Porter (1998), Rodríguez-Clare (2005) plantea que en lugar de políticas para reubicar los recursos entre los sectores, sería mejor implementar políticas para promover los clusters en sectores que ya muestren alguna ventaja comparativa. Esto implica que los gobiernos deberían evitar crear clusters desde cero, y enfocarse en sectores en los que ya existe la oportunidad de beneficiarse de un cluster, además de que la política industrial no consiste en crear una ventaja competitiva, sino en conseguir una mejora en la productividad proveniente del clustering, en sectores donde el país tiene una ventaja comparativa. El éxito surgirá de inducir coordinación en los sectores donde la economía revela este tipo de ventajas. Sin embargo, no parece razonable esperar que el gobierno pueda detectar nuevos sectores donde la economía posee la ventaja comparativa más fuerte, y entonces inducirlos a especializarse en estos sectores para alcanzar la coordinación.

Asimismo, Rodríguez-Clare (2005), establece que la política debería esforzarse por construir y fortalecer la coordinación entre sectores y clusters, en vez de preocuparse por el patrón de especialización de la economía.

En lo que a clusters innovadores refiere, este autor destaca que es necesario avanzar en la idea de que las actividades innovadoras generan excedentes positivos. En este sentido, hay algunas conclusiones que parecen bastante sólidas. En primer lugar, los derrames de conocimiento son atenuados por la distancia; en segundo lugar, estos derrames son fuertes para las firmas que están vinculadas en las mismas actividades; por último, el derrame depende de cómo las actividades innovadoras son sobrellevadas y en qué contexto se dan, por lo que la innovación puede ocurrir de una manera que sólo lleve a pequeños derrames.

Una vez más, más que una política general apuntando a un aumento general de la innovación, sería más efectivo enfocarse en promover el desarrollo de la innovación en clusters de los sectores donde el país posee una ventaja comparativa. Esto requiere de una política más sofisticada, caracterizada por el apoyo selectivo a la innovación en ciertas áreas, coordinación de proyectos de innovación con organizaciones privadas, y apoyo a instituciones como las universidades y centros de investigación, que son elementos esenciales para clusters innovadores.

Respecto a las políticas específicas para promover los clusters, éstas dependen de las fallas de coordinación específicas que afecten al mismo. En los casos donde hay inversión insuficiente en el descubrimiento de nuevos mercados para la exportación, la promoción de exportaciones podría ser una política apropiada.

Por otra parte, donde faltan centros educativos se producen fallas de coordinación basadas en inversiones complementarias, lo cual se podría solucionar mediante subsidios para la creación de instituciones de entrenamiento o centros de educación avanzada. Otro caso puede ser cuando las fallas de mercado llevan a niveles bajos de investigación e innovación en un cluster. Entre las políticas adecuadas podrían estar los subsidios para proyectos innovadores presentados por firmas o empresarios; premios a firmas innovadoras; subsidios por proyectos de investigación

propuestos por centros de investigación locales; y asistencia técnica que permita estrategias de colaboración a largo plazo entre centros de investigación, universidades y asociaciones de negocios.

No sería razonable esperar que los gobiernos sean capaces de identificar las fallas de mercado que afectan a los distintos sectores o clusters. Por el contrario, lo más razonable sería invitar a las organizaciones del sector o cluster a presentarle al gobierno propuestas sustentadas para pedir apoyo.

Esta última estrategia puede lograrse de dos maneras distintas. La más conservadora consiste en un proceso neutral mediante el cual diferentes sectores o clusters compiten entre sí con propuestas para obtener el apoyo del gobierno. La otra alternativa, y la más agresiva, sería que el gobierno elija ciertos sectores para darles un apoyo más intensivo.

Respecto a las políticas industriales, no hay necesidad de que el gobierno intervenga distorsionando los precios para que se reubiquen los recursos entre sectores específicos, dado que los sectores donde la estrategia puede ser implementada son aquellos que naturalmente muestran una ventaja comparativa, lo cual no hace necesario la distorsión de precios. Por lo tanto, en lugar de aplicar aranceles a las importaciones, subsidios a las exportaciones, y otros impuestos e incentivos fiscales, la propuesta de Rodríguez-Clare (2005) es implementar otras políticas consistentes en subsidios fijos, inversiones en infraestructura, y reformas en instituciones reguladoras específicas dirigidas a promover los clusters. Este tipo de políticas tienden a ser más transparentes y menos costosas.

En cuanto a los mecanismos e instituciones, Rodríguez-Clare (2005) plantea que dadas las numerosas fallas de mercado, la productividad puede incrementarse a través de la coordinación y la acción colectiva de la actividad económica entre clusters. Debido a que el gobierno no tiene información específica como para identificar las áreas donde la acción colectiva pueda ser útil, las asociaciones de negocios deben tener un rol activo en el proceso. El autor plantea un enfoque interesante que consiste en que el gobierno cree un mecanismo donde las organizaciones que representan a los distintos clusters, hagan llegar propuestas que faciliten la identificación de

áreas para la acción colectiva y el apoyo público. Un panel de expertos será el que estudie las propuestas, ordenándolas para ser objeto de la inversión pública, según el beneficio social estimado de cada una, y el mejor proyecto será el seleccionado para el apoyo. Se desprende del análisis que parte del desafío de crear un mecanismo de trabajo apropiado implica trabajo en asociaciones de negocios reforzadas, y la creación del panel con personas cuya reputación sea intachable.

Es importante destacar que el autor plantea que varias de las acciones necesarias para resolver las fallas de coordinación involucran a instituciones públicas, como ser la promoción de agencias de exportación, instituciones de entrenamiento, y centros de investigación públicos. El funcionamiento apropiado de estas instituciones es importante para el correcto funcionamiento de la estrategia.

La experiencia de los últimos años de los países del norte de Europa, muestra ciertos principios generales que pueden orientar a la reforma de las acciones de las instituciones públicas. En primer lugar, en vez de garantizar fondos a instituciones públicas sin tener en cuenta los resultados obtenidos por éstas, el gobierno debería distribuir los fondos entre las agencias, públicas o privadas, que están consiguiendo resultados positivos, introduciendo así una medida de competencia al sistema. En segundo lugar, todos los programas deberían ser evaluados constantemente y ser objeto de eliminación en caso de no alcanzar el estándar mínimo. En tercer lugar, los programas que requieren financiamiento público deberían iniciarse con pocos recursos, e ir creciendo sólo si las evaluaciones de las metas logradas son positivas. Por último, toda la estrategia debe ser diseñada de forma que permita al gobierno y al sector privado acumular experiencia y poder llevar adelante políticas más sofisticadas.

Por último, respecto a la posibilidad de implementar estrategias de este tipo en América Latina, Rodríguez-Clare (2005) sostiene que en el corto plazo la acción posible depende de la capacidad del gobierno. Usualmente hay agencias del gobierno u organizaciones no gubernamentales eficientes, por lo que los gobiernos deberán asegurarse que estas agencias se encuentren correctamente fundadas y tratar de desarrollar sinergias entre ellas. En el mediano plazo, los países deben trabajar en mejorar la capacidad del gobierno para desarrollar estas agencias.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

En esta sección, se hará un breve resumen de aquellos estudios que se relacionan con el presente trabajo, ya sea porque utilizan una metodología similar para el análisis de otros sectores; o porque también estudian a la industria audiovisual uruguaya, con otra metodología. Cabe destacar, que no hay antecedentes de trabajos con la metodología aplicada en este trabajo para la industria audiovisual publicitaria uruguaya.

2.1 Antecedentes con Metodologías de Investigación Similares

Se analizan dos trabajos de interés por cuanto utilizan una metodología similar para el estudio de sectores nuevos de exportación. Por un lado, el trabajo de Snoeck, Casacuberta, Domingo, Pastori y Pittaluga (2007) para el caso de Uruguay, y, por otro lado, el trabajo de Artopoulos, Friel, Hallak (2007) para el caso argentino. Ambos trabajos se realizaron en el marco del proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), *“The emergence of new successful export activities in Latin America”* que tiene dos objetivos principales: en primer lugar, identificar los elementos clave en los casos que han tenido éxito en el desarrollo de la actividad exportadora para establecer una estrategia de desarrollo para cada país en particular. En segundo lugar, promover e instrumentar reformas de política que sean más adecuadas para alcanzar los objetivos de desarrollo, basándose en el entendimiento de la importancia relativa que tiene en el mismo la presencia de fallas de mercado.

De acuerdo con lo anterior, el estudio para el caso de Uruguay, se plantea dos objetivos específicos. Primero, estudiar el caso de cuatro actividades exportadoras diferentes, conforme a la metodología definida por el BID para todos los países participantes, para abordar conclusiones a modo de lecciones de política. Segundo, construir y armonizar una base de datos para las

exportaciones uruguayas, de producto y de las firmas, para el análisis de la actividad exportadora de los últimos veinte años.

Los sectores que se estudian para el caso uruguayo son el del software, la industria forestal, el caviar, y la biotecnología aplicada a la salud animal, específicamente el caso de las vacunas animales. Resulta particularmente interesante el análisis hecho para la industria del software, debido a que es un sector de servicios como lo es el de la industria audiovisual publicitaria. Es por esto, que vamos a mencionar aquí algunas de las principales conclusiones del caso del desarrollo de la actividad exportadora de la industria del software, ya que tratándose de un servicio, pueden ser de utilidad para el presente análisis.

En primer lugar, el descubrimiento de la actividad exportadora de software se basó principalmente en la existencia de recursos humanos calificados en el país, cierta tradición de I+D en computación, y una buena infraestructura en telecomunicaciones. Las firmas tomaron ventajas de estas oportunidades, siguiendo una estrategia de búsqueda de nichos, centrándose en uno o unos pocos mercados lo suficientemente pequeños como para ser ignorados por las grandes empresas de esta industria. En resumen, este descubrimiento consistió en identificar una actividad que el país podía desarrollar dada la existencia de determinadas precondiciones, con bajos requerimientos de capital, y logrando superar las barreras a la entrada en mercados extranjeros, donde el país era conocido solamente por la exportación de bienes basados en recursos naturales.

En segundo lugar, uno de los principales problemas que el pionero tuvo que enfrentar fue la falta de una imagen de Uruguay como productor de software, además de la falta de confianza de los países del norte respecto a la calidad de los productos de software provenientes de los países del sur. Este fue probablemente el mayor costo de descubrimiento. Una vez superada esta barrera de entrada, el efecto derrame para los seguidores fue positivo.

Por último, es importante mencionar que las fallas de coordinación en el sector subsistieron por un largo período, e incluso algunas todavía permanecen. Las principales fallas identificadas son: rigideces en la adaptación de leyes y regulaciones para el negocio del software; la falta de

organización de un cluster entre las empresas para beneficio mutuo; sinergias limitadas entre la industria del software y otros sectores de la economía, por lo que el efecto derrame de esta industria en el resto de la economía es menor de lo que en realidad podría ser; dificultades para la integración de redes globales; y una baja tasa de crecimiento de graduados en el sector Tecnologías de Información.

Asimismo, estos autores plantean conclusiones en relación a las condiciones generales de la economía, que pueden haber afectado al proceso de descubrimiento en los cuatro sectores analizados, algunas de las cuales es de interés destacar en este trabajo: volatilidad del tipo de cambio real, debilidad del ambiente de negocios, información imperfecta de las oportunidades en los mercados extranjeros.

Respecto a la volatilidad del tipo de cambio real, las estrategias microeconómicas para lograr la competitividad de las firmas y los diferentes sectores de la economía en los mercados internacionales, deben estar acompañadas de medidas de política macroeconómicas, con el objeto de reducir la vulnerabilidad ante crisis, especialmente de los países vecinos. La volatilidad del tipo de cambio real puede tener efectos múltiples en las firmas y su estrategia de productos, especialmente en una economía pequeña y abierta, con un mercado doméstico limitado. Los cambios en los precios relativos de aquellos productos no diferenciados son casi instantáneos, en el sentido de que los compradores son más sensibles a los precios. En cambio, en aquellos sectores de productos o servicios diferenciados, encontrar otro proveedor es más difícil y costoso, por lo que el cambio de los precios relativos no se produce tan fácilmente. En este sentido, la diferenciación de productos actúa como una “defensa” ya que reduce los niveles de inestabilidad del tipo de cambio real a los que se enfrenta la firma.

En relación al ambiente de negocios, se hace hincapié en tres conceptos: visión estratégica, gerencia de la firma, y el espíritu empresarial. Concluyen que muchas de las empresas uruguayas carecen de visión estratégica, a excepción del sector del software y el caviar que comenzaron el negocio con una clara visión estratégica, y construyeron la firma evolucionando a través de las diferentes etapas del desarrollo de la empresa. Adicionalmente, plantean la carencia en el país de profesionales relacionados al gerenciamiento; y destacan en el sector del software y de las

vacunas animales la carencia de espíritu empresarial, la falta de visión por parte de los profesionales a cargo de cómo crear empresas que combinen innovación científica, con las oportunidades de mercado, considerando la importancia que los mercados financieros le asignan al conocimiento científico. Esta es una carencia en la educación de las universidades de nuestro país que aún queda por resolverse.

Por último, a pesar del desarrollo de las telecomunicaciones, y más específicamente de Internet, en los sectores analizados aún permanece la falla de mercado de información imperfecta, esto es, la mayoría de las firmas carecen de información suficiente respecto a las oportunidades presentes en los mercados internacionales.

Artopoulos, Friel, Hallak (2007) estudian cómo fue el proceso de desarrollo de la actividad exportadora, de cuatro sectores en Argentina: vinos, programas de televisión, mobiliario de madera y embarcaciones livianas. Analizan la aparición de un pionero en la actividad exportadora, la realización de un descubrimiento, y la aparición de nuevos competidores en la actividad.

Dentro de los hallazgos generales, encuentran incertidumbre sobre cómo pueden mejorarse los productos y las técnicas de comercialización, que permitirán la inserción en mercados extranjeros. Asimismo, establecen que la ventaja de conocimiento de los pioneros está basada en la experiencia anterior con empresarios extranjeros y mercados internacionales que no está relacionada con su decisión posterior a exportar. El acceso de los pioneros a conocimiento sobre cómo comercializar en el extranjero, y cómo tratar a los empresarios extranjeros, les permite focalizarse en los aspectos más relevantes para la mejora de las relaciones económicas con el exterior. Otra conclusión general a la que se llega en este estudio es que hay dos tipos de difusión del proceso exportador, una difusión general a partir de la observación del éxito del pionero, y una difusión específica a partir de la observación de las acciones que desarrolla el pionero, ya mencionadas en el marco teórico del presente trabajo.

Los autores también manifiestan que existen otros mecanismos de difusión, tal es el caso de empleados del pionero que inician un negocio por su cuenta, o se involucran con empresas

seguidoras. Concluyen, además, que la presencia de condiciones pre-existentes tiene un rol importante en determinar el conjunto de actividades económicas en las cuales es más probable que se de el descubrimiento.

Por último, establecen que el gobierno debe tratar de crear el marco para que se de la comunicación entre el pionero y el resto de los productores de manera tal que logren transmitir el conocimiento a otros productores. Adicionalmente, al contrario de la creencia de que el gobierno debe apoyar a aquellos productores focalizados en actividades donde el país tiene una ventaja comparativa, concluyen que los pioneros pueden poseer como ventaja el conocimiento de mercados extranjeros en los que no necesariamente tenga una ventaja natural el país.

2.2 Antecedentes sobre la Industria Audiovisual Uruguaya

Los trabajos que estudian la industria audiovisual en el Uruguay, que emplean una metodología diferente a la aquí aplicada y que sirven como antecedentes son Stolovich, Lescano, Pessano y Delgado (2003); los trabajos de caracterización y diagnóstico de la industria audiovisual uruguaya realizados por el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC, 2007); y dos tesis de grado: Traverso (2007) y Khatcherian, González y Priori (2008).

Stolovich et al. (2003), proponen varios objetivos de investigación: identificar las tendencias del mercado audiovisual en Uruguay; identificar los principales programas y proyectos orientados a promover el desarrollo de la industria audiovisual uruguaya; identificar y medir el potencial efecto de arrastre de un posible desarrollo de la industria audiovisual sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES); y formular recomendaciones para un eventual desarrollo de la industria.

El trabajo realizado entre mediados del 2002 y mediados del 2003 es la primera aproximación, con datos sistematizados sobre la industria audiovisual uruguaya, y es tomado como referencia por el resto de los estudios sobre este sector.

La metodología aplicada consistió en la realización de entrevistas a informantes calificados (productores, realizadores de animación, técnicos, sonidistas, proveedores de equipos, etc.); la recopilación de información de instituciones públicas y gremiales; y la recopilación y sistematización de la programación televisiva y de los estrenos cinematográficos.

Los autores plantean la importancia del sector audiovisual en Uruguay por su contribución a la producción, al ingreso de divisas y al empleo de mano de obra calificada. Sostienen que la industria audiovisual es la que ha manifestado mayor crecimiento y dinamismo en el mundo en las últimas décadas, haciendo incrementar la demanda internacional y los estándares de calidad.

A su vez, plantean que el sector audiovisual local cuenta con mayores oportunidades de crecimiento debido al desarrollo tecnológico, especialmente a nivel de captura de imagen, de la post producción, y de la digitalización, que ha determinado una disminución importante en los costos de la realización de los productos audiovisuales, permitiendo el desarrollo del sector audiovisual en mercados pequeños como el uruguayo.

Por último, el trabajo establece que el crecimiento de la industria audiovisual tendría un impacto positivo en otros sectores de la economía vinculados a los servicios, tales como la hotelería, la gastronomía, el transporte, los servicios médicos, los seguros, entre otros, dado que en las etapas de filmación se necesita hacer uso intensivo de este tipo de servicios.

En Traverso (2007), se analiza la situación competitiva de las empresas uruguayas del sector audiovisual publicitario entre 2000 y 2006 en comparación con sus principales competidores extranjeros. La hipótesis principal es que la posibilidad de fijar precios bajos, como consecuencia de costos de producción bajos, han sido la fuente principal de competitividad del sector en el mercado internacional.

Este trabajo utilizó la metodología de análisis de competitividad de Porter y realizó una revisión bibliográfica del sector, un relevamiento de información y datos económicos. Los datos se obtuvieron a través de la realización de entrevistas a productores ejecutivos de un grupo de empresas seleccionadas y la asistencia a talleres y seminarios.

Traverso (2007) concluye que la creatividad y el talento de personas especializadas a un bajo costo, son la principal fuente de ventaja competitiva. Por otro lado, también destaca que las fuentes de ventaja competitiva más duraderas son las vinculadas a la calidad de los recursos humanos y al marco institucional normativo. Por último, señala que los mercados a los que se exporta son principalmente América Latina y Europa, en los cuales el contacto personal es fundamental para lograr las ventas.

En el informe de caracterización del PACC (2007), se presenta un resumen de la industria audiovisual realizado a partir de varias fuentes que incluyen entrevistas a informantes calificados, trabajos bibliográficos, notas y artículos de prensa sobre el tema. El informe fue realizado para establecer el punto de partida del Conglomerado Cinematográfico y Audiovisual.

Este informe comienza definiendo a la industria audiovisual de acuerdo a la definición de Lange y Renaud (1989): “industria audiovisual es el conjunto de empresas e instituciones que participan desde un punto de vista económico, político o cultural en la creación, distribución, exhibición o difusión de imágenes animadas, capaces de ser vistas en algún tipo de soporte”.

Luego, describe los subsectores que se identifican en esa industria y las actividades que realizan, así como las características del producto audiovisual y los actores que forman parte del mismo.

Específicamente, para la industria publicitaria define dos tipos de negocios. Por un lado, aquel en que las productoras brindan un servicio completo, cuando son contratadas por agencias de publicidad o un anunciante para la realización completa de una pieza, esto incluye la utilización de sus directores y creativos para lograr crear el producto demandado por el cliente, comenzando por idear la pieza publicitaria y entregando el producto terminado. Por otro lado, el caso en que directores y creativos extranjeros desean filmar en Uruguay y contratan a la productora uruguaya para que se encargue de la logística. En este caso, las productoras brindan únicamente el servicio

de producción de la pieza encargándose de la realización del casting de actores, contratación de servicios de transporte, el hospedaje, el catering, la escenografía, el alquiler de los equipos y demás servicios.

Este informe identifica como empresas pioneras a Metrópolis, Taxi Films, Salado Media, Mojo y Paris Texas y, como empresas seguidoras las más importantes serían El Camino, La Productora, Trip Film y Kafka. En la actualidad el 90% de los trabajos que realizan la totalidad de las productoras, estarían destinados al exterior, especialmente a Argentina, Brasil y Chile, Centro América y Europa.

De este informe surge que las productoras uruguayas poseen una estructura laboral flexible, en la cual la plantilla estable de empleados es reducida y predomina la contratación de trabajadores free-lance. Además, la industria genera gran cantidad de puestos de trabajo en los servicios de apoyo vinculados con la realización de los productos audiovisuales. Los trabajadores del sector perciben un salario por encima del salario medio nacional, pero el trabajo se caracteriza por ser inestable.

El componente dinámico del sector publicitario repercute positivamente en otros sectores relacionados y en la especialización de recursos humanos, lo que contribuye a que surjan nuevas empresas productoras o empresas proveedoras de servicios, o que las empresas existentes se consoliden.

Entre los sectores relacionados se encuentran los servicios parafilmmicos (tales como hospedaje, transporte, catering, etc), la industria del software, los servicios de fotografía y video en eventos sociales y corporativos. Dentro de las instituciones de apoyo se señalan los centros de enseñanza, el LATU y las organizaciones gremiales. Los centros de enseñanza, fomentan la capacitación y especialización de recursos humanos, especialmente mediante seminarios y promoción de concursos y festivales. Por su parte, el LATU ha dictado cursos y creado proyectos para fomentar la actividad empresarial. Por ultimo, las organizaciones gremiales que agrupan a actores y técnicos, mejoran la situación laboral de estos.

En relación a las políticas públicas, la única que afecta directamente al subsector de la publicidad está vinculada con la exoneración de tributos que tienen las piezas publicitarias vendidas al exterior.

Las principales conclusiones del informe del PACC (2007) destacan, en primer lugar, el fuerte espíritu emprendedor de los empresarios que integran el conglomerado. El vínculo de las productoras con el mercado exterior fue generado por la iniciativa personal de los empresarios, a través de acciones de promoción de su empresa, sin desarrollar un proyecto de inserción internacional conjunto. Sin embargo esta relación de las grandes productoras con el exterior genera derrames que permiten a pequeñas productoras colocar productos en el exterior.

En segundo término, señalan la existencia de un incipiente cluster audiovisual en Uruguay y encuentran empresas que interactúan a nivel formal e informal en busca de aumentar el mercado. Consideran que existe potencial para generar ventajas competitivas a través de la cooperación de empresas y “el diseño de una estrategia como conglomerado podrá facilitar el logro de economías de escala, acciones de eficiencia colectiva y potenciar las ventajas de las firmas individualmente”.

Finalmente, destaca la necesidad de estudiar cómo fomentar la clusterización, cómo resolver la falta de medición cualitativa y cuantitativa del sector y cómo mejorar el marco regulatorio.

El informe de diagnóstico del PACC (2007) por su parte, es una primera aproximación al estudio del sector en el ámbito de la teoría de clusters. Realizan un análisis como sector económico, de creación de valor, empleo y renta, y pretende aproximarse a las relaciones de negocios y a las lógicas de mercado de los sub-sectores involucrados y, al mismo tiempo, diagnosticar su entorno competitivo. Define al cluster como “la concentración geográfica de empresas pertenecientes a una misma cadena de valor o cadenas complementarias, que enfrentan las mismas oportunidades y amenazas”².

² Porter (1998).

El diagnóstico del cluster se realiza en tres niveles. En primer lugar, estudian los componentes del cluster que involucra a las principales empresas, los proveedores, las empresas subcontratadas, y las instituciones públicas y privadas relacionadas al sector. En segundo lugar, analiza las redes empresariales, entendidas como el conjunto de empresas que están vinculadas a un proyecto con un objetivo común. Por último, investigan sobre el nivel de empresas, que implica el diagnóstico de las empresas del grupo principal, analizando sus características de gestión y sus modelos de negocio.

El diagnóstico realizado por el PACC (2007), analiza los diferentes subsectores del sector audiovisual; en particular, las productoras de cine, las productoras de programas de televisión, el sector publicitario, y el de animación y videojuegos.

Las principales conclusiones de este diagnóstico a nivel de la industria audiovisual en su conjunto son que existe una fuerte relación entre localización geográfica y desarrollo cultural, ya que este último, para poder desarrollarse, necesita de una amplia gama de actividades que se despliegan a través de la interacción de redes de diferentes tipos: empresariales, sociales, institucionales, y de infraestructura. Es por esto que PACC (2007) sostiene que la actividad de las industrias culturales y/o de entretenimiento tiende a concentrarse geográficamente, conformando un cluster de hecho.

Asimismo encuentran que el cluster audiovisual tiene relación con otros conglomerados y cadenas de valor, entre los que se destacan los de tecnologías de información y comunicaciones, turismo y educación.

Otro elemento que destacan en el diagnóstico de las variables que determinan la trayectoria de desarrollo del conglomerado, es el determinismo generado por el ciclo de vida y obsolescencia forzada de las nuevas tecnologías. Las tecnologías de la información y la digitalización están transformando la cadena de valor en el sector. Es por esto que empresarios del sector afirman que si se logra entender el desarrollo tecnológico en el sector audiovisual, se tendrá una aproximación al futuro de este sector.

Dos aspectos relevantes que importa destacar de las conclusiones de este informe son, por un lado, la tendencia clara a la convergencia entre las firmas en cuanto a contenidos, infraestructura, equipos terminales y mercados, debido a la revolución digital por la que nuestro país y el mundo está atravesando. Esto determinará que la rentabilidad del negocio se traslade de la distribución y exhibición, a los contenidos. Sin embargo, esta tendencia será más lenta de lo esperado debido a que requiere de grandes inversiones en capital físico; a que existen barreras regulatorias difíciles de evitar; y a las diferencias existentes en el marco institucional de los diferentes países.

En segundo término, señala que la digitalización eliminará las fronteras geográficas para algunos sectores del audiovisual, y se podría llegar a definir a clusters dispersos geográficamente, como sucede con la industria del software.

En relación a la industria audiovisual publicitaria, este informe destaca que se trata del sector con mayor profesionalismo dentro del incipiente cluster, tanto en el caso de las empresas productoras de contenidos y servicios de publicidad, como en el caso de las demandantes como ser las agencias publicitarias, las empresas de planificación de medios, y avisadores.

Es el sector con mayor número de empresas, y con mayor inserción internacional, liderado por un grupo pequeño de empresas altamente competitivas en Latinoamérica. El informe señala, como factores de éxito para la internacionalización de este sector: la creatividad, el liderazgo, el profesionalismo, la calidad, la relación costo-beneficio, y la proximidad cultural con los mercados de destino. Los precios relativos de los servicios de producción de publicidad han sido uno de los factores determinantes para la captación de proyectos internacionales.

Asimismo destaca la existencia de otro factor importante que ha fortalecido el proceso de inserción internacional, y es el “efecto derrame” provocado por la reducción de los precios relativos en Argentina luego de la crisis de fines de los noventa, lo que atrajo a agencias y avisadores internacionales que se acercaban a la región, aumentando el volumen de la demanda en ese mercado, que no pudo ser atendida por las empresas localizadas en ese país y, en consecuencia, varias producciones se volcaron al mercado uruguayo.

Por último, señalan que si bien se ha logrado traer al país proyectos de gran porte, tanto a nivel publicitario como cinematográfico, no existe una identidad de la publicidad uruguaya, es decir, una “marca país” o un diferencial. En este sentido, las principales debilidades del sector están relacionadas con la poca información sobre el producto que generan las empresas uruguayas que tienen los consumidores internacionales, el bajo desempeño y profesionalización de los empresarios en relación al marketing, y la poca “imagen país”.

Katcherian, González y Priori (2008), buscan analizar la clave del éxito de la industria audiovisual a nivel internacional, concluyendo que en Uruguay “...las condiciones de la industria están dadas, debido a las capacidades internas existentes, tales como la innovación, tecnología, conocimiento y capacitación, para la proyección hacia el exterior”. Señalan que el sector servicios en Uruguay ha tenido un crecimiento sostenido, dentro del cual una de las industrias en expansión es la industria audiovisual. Esta industria está sufriendo un proceso de profundos cambios vinculados a la introducción de nuevas tecnologías. Tanto la universalización de Internet, de los medios de comunicación, como el desarrollo de los medios informáticos han facilitado el progreso del sector, mejorando las posibilidades de comercialización.

El estudio se basa en el análisis de las estrategias competitivas y factores de competitividad de Porter, estableciendo los requisitos para el éxito en la industria.

Las principales conclusiones a las que arriban Khatcherian et al. (2008) son, en primer lugar, que la industria audiovisual de nuestro país está experimentando un notorio desarrollo debido a su mayor inserción en el mercado internacional. En segundo lugar, el desarrollo de esta industria se ha visto favorecido por la existencia de determinados factores, como ser las locaciones, el bajo costo de mano de obra de alta calidad, las políticas estatales, la tecnología e innovación, el conocimiento y la creatividad. En tercer lugar, respecto a otras industrias, la industria audiovisual posee mayor valor agregado debido a la incorporación de tecnología que poseen los productos, a la creatividad, así como a la mano de obra especializada y calificada que trabaja en las producciones. En cuarto lugar, sostienen que el sector se encuentra en una fase de crecimiento debido al aumento de demanda de productos relacionados con el ocio, así como a la aparición de nuevas tecnologías, que ofrece nuevas posibilidades a los productos audiovisuales. También

sostienen que los centros de capacitación y formación vienen acompañando el crecimiento del sector, incrementando la oferta de carreras tanto técnicas como especializadas, factor que los autores consideran elemento fundamental para alcanzar niveles de especialización artísticos y técnicos acorde a los requerimientos exigidos internacionalmente.

Concluyen que Uruguay cuenta con determinadas fortalezas y características que favorecen al éxito de la actividad del sector, como ser buena relación calidad-costos de los recursos humanos, variedad de paisajes geográficos, diversidad étnica, facilidad logística, seguridad, clima apropiado, existencia de bajas trabas administrativas, y lealtad manifiesta de los clientes hacia el producto.

Destacan que el sub-sector con más desarrollo y potencial dentro de la industria audiovisual de nuestro país es el de la publicidad, que ha tenido un crecimiento sostenido por su mayor perfil comercial y por ser el primero en incursionar en el mercado internacional. Asimismo, señalan que el sector de animación y videojuegos presenta gran potencial para seguir desarrollándose, dado que ha duplicado en dos años la cantidad de empresas en el mercado.

Por último, realizan algunas recomendaciones de política a seguir para el fortalecimiento de la industria audiovisual uruguaya. En primer lugar, señalan que el Estado debería comprometerse con el sector considerándolo de interés nacional, y propiciando su desarrollo como política de Estado. En segundo lugar, consideran que debería consolidarse la “imagen país”, con la presencia de agentes del sector audiovisual en el exterior y estableciendo relaciones comerciales. También indican la necesidad de realizar festivales de cine, como los de Punta del Este, Piriápolis, La Pedrera y Montevideo. Otros dos aspectos que los autores destacan como importantes, y en los que consideran debería trabajarse más son: otorgar facilidades de crédito para el financiamiento del sector, y desarrollar un laboratorio de revelado.

CAPÍTULO 3: CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR AUDIOVISUAL PUBLICITARIO EN URUGUAY

En este capítulo se describe la industria audiovisual en el Uruguay y luego se caracteriza el sector audiovisual publicitario. En particular, se define como objeto de estudio a las empresas productoras publicitarias de nuestro país y se destacan cuáles son las fortalezas y debilidades del sector.

3.1 Características de la Industria Audiovisual

Previo al análisis de la industria audiovisual es importante definir a la industria cultural, la cual engloba a la primera. Según Zallo (2007) “la cultura nace de actos de creación simbólica, tiene procesos de trabajo y valorización peculiares por su propia naturaleza, supone siempre algún proyecto estético y comunicativo independientemente de su calidad, se plasma en objetos o servicios culturales y demandados por tales, y tiene una eficacia social por su percepción social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración colectiva”.

Por otro lado, Thorsby (2001) plantea que el producto cultural posee tres características principales:

- a. Las actividades que comprende involucran algún tipo de creatividad en su producción;
- b. están relacionadas con la generación y comunicación de contenido simbólico;
- c. su resultado contiene, al menos potencialmente, alguna forma de propiedad intelectual.

Stolovich (2003) menciona que durante el siglo XX los “productos culturales” comenzaron a transformarse en mercancías. Por lo tanto, el reconocimiento social de la creación simbólica pasó a operar a través del mercado; la producción simbólica se transformó en producción mercantil

simbólica ya que el acceso a la cultura pasó a depender de la capacidad de pagar su valor en el mercado. Debido a esto, el producto cultural que resulta de este proceso de mercantilización se caracteriza por una dualidad; por un lado, desde el punto de vista económico, se trata de una mercancía; por otro lado, los contenidos del producto son simbólicos y con implicancias ideológicas dado que influyen en valores, ideas, comportamientos y otros elementos que conforman la identidad colectiva de un país³.

Este autor sostiene que se debe considerar a la cultura en una nueva dimensión, la económica, dado que el proceso de creación, reproducción, difusión, consumo, y atesoramiento de la cultura, se ha transformado claramente en un proceso económico; sin olvidar que la producción simbólica también contribuye a la reproducción ideológica de la sociedad. Los productos audiovisuales, vistos como mercancías culturales, son bienes y servicios de consumo final, demandados por las personas para su consumo en el tiempo libre.

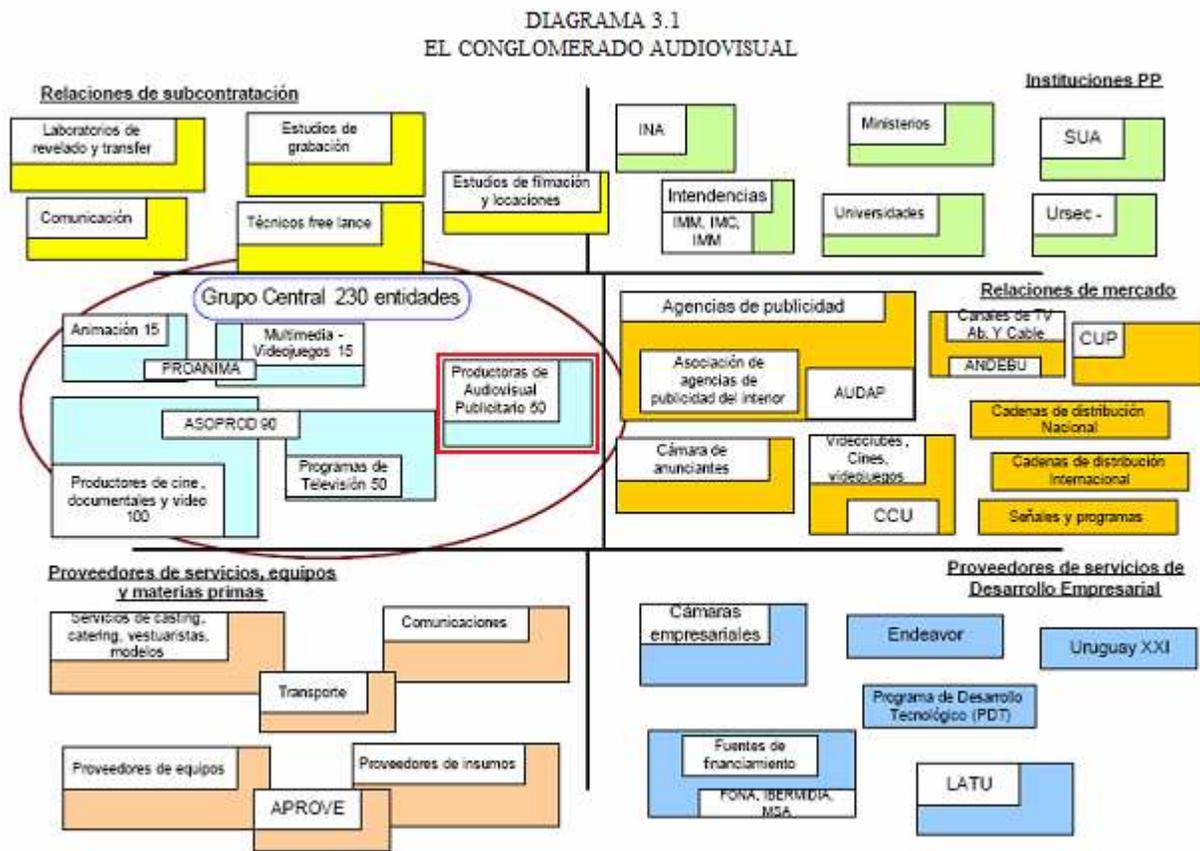
Asimismo, plantea que dado el carácter de producto cultural del producto audiovisual, su consumo genera un beneficio individual y un beneficio social. Como dichos beneficios no pueden ser apropiados por un solo consumidor, se generan derrames que pueden ser vistos como externalidades positivas, y que a su vez representan una falla de mercado. Esto justifica la intervención del Estado para lograr un nivel de producción que garantice el óptimo social.

Lange y Renaud (1989), definen a la industria audiovisual como el conjunto de empresas e instituciones que participan desde un punto de vista económico, político o cultural en la creación, distribución, exhibición o difusión de imágenes animadas, capaces de ser vistas en algún tipo de soporte.

El sector audiovisual se subdivide en cinco subsectores: productores de cine y video; productores de programas de televisión; productores de animación; productores de multimedia y videojuegos; y productores de audiovisual publicitario. Es importante aclarar que hay agentes que operan simultáneamente en más de un subsector a la vez.

³ Octavio Getino (2001), cita en Stolovich.

Por otro lado, en PACC (2007), se presenta a la industria audiovisual como “un complejo productivo integrado, con diversidad de actores vinculados al conjunto de las producciones cinematográficas, videográficas, televisivas y multimedia ofrecidas en los distintos mercados y soportes audiovisuales”. Este enfoque sería el más adecuado a los efectos del presente trabajo, ya que considera a la industria audiovisual como un complejo productivo integrado, aproximándose a la idea de la existencia de un cluster (ver diagrama 3.1).



Fuente: PACC (2007)

PACC (2007) plantea que los subsectores que integran el audiovisual desde el punto de vista de la organización industrial, se pueden agrupar en tres actividades. En primer lugar, la creación y producción, que refiere a la elaboración del producto; en segundo lugar, la distribución o comercialización; y por último, la exhibición, que se encarga de hacer llegar el producto audiovisual al cliente final.

En relación al conglomerado audiovisual se encuentran los siguientes actores: empresas de producción cinematográfica y audiovisual; estudios de grabación de imagen y sonido; distribuidoras cinematográficas y de videos; salas cinematográficas y video clubes; señales o canales temáticos dirigidos a la televisión de pago; empresas que llevan la televisión de pago al cliente final; la televisión abierta; los proveedores de servicios conexos; los proveedores de servicios parafilmmicos; las instituciones públicas (Instituto Nacional del Audiovisual (INA), Oficina de Locaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo (OLM), entre otros); las instituciones educativas (Universidad de la República, universidades privadas, y otros institutos privados); los fondos de fomento, como el Fondo para el Fomento y Desarrollo de la Producción Audiovisual (FONA); así como las instituciones de carácter gremial como la Asociación de Productores y Realizadores de Cine y Vídeo del Uruguay (ASOPROD), Sociedad Uruguaya de Actores (SUA), entre otras.

En el siguiente cuadro se presenta una aproximación del número de agentes en cada uno de los subsectores.

CUADRO 3.1 Número de agentes según subsectores			
	Subsector	2003 ⁽¹⁾	Aproximaciones al 2007 ⁽²⁾
Producción y realización	Animación	-	11 - 15
	Programas de televisión	Decenas de Pymes y unipersonales	50
	Productoras de audiovisual publicitario	20 empresas + decenas de unipersonales	40 - 50 *
	Productores de cine y documentales y video clips	Más de 100 productores realizadores (unipersonales y Pymes)	60 - 90 *
	Multimedia y videojuegos		15 empresas videojuegos y contenidos para celulares
	Fuente: Informe de Caracterización (PACC, 2007)		
(1) Datos de Stolovich (2003)			
(2) Datos de entrevistas a referentes del sector y notas de prensa de PACC (2007)			
* Incluye empresas que ofrecen servicios de producción			

En el marco del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), que tiene como principal objetivo aumentar la competitividad de las empresas a través de la dinamización del conglomerado en el que estas se encuentran – entendiendo el concepto de conglomerado como el “conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas”⁴ – se ha venido promoviendo el desarrollo de un cluster audiovisual en Uruguay. Asimismo, un objetivo implícito del programa, es implementar una nueva metodología de trabajo, consistente en la asociación entre las empresas, y más en general, en la asociación público-privada para la promoción de nuevos proyectos.

El conjunto de empresas que integran el sector audiovisual, que según PACC (2007) conformarían un cluster, son aproximadamente 230 empresas pequeñas y medianas de producción cinematográfica y audiovisual; la mayoría de ellas ubicadas al sur del país,

⁴ Sitio web del PACC, <http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/>.

principalmente en Montevideo. Estas empresas se dedican al desarrollo de contenidos y servicios de producción para publicidad, cine, televisión, animación y videojuegos.

El informe de diagnóstico del sector audiovisual del PACC (2007) plantea que existe una fuerte relación entre localización geográfica y desarrollo cultural; éste necesita de toda una gama de actividades para poder desarrollarse que se despliegan a través de la interacción de redes de diferentes tipos: empresariales, sociales, institucionales, y de infraestructura. Es por esto que la actividad de las industrias culturales y/o de entretenimiento tiende a concentrarse geográficamente.

Los proveedores de servicios y equipos, distribuidores, exhibidores, servicios parafilmmicos, instituciones públicas patrocinantes, e instituciones de formación, son algunos de los integrantes de la iniciativa de formación de clusters, entre los que se encuentran empresas de casting, escenógrafos, venta y alquiler de equipos de filmación, servicios de postproducción, entre otros.

Dos de los logros más importantes que se han alcanzado hasta el momento gracias a la iniciativa del PACC; son la fundación de la Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU), y la creación de la Film Comission & Promotion Office.

PACC (2007) identifica fortalezas y debilidades del sector audiovisual en general. Las fortalezas destacadas son el buen relacionamiento entre los agentes del sector; la flexibilidad, debido a la modalidad de contratación de los trabajadores, en su mayoría free lance; buena relación calidad-precio de los productos y servicios ofrecidos; la seguridad pública, diversidad de locaciones, arquitectura y etnias; y distancias cortas entre las diferentes locaciones, lo cual reduce los tiempos de transporte.

Las debilidades identificadas son el mercado local reducido, lo cual dificulta la colocación de los productos a nivel interno; la escasa proyección en el exterior; débiles estructuras de marketing y comercialización internacional de algunos de los subsectores del sector audiovisual; la ausencia de mecanismos de financiamiento; en el caso de algunas empresas, carencia de infraestructura adecuada para enfrentar proyectos de gran porte; falta de un entorno institucional y normativo

adecuado; y oferta educativa con carencias importantes, especialmente en relación a la formación de técnicos.

3.2 Características de la Industria Audiovisual – Publicitaria

Para Billorou (1995), la publicidad es la técnica de la comunicación múltiple que utiliza en forma paga medios de difusión para la obtención de objetivos comerciales predeterminados, a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción.

Respecto a la dinámica del sector publicitario, el trabajo de caracterización del PACC (2007) distingue dos modalidades diferentes. Por un lado, la realización del “producto” publicitario, que sería el denominado “servicio completo”, y, por otro lado, la venta de servicios de producción. En el primer caso, las agencias de publicidad o el anunciante contratan a las productoras para la realización de la pieza publicitaria, para ello la productora provee de todos los elementos necesarios para el rodaje, incluyendo la dirección y el personal. En el segundo caso, el negocio consiste en proveer soluciones para la realización de la publicidad, esto es, equipo técnico, logística, locaciones, mientras que los directores los proporciona el cliente, es decir, la productora que en primera instancia fue contratada por la agencia publicitaria.

Esta distinción que hace el PACC (2007) es importante debido a que se trata de dos negocios diferentes, ya que los mercados y requisitos de compra de los clientes son diferentes. En el caso del servicio completo, lo primordial es la creatividad, el prestigio de los directores, la capacidad de respuesta y cumplimiento; mientras que en el caso de los servicios de producción los factores más importantes son los de capacidad de respuesta y cumplimiento, junto con los de seguridad, variedad de locaciones, calidad de los servicios de apoyo y de los recursos técnicos.

Tradicionalmente, en nuestro país se ha desarrollado la primera de las modalidades, apareciendo la segunda en años recientes. Esta evolución se debió a que las empresas productoras uruguayas empezaron a hacerse conocidas entre los anunciantes y agencias extranjeras, ya sea a través de

festivales internacionales, o mediante recomendación “boca a boca”, por lo que cada vez más clientes extranjeros contratan los servicios de producción de las productoras uruguayas.

PACC (2007), señala los factores que, según BID (2002), han contribuido a promover el desarrollo de la producción audiovisual publicitaria. En primer lugar, señalan el desarrollo de las nuevas tecnologías de video; en segundo término, el incremento de los costos de producción en Argentina, cuyas firmas eran las principales proveedoras de comerciales en nuestro país hasta fines de la década de los noventa; y por último, la existencia de mano de obra calificada y talentosa. Por su parte, Stolovich (2003), agrega otros dos determinantes que contribuyeron a promover el desarrollo de la producción publicitaria. Por un lado, los canales de televisión dejaron de realizar comerciales publicitarios, lo que hasta la década de los noventa, fue una modalidad de hacer publicidad. Por otro lado, hubo un apoyo por parte del sector público al sector publicitario mediante la creación de la Oficina de Locaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), a mediados de los noventa.

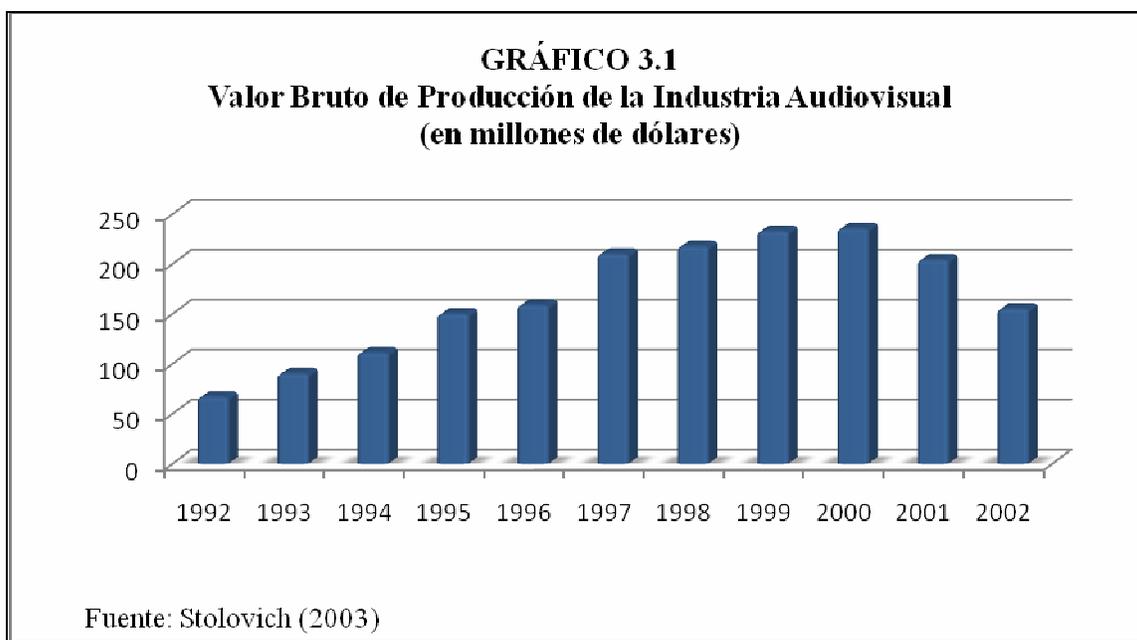
Una vez que la industria logró cierto desarrollo a nivel local, la integración al mercado internacional se generó por tres vías. En primer lugar, mediante la promoción de productos terminados, mostrando a agencias en el exterior los trabajos realizados por las productoras. En segundo lugar, ofreciendo servicios profesionales en producciones específicas en el exterior, destacando la calidad del capital humano de nuestro país. Por último, mediante el establecimiento de filiales en el exterior.

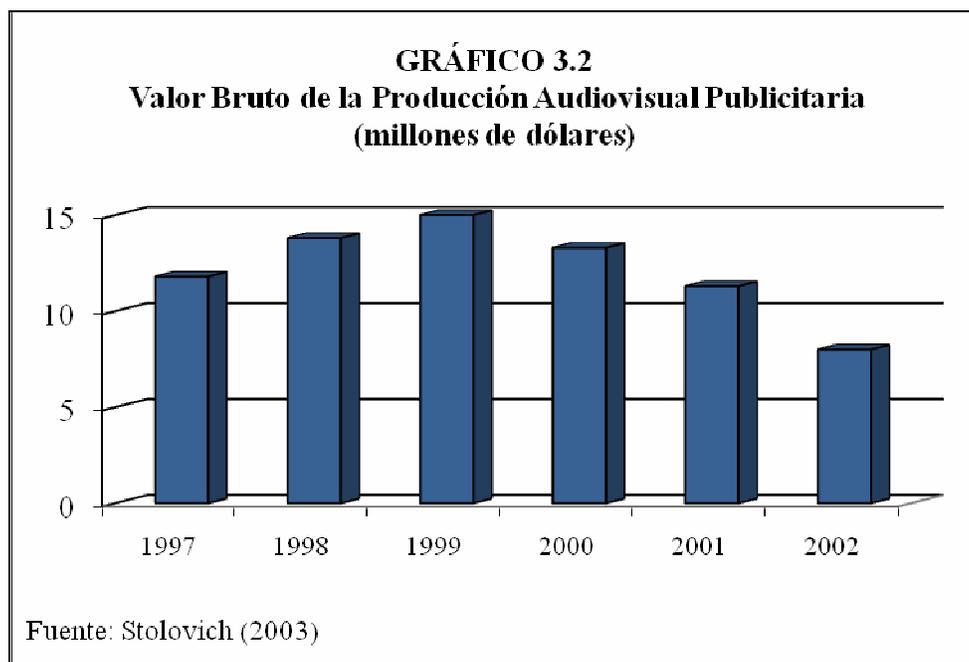
3.2.1 Importancia relativa del sector

No existe información disponible para llegar a una estimación confiable de cuál es el Valor Bruto de Producción (VBP) actual de la industria publicitaria uruguaya. La encuesta de actividad económica que realiza el Instituto Nacional de Estadística (INE) no incluye el relevamiento de este sector; a su vez, el Sistema de Cuentas Nacionales del Banco Central del Uruguay incluye a este sector en el rubro servicios, sin desglosar al sector audiovisual.

Con el fin de presentar algunas cifras para tener una idea más aproximada de cuál es el peso del sector audiovisual publicitario en la economía uruguaya, se tomarán en cuenta algunas apreciaciones hechas en el informe de caracterización del PACC (2007), y los estudios del Centro de Investigaciones Económicas (CINVE) realizados para la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP) en los años 2007 y 2008 (ver Fernández, Llambí, Zumar y Velásquez, 2007 y Llambí, Zumar y Piñeyro, 2008).

Stolovich (2003) estimó el VBP para todo el conglomerado audiovisual en 236 millones de dólares en el año 2003, dentro del cual el Valor Agregado Nacional (VAN) fue de 161 millones de dólares. Dada la falta de datos disponibles actualizados, a continuación se presentan datos de Stolovich (2003) para la industria audiovisual en el período 1992-2002, y para la industria audiovisual publicitaria en el período 1997-2002.





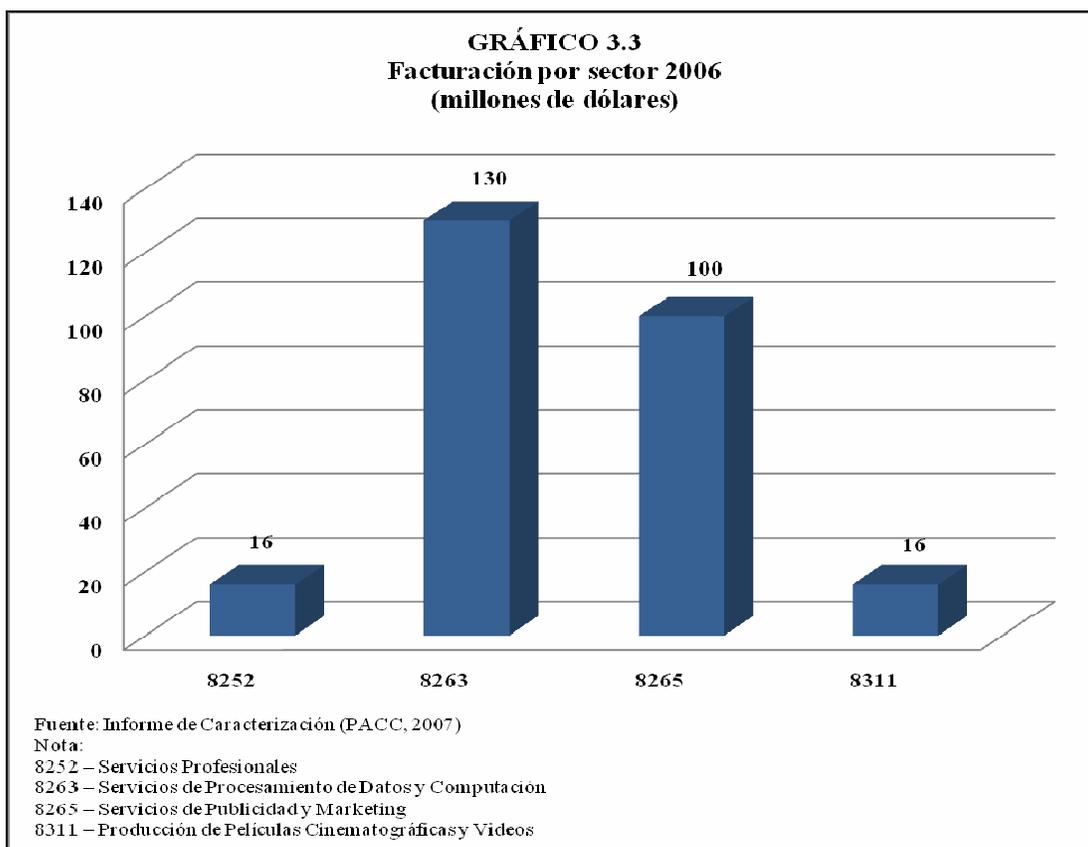
Por su parte, el informe de caracterización del PACC (2007) realiza una aproximación al volumen de producción del sector audiovisual que surge de la información de la facturación de las empresas de este sector.

En relación a esta información, el informe realiza tres precisiones importantes. En primer lugar, los datos presentados solamente incluyen el volumen de producción declarado, por lo que no se está tomando en cuenta al sector informal. En segundo lugar, para que los datos sean comparables, debería hacerse el supuesto de que en todos los sectores se mantiene la misma relación entre el sector formal y el informal. Por último, y lo que constituye una gran limitante para el análisis, es que no hay una codificación específica para la industria audiovisual, y la aproximación más adecuada para el análisis, son determinados sectores definidos por la codificación de actividad económica CIIU-DGI/90, lo que no necesariamente coincide con las productoras publicitarias.

Se identificaron dos sectores en los que figuran empresas del cluster audiovisual, en los cuales se lograron identificar servicios presentados por las empresas productoras uruguayas, pero en los que también figuran actividades de otros sectores:

8265 - Servicios de Publicidad y Marketing: Agencias de Publicidad, Anuncios Publicitarios, Servicio de Distribución de Propaganda, Servicio de Decoración de Vidrieras, Servicios de Investigación de Mercados, Servicio de Marketing.

8311 - Producción de Películas Cinematográficas y Videos: Producción de Películas de Cine, Producción de Película Cinematográfica, Estudio Cinematográfico, Laboratorio de Revelado, Proceso de Elaboración, Producción, Servicios de Copia, Corte y Ensamble de Película, Oficina de Contratación de Actores de Cine.



Se estima que las productoras publicitarias podrían figurar dentro del rubro de Servicios de Publicidad y Marketing (8265), en el que la facturación en el año 2006 fue de 100 millones de dólares.

El informe del PACC (2007) plantea una forma alternativa de cuantificar este sector, a través del número de producciones para los que las firmas solicitan locaciones para sus rodajes, información que puede obtenerse a partir del registro de la Oficina de Locaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo. Esta información es parcial por cuanto sólo incluye los rodajes realizados que solicitaron locaciones, excluyendo las producciones realizadas en estudio o que no tramitaron el rodaje en la Oficina de Locaciones.

CUADRO 3.2 Registro de rodajes en el período de 01/11/2006 - 15/02/2007			
	Número de comerciales	Promedio de horas en que se utiliza la locación	Número de productoras
COMERCIAL PARA EL EXTERIOR	30	7,38 hs.	10
COMERCIAL PARA EL MERCADO INTERNO	13	5,08 hs.	3 productoras + 4 que figuran "entre las exportadoras"
COMERCIAL SIN INFORMACIÓN SOBRE DESTINO	9	6,33 hs.	2 productoras + 5 que figuran en los anteriores
Fuente: Informe de Caracterización (PACC, 2007)			

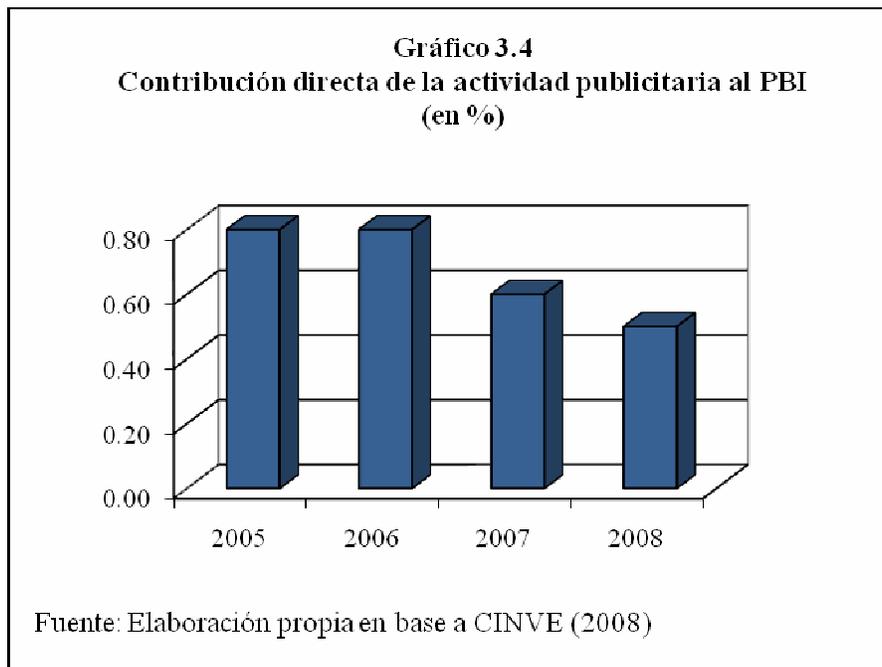
El universo de estudio de los trabajos de CINVE para AUDAP son las agencias de publicidad, las productoras audiovisuales y otros proveedores de las agencias de publicidad.

Estos estudios recogen información – a través de la realización de encuestas a agencias y actores directamente relacionados al sector – sobre inversión en publicidad realizada por agencias de

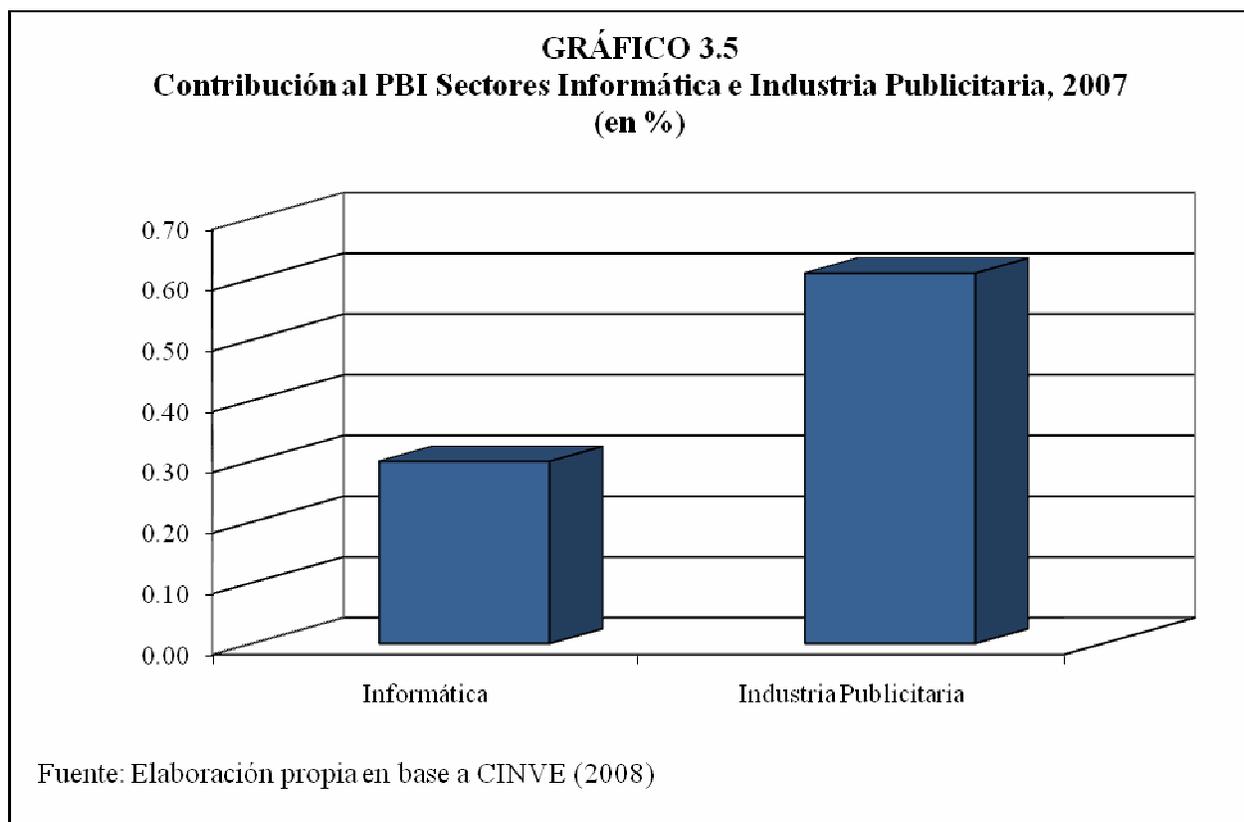
publicidad, empresas de publicidad no convencional, centrales de medios, medios de comunicación, y productoras audiovisuales; así como permiten evaluar el peso de la industria publicitaria en la economía uruguaya en su conjunto.

Según los datos de CINVE, en el año 2005 la inversión en publicidad, medida en dólares corrientes, realizada por los diversos sectores de la economía nacional alcanzó 138 millones de dólares, constituyendo aproximadamente el 0,8% del PBI. En el año 2006, esta inversión representó 151 millones de dólares, lo que implicó un crecimiento de aproximadamente 9,5 % en dólares respecto al año anterior. En el año 2007, la inversión en publicidad alcanzó a 170 millones de dólares, y en el año 2008 a 191 millones de dólares. En particular, este crecimiento se aceleró en los años 2007 y 2008, creciendo aproximadamente un 13% y un 12% respectivamente. La contribución directa al PBI de la inversión publicitaria, medida a través de la generación del valor agregado por los distintos agentes directamente ligados a la publicidad, esto es, las agencias de publicidad, empresas de publicidad no convencional, centrales de medios, medios de comunicación, y productoras audiovisuales, alcanzó en 2007 el 0,6%, y en 2008 se situó en 0,5%.

CUADRO 3.3 Inversión en publicidad				
Inversión en publicidad	2005	2006	2007	2008
Millones de USD	138	151	170	191
Variación (%)		9,5	13	12
% de contribución al PIB	0,8	0,8	0,6	0,5
Fuente: Elaboración propia en base a CINVE (2008)				



Para tener una idea más aproximada de la importancia que ha adquirido en los últimos años la industria publicitaria dentro del sector servicios, es de interés mencionar que mientras que la contribución directa de la inversión al PBI de otro tipo de servicio relativamente importante para la economía, como lo es la industria informática, fue de 0,3% en el año 2005, la contribución de las actividades ligadas en forma directa y en forma muy próxima a la publicidad fue de 0,61% (CINVE, 2008). En este caso, se tomó como actividades ligadas a la publicidad a las actividades de las agencias de publicidad, centrales de medios, publicidad no convencional, medios de comunicación, y productoras audiovisuales.



En relación a la participación en el empleo, si bien no hay datos disponibles para la industria audiovisual publicitaria en particular, sí hay datos disponibles para la industria audiovisual en general, que pueden ser ilustrativos.

Según PACC (2007), en el año 2006 se estimaba que aproximadamente 4.000 personas trabajaban en el sector. Por otra parte, a partir de la encuesta continua de hogares del año 2006, se puede estimar la participación de la producción de contenidos audiovisuales en la generación de empleo, la cual representó el 0,39% del total de puestos de trabajo en el país Urbano y el 0,43% en Montevideo. Adicionalmente, aportó el 5,72% del total de puestos de trabajo que generó el sector servicios en el país Urbano, y el 7,01% del sector servicios en Montevideo.

3.2.2 Características competitivas del sector

Según Porter (1982), la intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas: poder de negociación de los proveedores, riesgo de aparición de nuevas empresas, poder de negociación de los compradores, amenazas de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre empresas del sector. A partir de estas cinco fuerzas, se distinguen cinco tipos de actores en el mercado competitivo: proveedores, participantes potenciales, compradores, sustitutos, y competidores de la industria.

Los principales proveedores que se identificaron son las empresas que proveen equipos de filmación, el personal, y empresas proveedoras de servicios de preproducción y postproducción.

Dada la infraestructura de las empresas publicitarias, la mayoría de estas no tienen suficientes equipos técnicos para la filmación. Por esta razón, en general, las productoras de audiovisuales publicitarios alquilan los equipos a proveedores locales. Son muy pocas las productoras que utilizan equipos de filmación propios debido a que el monto asociado a estos equipos resulta tan elevado, que no justifica la inversión. Como resultado de esto, se han especializado las actividades, surgiendo empresas proveedoras que alquilan este tipo de equipos para la filmación.

Se identificaron dos principales empresas que se dedican al alquiler de equipos para rodaje: Musitelli Film & Digital y HTV3. La primera cuenta prácticamente con el monopolio del mercado de alquiler de equipos para cine para el sector, mientras que la segunda se ha especializado en el alquiler de equipos, principalmente para televisión y video; así como alquiler de estudios para cine y televisión.

Musitelli Film & Digital es una empresa que comenzó a dar soporte tecnológico para los rodajes y alquilar los equipos necesarios a partir del año 1997. Su oferta de servicios se centra principalmente en las siguientes áreas: alquiler de cámaras, luces, grúas, remotos y trípodes. También ofrece como servicios conexos, generadores de energía y camiones para el transporte. Los principales clientes de esta empresa son las productoras publicitarias para la realización de piezas para la exportación.

La clave del negocio de Musitelli Film & Digital está en gestionar las grandes inversiones de capital y garantizar a las productoras que los equipos estén a tiempo y en las mejores condiciones para el desarrollo de su actividad.

Según PACC (2007), generalmente existe un estándar de precios para cada uno de los servicios que presta Musitelli Film & Digital. No obstante, en la mayoría de los casos las cotizaciones se negocian en función del tipo de proyecto y su destino. El costo de este tipo de servicios oscila entre 1.200 y 1.500 dólares por día, dependiendo de si se produce para el mercado externo o el mercado local, si bien hay flexibilidad, y los precios pueden adaptarse para las realizaciones que tienen como destino el mercado interno.

Se puede decir que el poder de negociación de las productoras con Musitelli Film & Digital, es bajo por varias razones. En primer lugar, es quien tiene prácticamente el monopolio de equipos para la filmación. Como ya se señaló, si bien existe otra empresa que se dedica al alquiler de equipos para rodaje, ésta se ha especializado más en equipos para televisión y video que en equipos para cine, insumos que generalmente son los necesarios para filmar las piezas publicitarias. En segundo lugar, Musitelli Film & Digital ha invertido en equipos de última generación que cumplen con los estándares de calidad exigidos en el mercado internacional; por lo tanto, para que el producto o servicio que ofrezca sea competitivo internacionalmente, las productoras necesitan recurrir al alquiler de los equipos que ofrece esta empresa.

Adicionalmente, no sólo las productoras locales son las que apelan a los servicios de Musitelli Film & Digital, sino también las productoras extranjeras que filman en nuestro país. De hecho, muchas de las productoras publicitarias nacionales sostienen que sin la existencia de una empresa como Musitelli Film & Digital, el desarrollo exportador hubiera sido más dificultoso, o incluso no hubiera sido posible. No obstante, en los períodos de zafra de la producción publicitaria, la disponibilidad de equipos en plaza puede verse saturada, y las empresas recurren al alquiler de equipos de proveedores de Argentina, Estados Unidos, y Europa. En algunos casos, hasta pueden ser los propios proveedores de equipos locales quienes contraten los servicios de estas empresas extranjeras.

En el caso de Musitelli Film & Digital, no se ha identificado que pueda producirse en el corto o mediano plazo una integración hacia adelante, en el sentido de que comience a ofrecer servicios que típicamente ofrecen las productoras publicitarias. El caso de HTV3 es diferente, ya que además del alquiler de equipos, ofrece servicios de alquiler de estudios para cine, televisión y producción publicitaria, además de servicios de postproducción. Por lo tanto, se encuentra que es una empresa más vinculada a tareas que tradicionalmente podría realizar directamente una productora (como los servicios de postproducción), constatando así, la posibilidad de una integración hacia adelante por parte de esta empresa.

En referencia a la contratación de personal, que en su mayoría son free lance, también se los puede considerar a éstos como proveedores de servicios de las empresas publicitarias. En general, se contrata a los técnicos y otros trabajadores en modalidad free lance, generando flexibilidad para ajustarse a la demanda, a través de una rápida capacidad de respuesta, y disminuyendo o evitando rigideces en los costos; por tanto, la flexibilidad es una de las mayores ventajas competitivas de las productoras uruguayas. Sin embargo, es importante aclarar que el Banco de Previsión Social no otorga un tratamiento específico a trabajadores en esta modalidad, por lo que los empresarios deben enfrentar determinados costos mínimos por tiempos en que los empleados no son efectivamente contratados.

En este caso, el poder de negociación que tienen los trabajadores puede ser relativamente elevado, especialmente en períodos de zafra, debido a la carencia de técnicos cuyas tareas se vinculan a las del sector publicitario (escenógrafos, vestuaristas, etc.).

Adicionalmente, y vinculado a los proveedores de la industria audiovisual publicitaria, resulta importante hacer referencia a los servicios conexos y auxiliares. PACC (2007) plantea que entre los principales servicios vinculados al audiovisual se encuentran los servicios de preproducción, rodaje, y servicios de postproducción.

El servicio de preproducción, refiere principalmente a las empresas de casting. El dinamismo del sector de producción audiovisual publicitario ha contribuido positivamente al surgimiento y la

consolidación de empresas que prestan este tipo de servicios en las etapas previas a la producción, como puede ser la selección de actores.

Respecto al servicio de rodaje, los principales actores vinculados a esta etapa, son las empresas proveedoras de equipos para la filmación, y los técnicos free lance, a los cuales ya se hizo mención.

El tercer tipo de servicio es el de postproducción, cuya principal etapa es la de revelado. Aquí es importante mencionar que Uruguay no cuenta con un laboratorio de revelado, por lo que esta tarea debe hacerse fuera del país; en la mayoría de los casos se hace en Argentina, y en menor medida en el país destino del producto audiovisual. Este hecho representa desventajas para el sector audiovisual publicitario nacional en comparación con otros países ya que el proceso de producción se vuelve menos dinámico; encarece los costos; no existe una normativa que facilite el ingreso de las películas a Argentina, que posteriormente serán reingresadas a Uruguay; dependencia de los laboratorios regionales; e imagen de que Uruguay no cuenta con la infraestructura suficiente para cumplir con los servicios en cuestión. Una desventaja importante que representa la carencia de un laboratorio con estas características, es que el material filmico (las “latas”) corre riesgo de estropearse al ser sometido a rayos x cuando se atraviesa la frontera entre países.

Estas características de los proveedores hacen que en general las empresas productoras tengan bajo poder de negociación con los mismos excepto en relación a la fuerza de trabajo en períodos de baja demanda, donde la interrelación con los técnicos puede implicar cierto poder de negociación.

Los participantes potenciales pueden ser empresas extranjeras que no estén operando en el mercado local y existe la posibilidad de que vengan a filmar a Uruguay; o empresas del sector audiovisual que actualmente no se dedican a realizar publicidad, y puedan hacerlo en el futuro. En este sentido, para el primer caso, no se ha identificado como una amenaza el hecho de que alguna productora extranjera se instale a producir en Uruguay; de hecho, no se identificaron productoras extranjeras operando en el mercado interno, la mayoría del mercado local está

cubierto por las productoras nacionales medianas y pequeñas. En el segundo caso, un ejemplo de un posible entrante en la industria es el caso ya mencionado de HTV3, así como pueden existir otros casos de empresas que en la actualidad sólo se dediquen a las tareas de postproducción y decidan en un futuro integrar el resto de las etapas del proceso de producción de la pieza publicitaria. Por lo tanto la amenaza de nuevos entrantes es débil.

Los compradores, esto es, los clientes de las productoras publicitarias, son las agencias de publicidad, los anunciantes, y las empresas que se encuentran vinculadas a la distribución y exhibición de los contenidos.

La relación de los anunciantes con las productoras puede ser directa o a través de una agencia de publicidad. Cuando los trabajos son para clientes extranjeros, el vínculo con el cliente final es en la mayoría de los casos a través de las agencias de publicidad del país al cual se va a exportar el producto o prestar el servicio de producción.

Respecto a la capacidad de negociación que tienen las productoras nacionales con las agencias extranjeras – que a los efectos de este trabajo, es la relación con los compradores que más interesa destacar – es prácticamente nula. Las dos características principales de los productos y/o servicios audiovisuales publicitarios que buscan los clientes internacionales, es en primer término, bajos precios, y en segundo término, la calidad. Por supuesto que si la calidad del producto que se ofrece no es la óptima, la productora no será contratada; pero si hay otra empresa que ofrece un producto de similar calidad, y a mejor precio, probablemente se contraten los servicios de esta última. Uruguay como locación para filmar tiene determinadas ventajas competitivas que serán mencionadas en el siguiente punto, y la calidad de los productos que ofrece es de nivel internacional; pero si no marca la diferencia a través de precios más convenientes, el desarrollo internacional en esta área será muy difícil.

La capacidad de negociación de las productoras con las agencias locales, es similar al caso de la relación con las agencias extranjeras, ya que el tipo de competencia en el sector se produce principalmente vía precios, y, en segundo término, en calidad de los productos. La productora para ser contratada deberá combinar calidad con bajo precio.

En cuanto a los sustitutos, es difícil identificar en una industria como la audiovisual publicitaria, la existencia de productos sustitutos, esto es, de otras formas sustitutas de producción. Sin embargo, debe hacerse mención a la publicidad por Internet, ya que no se descarta que con el crecimiento de las telecomunicaciones, pueda constituir una amenaza para el producto audiovisual tradicional.

En Uruguay se ha instalado la Interactive Advertising Bureau (IAB), que es una organización dedicada a promover la publicidad interactiva en el mercado. La misión de esta institución es la de fomentar el crecimiento de la publicidad interactiva, promover la estandarización de las prácticas de la publicidad interactiva, y velar por la gestión profesional de este tipo de publicidad en el país, a través del cumplimiento de las regulaciones y los estándares establecidos.

El estudio realizado por Research Uruguay para IAB en junio de 2009, con el objeto de medir la percepción de los principales anunciantes locales sobre diversos temas de comunicación publicitaria en la Web, encuentra que muy pocas empresas utilizan Internet para hacer publicidad fuera de su propio sitio Web, mientras que aquellos que utilizan Internet para hacer publicidad destinan, a este fin, menos del 10% de su presupuesto publicitario. Asimismo, la mayor parte de las personas responsables de la contratación de publicidad en empresas u organizaciones desconoce la existencia de la IAB y sus objetivos.

Este intento por promover y desarrollar la publicidad en Internet en nuestro país, es aún incipiente, y no constituye una amenaza para la industria audiovisual publicitaria tradicional.

En relación a los competidores de la industria, según PACC (2007), existían entre 40 y 50 productoras publicitarias de distinto tamaño en el año 2007 operando en el mercado interno. Poco más de 20 de estas empresas, a su vez, comercializaba sus producciones **en** el exterior, y entre 6 y 7 de estas últimas, lo hacían en forma permanente. Por otra parte, en este año, cerca del 90% de los rodajes que se realizaron correspondieron a trabajos para el exterior, siendo los destinos más comunes la región (Argentina, Brasil y Chile), Centro América y Europa. De esta información se desprende que en ese año el 50% de las firmas fue la que generó el 90% de los

ingresos del sector publicitario, constatándose así cierta concentración de las firmas que generan los ingresos del sector.

Adicionalmente, PACC (2007) realizó una clasificación tentativa de las empresas que ofrecen tanto servicio completo como servicios de producción, según tamaño, que divide a las empresas en grandes, medianas, y pequeñas.

Las empresas grandes tienen un fuerte perfil exportador, el peso estimado de las producciones para el exterior en el total de las producciones puede llegar al entorno del 95%; incluso varias de las empresas pertenecientes a este grupo han abierto filiales en el exterior. Dentro de este grupo se encuentran Metrópolis, Salado Media, Taxi Films, Milagrito, París Texas, Kafka e Indias Fílmica. Traverso (2007) agrega que estas empresas concentran el 70% de la producción y las ventas del sector, y que, dentro de este grupo, la empresa más grande es Metrópolis.

Las empresas medianas son aquellas que inicialmente estuvieron más vinculadas al mercado interno, pero que en los últimos años incrementaron su participación en los mercados internacionales. En este grupo se encuentran Diezcatorce, La Planta, Packman Films, La Jolla Films, Ska Films, Transparente y Unidad Publicitaria.

Las empresas pequeñas cuentan con poca infraestructura y continuidad en su trabajo. Sin embargo, a pesar de su tamaño, en algunas ocasiones han sido contratadas por clientes del exterior para la realización de alguna pieza publicitaria. Dado que algunas de estas empresas trabajan en la informalidad, resulta difícil cuantificarlas. En Traverso (2007) se estima que el número de estas empresas oscila entre 25 y 30. Algunos ejemplos de las empresas que pertenecen a este grupo son Microtime, Tokio Films, Editing Animalpost, Aceituna, Anonimato, Abril y Ferosa.

En consecuencia, en el mercado uruguayo de publicidad se observa una fuerte concentración en un número pequeño de firmas grandes, las que en su mayoría están orientadas al mercado externo. En el mercado interno, la mayor rivalidad se observa entre empresas medianas y pequeñas que se disputan los clientes locales. Esta competencia se realiza en base a precios.

En la actualidad, no se identificaron productoras extranjeras que compitan con las productoras uruguayas en el mercado local, éste es cubierto con la producción de estas últimas, sin perjuicio de que exista algún trabajo que haya sido realizado por alguna productora argentina, pero en términos generales, la demanda de publicidad local es abastecida por la producción nacional.

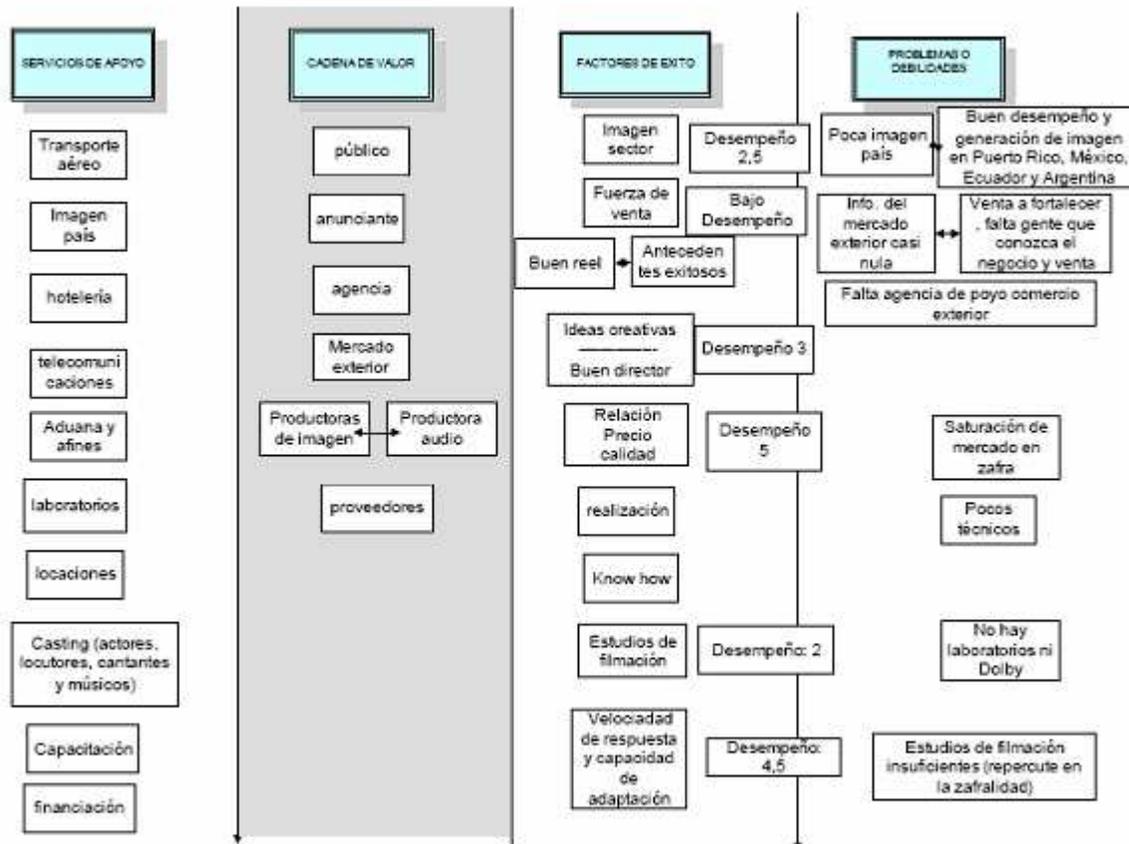
En cuanto a la competencia en el mercado internacional, las productoras uruguayas compiten con las productoras del resto del mundo, y también lo hacen con otras productoras nacionales, sobre todo en el mercado latinoamericano. En este mercado se compete vía precios: aquellas empresas que ofrezcan mejores precios serán las que tengan mayores posibilidades de éxito. A esto hay que sumarle que el producto o servicio ofrecido sea de excelente calidad, y que cumpla con los estándares de calidad exigidos a nivel mundial.

En resumen, las productoras uruguayas tienen una situación competitiva delicada ya que compiten por precio, con bajo poder de negociación tanto con consumidores como con algunos proveedores claves, aunque no enfrentan amenazas ni de sustitutos ni de posibles nuevos entrantes en el mercado local.

3.2.3. Fortalezas y debilidades del sector

El informe de diagnóstico del PACC (2007) identifica la cadena de valor, los servicios de apoyo y determinadas fortalezas y debilidades del sector audiovisual publicitario, que interesa destacar (diagrama 3.2).

DIAGRAMA 3.2
CADENA DE VALOR DEL SECTOR PUBLICIDAD



Fuente: PACC (2007)

Entre las fortalezas que poseen las empresas del sector se destaca el tamaño reducido de estas en lo que refiere a personal contratado permanente, lo que ha favorecido a que su estructura sea flexible, constituyendo una fortaleza a la hora de enfrentar proyectos importantes y complejos.

Otro elemento que constituye una fortaleza del sector es el prestigio internacional que han adquirido las empresas productoras publicitarias uruguayas, que es consecuencia, en parte, de las premiaciones que las mismas han recibido en festivales internacionales.

También resulta positivo que las empresas uruguayas están integradas por jóvenes dinámicos, buenos profesionales y técnicos comprometidos con los proyectos, que conforman un sector

altamente profesionalizado e internacionalizado. Este sector ha crecido considerablemente en los últimos quince años, logrando conquistar la demanda interna, exportar a la región, y posicionarse con sucursales en diversos países de América Latina.

Además de las características propias de las empresas que constituyen ventajas, existen ventajas derivadas de localizarse en Uruguay. Una de ellas es la buena relación entre la calidad-precio de los productos y/o servicios audiovisuales nacionales, lo cual implica una ventaja competitiva a nivel regional y mundial. Sin embargo, es importante destacar que elaborar una estrategia competitiva en base a precio puede resultar peligroso porque genera una dependencia de factores coyunturales no controlables por las empresas.

Asimismo, Uruguay cuenta con determinadas ventajas competitivas como localización para el desarrollo de esta actividad: seguridad pública, paisaje y arquitectura, fisonomía de la gente, y cercanía de locaciones. La seguridad pública otorga una ventaja importante cuando se compara a Uruguay con el resto de los países de la región, lo que provoca que clientes extranjeros se sientan seguros al venir a trabajar a nuestro país. Por su parte el paisaje y la arquitectura, así como la cercanía de las locaciones, permite recrear escenarios de todas partes del mundo, dando la mayoría de las veces una ventaja en los costos. Por último, la fisonomía de la gente permite ofrecer publicidad destinada a mercados con personas de distintas etnias.

La infraestructura reducida de gran parte de las empresas uruguayas constituye una de las principales debilidades del sector, ya que representa una restricción fundamental a la hora de enfrentar grandes producciones publicitarias internacionales.

Otra debilidad del mercado uruguayo es la ausencia de mecanismos de financiamiento adecuados, sobre todo para aquellas empresas en las que el financiamiento es determinante para poder desarrollar un proyecto para la exportación.

Se identifica también como debilidad las dificultades que se presentan en el entorno institucional y normativo. Existen problemas con la Aduana a la hora de realizar etapas de la producción en otros países; con la Dirección General Impositiva (DGI) relacionado a la devolución de impuestos; con el Banco de Seguros del Estado (BSE) y el Banco de Previsión Social (BPS) en

lo que respecta a las características que poseen los empleos de la industria. Adicionalmente, el débil marco legal e institucional relacionado con este sector, no favorece el desarrollo de esta industria.

Por último y no menos importante, es el hecho de que faltan eslabones en la cadena de valor de producción, como los laboratorios de revelado y los laboratorios de sonido.

CAPÍTULO 4: MODELO DE AUTODESCUBRIMIENTO EN LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL – PUBLICITARIA

En esta sección se desarrolla el modelo de autodescubrimiento de Hausmann y Rodrik aplicado al sector de producción audiovisual publicitario en Uruguay. Siguiendo esta metodología, en este capítulo se identifica cómo fue el surgimiento de la actividad exportadora, quiénes fueron los actores, y cómo fue la evolución hacia el éxito exportador del sector.

Se presenta cuál fue la experiencia de los pioneros de la industria en el mercado exterior y como fue el proceso de difusión. Dentro de este, se presentarán los factores que impulsaron el desarrollo exportador, los obstáculos y como fueron superados. Finalmente, se analiza cuáles son las fallas de coordinación que aún persisten, las barreras a la difusión, y el rol que han tenido las políticas públicas en el desarrollo exportador del sector.

4.1. La Experiencia del Pionero

Retomando la definición de Artopoulos, Friel y Hallak (2007), el pionero es el individuo o la empresa que lleva adelante el descubrimiento, que puede ser el resultado de la combinación de sus acciones y un elemento de suerte. La aparición del pionero se explica principalmente por una ventaja de conocimiento sobre los competidores adquirida en el extranjero, anterior e independientemente a su decisión de exportar.

Las empresas publicitarias identificadas como pioneras en este sector son Mojo, Metrópolis y Salado Media; siendo las dos últimas, las empresas publicitarias más grandes de nuestro país, y las primeras, junto con Mojo en comenzar un proceso de internacionalización sostenido.

4.1.1. Historia de los pioneros

En el caso de Metrópolis Films no fue posible obtener una entrevista con sus directores a los efectos del análisis específico de la firma. Es por esto que se resume su historia a partir de información calificada obtenida de otras fuentes.

Esta firma comenzó a trabajar en el año 1991, como una productora de contenidos audiovisuales para cine y televisión. El proceso de internacionalización comenzó en el año 1996 con un proyecto para Peugeot, que implicó trece días de rodaje y un presupuesto mayor a los 100.000 dólares. Este trabajo presentó en el mercado internacional una nueva faceta de Uruguay, por lo que contribuyó a la apertura del mercado exterior a la publicidad uruguaya. A partir del mismo, Metrópolis continuó creciendo en el mercado internacional debido a la relación precio - calidad que la empresa ofrece.

A partir del año 2003 esta empresa comenzó a trabajar en el área de producción internacional de servicios publicitarios. En el año 2000, inauguró oficinas en Puerto Rico para prestar servicios en dicho país, el Caribe y los Estados Unidos. En el año 2003, creó un departamento de servicios de producción para el mercado europeo, australiano, canadiense y estadounidense. Luego, en el año 2006, fundó una oficina bajo el nombre de Metrópolis Films en Buenos Aires, para ofrecer servicios al mercado local e internacional. En junio del mismo año, inauguraron oficinas en Venezuela. Adicionalmente, la empresa posee socios en Chile y Costa Rica, y cobertura comercial en Alemania, Inglaterra, Holanda, Perú, y Ecuador.

En la actualidad, Metrópolis, además de producir piezas completas, brinda servicios de producción para el mercado publicitario y de largometrajes cinematográficos de América y Europa. Según datos de Traverso (2007), la planilla estable de personal es de 40 trabajadores full time. Sin embargo, durante el año trabajan aproximadamente 150 personas, de los cuales hay 30 técnicos en modalidad free lance que son preferenciales, los que obtienen el 50% de su ingreso a través del vínculo con esta empresa; y otros 80 técnicos que son parte del equipo alterno que rota según el tamaño del proyecto. Es importante destacar la estrategia diferente de Metrópolis, que

tiene una integración vertical, buscando cubrir todas las áreas del proceso de producción⁵. Siguiendo con datos de Traverso, esta productora creció en el año 2006 un 15% en su facturación, el 80% de la misma se debe al mercado exterior y el restante 20% al mercado local

Salado Media surge en 1994 de la disolución de la empresa Toons S.A., cuyos socios principales eran Diego Arzuaga (actualmente integrante de Taxi Films), y Carlos Ameglio. Dos trabajos con características diferentes, son relevantes para el posterior desarrollo exportador de esta productora.

El primero fue un comercial filmado inicialmente para el mercado interno, cuando la empresa aún no estaba constituida como Salado Media, sino que era Toons S.A., y fue dirigido por Carlos Ameglio. Se trata de un comercial para Jhonson & Jhonson, realizado para la marca O.B., que tenía como protagonista a Natalia Oreiro, quien posteriormente se convertiría en una reconocida actriz del Río de la Plata. Este comercial, destinado al mercado interno uruguayo, fue visto por productores de Argentina y Brasil, quienes adquirieron los derechos de emisión para exhibirlo en sus propios países.

Debido al éxito de este comercial en Argentina, la figura de Carlos Ameglio como director, comenzó a adquirir prestigio en ese país, lo cual probablemente haya sido determinante para la contratación de los servicios de Salado Media en el primer comercial realizado específicamente para el exterior.

Este trabajo, consistió en una publicidad para el Día de la Madre para canal 13 de Argentina en el año 1994. La realización de este comercial es de fundamental importancia para el desarrollo exportador de la productora ya que fue premiado en el Cannes Lions International Advertising Festival, dando a conocer a Salado Media en el resto del mundo. Es a partir de aquí que la empresa comienza a producir sostenidamente para el mercado internacional. Adicionalmente, este hecho está estrechamente vinculado a cómo ha sido la modalidad de inserción internacional

⁵ Cita de Traverso (2007). Revista de Comercio Exterior, noviembre 2006. Montevideo. Revista Galería, 14 de setiembre 2006. Montevideo.

de la empresa, la que, entre otras cosas, se ha caracterizado por darse a conocer en otros países a través de festivales internacionales.

El estímulo principal para que la empresa buscara nuevos mercados en el exterior fue que el mercado interno uruguayo le resultaba pequeño, y, por lo tanto había alcanzado su límite de crecimiento. La demanda del exterior resultaba más interesante ya que los productos que los mercados externos demandan resultan de mayor envergadura y por lo tanto de mayor precio que aquellos destinados exclusivamente al mercado interno. Otra razón importante fue la necesidad de crecer profesionalmente, y trascender las fronteras nacionales. La empresa consideraba que tenían un muy buen director creativo, lo que permitía realizar trabajos que alcanzaran reconocimiento mundial. Al ser la demanda del exterior mayor que la demanda nacional, y al proporcionar mayores recursos económicos para la realización de las publicidades, esta posibilidad de crecimiento se veía incrementada.

Salado Media en su proceso de internacionalización fundó sociedades anónimas en diversos países: en el año 1997 crearon Salado Media en Argentina, en el año 2000 en Puerto Rico, en el año 2004 en México, y en el año 2005 en Chile. Adicionalmente, cuentan con representaciones en otros países a los que exportan tanto en América como en Europa.

Actualmente, esta empresa ofrece dos tipos de servicios. Por un lado, el servicio de dirección y producción, esto es, el producto terminado, que ha sido su línea de producción principal. Por otro lado, a partir del año 2005 han comenzado a realizar servicios de producción que consiste principalmente en la realización de la logística de producción a las empresas extranjeras que vienen a filmar a nuestro país.

Según Traverso (2007), Salado Media tiene un personal permanente de 15 personas, aunque en los momentos de zafra pueden llegar a contratarse hasta 400 personas. Una de las características de esta empresa es contar con un importante departamento financiero – contable, que permite administrar los riesgos financieros y un mejor control interno para la toma de decisiones.

4.1.2. Características de los pioneros

Son varias las características que definen a las empresas publicitarias pioneras uruguayas en el mercado internacional. En primer lugar, en el momento en que las productoras publicitarias comenzaron a interesarse por el mercado internacional, quienes estaban al mando de estas empresas eran creativos jóvenes, con iniciativas, y ganas de emprender nuevos proyectos; en consecuencia la existencia de mano de obra calificada y creativa con incentivos para insertarse en nuevos mercados es una de las características importantes en este proceso. El “amor por hacer cine” caracteriza a quienes comenzaron en esta actividad, el hacer cine era su vocación y, la realización de cine publicitario, fue lo que efectivamente generó una sostenibilidad financiera para poder continuar trabajando.

En segundo lugar, el nivel de calidad de los productos y servicios ofrecidos por estas empresas en el mercado local era elevado, lo que constituyó una ventaja competitiva dado que se cumplía con los estándares de calidad exigidos en el mercado internacional. Este aspecto es destacado principalmente en la experiencia de Salado Media, empresa en la cual la producción no se asemeja a la producción en serie, sino que a cada producto le agrega valor y le aporta creatividad.

En tercer lugar, hubo una visión por parte de los empresarios del éxito potencial que tenía el hecho de expandirse al mercado internacional, tanto a nivel económico como profesional. El mercado local no sólo era pequeño, sino que a su vez se encontraba saturado. Las empresas publicitarias, para poder crecer y sobrevivir en el sector, debieron buscar esa oportunidad en el mercado internacional.

Otro elemento que puede haber jugado como estímulo para el desarrollo de la actividad exportadora de las empresas publicitarias, fue que no era necesario asumir costos demasiado elevados para comenzar a trabajar en el exterior. Lo que las productoras hicieron en una primera etapa del desarrollo exportador fue visitar a posibles clientes, por lo que los costos iniciales fueron principalmente los costos del viaje: pasajes, hoteles, tiempo, recursos humanos, gente capacitada que hablara inglés y otros idiomas, entre otros. Por lo tanto, en una primera instancia,

no hubo una inversión cuantiosa por parte de las productoras, que implicaba costos hundidos difíciles de recuperar.

Otro factor de éxito, como lo señala Andrés Ameglio, Gerente General de Salado Media, fue el hecho de que los pioneros ganaron premios en los festivales internacionales, elemento clave para poder crecer en el mercado internacional, ya que esa presencia permitió dar a conocer a Uruguay como productor de publicidad, así como la buena calidad de su producción publicitaria.

Por último, podría agregarse otra característica que ha ayudado al éxito de las empresas pioneras en el exterior, que además de tener la faceta bohemia y creativa que atrae a muchos de los clientes, se trata de empresas que han desarrollado procesos de gestión avanzados, alcanzando una estructura organizativa que permite un control interno y que apunta a la calidad.

En la actualidad, las empresas pioneras han incorporado un mayor know how tanto a nivel técnico como empresarial, son las que tienen más personal de manera permanente debido a la mayor inserción que tienen en el mercado internacional, lo que justifica una estructura de personal mayor que el de aquellas empresas con volumen de producción menor. Se debe recordar la particularidad que tiene la estructura de los recursos humanos de este tipo de empresas, que crece mucho en los rodajes, por lo que a mayor volumen de trabajo, se justifica más personal permanente en la empresa. Otra de las características que poseen los pioneros en la actualidad es que, cuando las empresas comenzaron a crecer, optaron por incluir otras etapas del proceso de producción dentro de los servicios que ofrecían, como por ejemplo, los servicios de post producción. Con los avances tecnológicos de los últimos tiempos, el incorporar este tipo de etapas en el proceso productivo se ha hecho más accesible desde el punto de vista económico.

4.2. Proceso de Difusión

El proceso de difusión se inicia a fines de los años noventa, luego de que las primeras empresas comienzan a exportar. Es natural, como en cualquier actividad en la que se produce un descubrimiento, que las empresas seguidoras se beneficien de la experiencia de las pioneras y se inserten al mercado internacional sin enfrentar los obstáculos ya superados por estas.

Se identificaron como empresas seguidoras a Taxi Films, Milagrillo Films, París Texas, Oriental Films, Kafka, Indias Fílmica, Diezcatorce, La Planta, Packman Films, La Jolla Films, Ska Films, Transparente y Unidad Publicitaria. De las empresas mencionadas, Milagrillo Films, Taxi Films y París Texas en la actualidad tienen un volumen de exportación similar al de las empresas pioneras. Cabe destacar que en el caso de Oriental Films, si bien integra el grupo de las antes mencionadas, fue creada a principios del año 2008 con el objetivo principal de ofrecer sus servicios en el exterior. En el caso de Kafka, Indias Fílmica, Diezcatorce, La Planta, Packman Films, La Jolla Films, Ska Films, Transparente y Unidad Publicitaria, que actualmente exportan de forma esporádica; no ingresaron al mercado internacional al inicio del proceso exportador dado que no disponían de los recursos y el know how para internacionalizarse. Una vez, que obtuvieron los recursos y la experiencia desarrollándose en el mercado local, estuvieron en condiciones de ofrecer sus servicios a clientes extranjeros.

Las empresas pioneras fomentaron la difusión a través de un proceso de “*knowledge spillovers*”, esto es, un efecto derrame de conocimiento, en el que el conocimiento “desborda” y circula fundamentalmente a través de los técnicos del sector, y fragmentaciones de empresas originales, que se convierten en nuevas empresas. Es importante mencionar también el “efecto contagio”, que consiste en que a partir del trabajo de las empresas pioneras, Uruguay comenzó a ser conocido en el resto del mundo no sólo como país sino también como productor de publicidad de buena calidad y bajos precios.

En el caso de la industria audiovisual publicitaria, lo que se difunde principalmente es el conocimiento de los mercados internacionales y de cómo operar en los mismos. Se dan a conocer

los estándares de calidad demandados por el exterior y las costumbres de cada uno de los mercados. Esta difusión se produce principalmente cuando personas pertenecientes a cierta productora trabajan para otras productoras y difunden el conocimiento adquirido en trabajos en el exterior.

Algunas de las firmas seguidoras comenzaron ofreciendo a los mercados extranjeros la pieza publicitaria completa, al igual que el caso de los pioneros; otras, generalmente las que se internacionalizaron más tarde, comenzaron ofreciendo sólo los servicios de producción, o ambos tipos de servicios.

Las empresas que exportaban la pieza completa, entraban en los mercados mostrando los productos que habían realizado para el mercado local, donde intervenían en toda la realización de la producción; otras ofrecían únicamente el servicio de producción, donde la idea y los directores pertenecían a productoras extranjeras y las productoras uruguayas se encargaban de la parte de logística de la producción: contratación de los equipos, el transporte, el casting, el servicio de catering, la construcción de la escenografía, etc.

Un factor externo que contribuyó a la profundización del proceso de difusión fue la crisis regional del año 2002. Como consecuencia de ésta, ocurrieron dos fenómenos en Argentina - principal proveedor de servicios publicitarios de la región - que beneficiaron al sector publicitario uruguayo. En primer lugar, se redujeron los precios relativos de ese país, lo que atrajo a agencias y avisadores extranjeros, saturando la oferta argentina y provocando un derrame de demanda de servicios publicitarios hacia el mercado uruguayo. Posteriormente, y a causa del aumento de la demanda en Argentina, hubo un incremento en el nivel de precios de los productos ofrecidos, encareciéndose ese mercado en términos relativos; factor que favoreció aún más a las empresas uruguayas.

Otro elemento que favoreció el proceso de difusión, fue la promoción de las producciones uruguayas por tres medios. En primer lugar, a través de la referencia entre los clientes, promocionando las características de los productos uruguayos; en segundo lugar, mediante la

promoción en festivales internacionales; y, en tercer lugar, por medio de visitas de los directores de las firmas a productoras y agencias en distintos países.

Respecto al dinamismo del proceso de difusión, cabe destacar que las empresas uruguayas ingresaron al mercado internacional principalmente por dos razones. En primer lugar, por las necesidades propias de crecer profesionalmente. Las productoras, que comenzaban vendiendo en el mercado local, una vez que este se encontraba saturado, y no tenían posibilidades de expandirse a nivel interno, buscaron nuevas oportunidades en el exterior. En segundo lugar, el mercado internacional representaba para las productoras una oportunidad de aumentar sus ingresos. Por lo tanto, las empresas seguidoras no sólo buscaron nuevos mercados en el exterior por la necesidad de crecer profesionalmente, sino también por la necesidad de aumentar sus ingresos, oportunidad que estaba disponible en el mercado internacional debido al crecimiento de la demanda de publicidad. Las empresas seguidoras fueron ingresando en el mercado internacional de manera paulatina, y aprendiendo de las lecciones de los pioneros.

El proceso de difusión se caracterizó por la inserción de las empresas en el mercado internacional de forma independiente y no mediante asociaciones o alianzas entre empresas. Las empresas entrevistadas coinciden en que las productoras son autónomas y, en cierto modo, muy competitivas en su negocio.

Se identificaron dos efectos derivados de la entrada de las empresas seguidoras al mercado internacional sobre las empresas pioneras. Por un lado, la mayor cantidad de empresas en el mercado exterior contribuyó al fortalecimiento de la imagen de Uruguay como exportador de publicidad. Por otro, esta difusión puede haber influido en el incremento de los costos de los insumos adquiridos de proveedores nacionales debido a la mayor demanda de los nuevos exportadores, provocando una pérdida de rentabilidad por pieza producida. No obstante, esto no resultó en un efecto negativo ya que las empresas pioneras y seguidoras incrementaron sustancialmente el número de piezas producidas, dado que el mercado internacional es lo suficientemente amplio como para absorber toda la oferta, logrando así rentabilidades globales superiores.

Las características de las empresas seguidoras que hicieron posible su participación exitosa en el proceso de internacionalización, fueron que los productos y servicios ofrecidos cumplían con los estándares de calidad internacional, y que lograron ser competitivas en precios. Adicionalmente, cabe destacar el rápido aprendizaje de las técnicas de comercialización adquiridas por las empresas pioneras. Un factor que contribuyó al aprendizaje de las firmas seguidoras, es que se produjo movilidad de los recursos humanos de las empresas pioneras hacia las seguidoras provocando un efecto derrame de conocimiento de unas a otras. Por último, no se identificaron características propias de las empresas seguidoras que no estuvieron presentes en las empresas pioneras.

4.3. Gatillos y Obstáculos para las Exportaciones

El principal impulso a la exportación que tuvieron las productoras de audiovisual publicitario fue el bajo costo de producción que les permitió ofrecer productos de calidad a precios bajos, factor determinante para la competitividad en el mercado internacional.

Otro factor importante para el éxito de las productoras en el mercado internacional deriva de las características de Uruguay como país y locación para filmar. Entre las principales características se encuentran la seguridad pública; la infraestructura edilicia; la gran diversidad de paisajes que permite reconstruir escenas de varias partes del mundo, razón por la cual los clientes internacionales logran escenarios similares a los existentes en sus países a un menor costo.

Musitelli Film & Digital destaca además de la variedad de locaciones, el poco tiempo de transporte requerido para ir de una locación a la otra, dadas las cortas distancias existentes en nuestro país respecto a competidores directos, como ser Argentina.

Otro gatillo que permitió que las empresas uruguayas tuvieran una alta aceptación en el exterior fue la calidad de los productos que se realizaron para el mercado local, que se conocieron en el

exterior; y que, una vez que se realizan para el mercado internacional con resultados satisfactorios, permiten que las productoras se publiciten por el “boca a boca” entre clientes.

Asimismo, tener la posibilidad de asistir y ganar premios en festivales internacionales de publicidad, fue otro factor que posicionó a las empresas de audiovisuales en el mercado internacional. Tal es el caso, por ejemplo, de Carlos Ameglio, director publicitario de Salado Media, quien recibió premios en los festivales de Cannes, New York, Clio, Fiap, San Sebastián y London International Awards, entre otros.

Para Guillermo Gutiérrez, socio de la empresa Milagrito Films, en los últimos diez años se puede apreciar la mejora cuantitativa y cualitativa que ha tenido la industria uruguaya. Su empresa intenta hacerse conocida a través de las ferias, o festivales como el de Cannes, y él destaca el hecho de que hay que ser cuidadoso con los trabajos que se realicen para el exterior ya que una mala experiencia de una de las empresas en un mercado extranjero, repercute negativamente en todo el circuito de empresas nacionales.

El desborde del mercado argentino que permitió que proyectos que este país no podía realizar se hicieran en nuestro país, fue otro factor que operó como gatillo a las exportaciones uruguayas.

Emiliano Mazza, socio de Paris Texas, expresó que, luego de la crisis del año 2002, hubo un flujo de proyectos internacionales desde el resto del mundo hacia Argentina, proyectos que antes se desarrollaban en Sudáfrica principalmente. Al aumentar los proyectos que se realizaban en Argentina, algunos pasan a desarrollarse en Uruguay y, de esta manera, el país comenzó a convertirse en un destino de las filmaciones publicitarias.

Por último, hay coincidencia entre la mayoría de las empresas entrevistadas en que el apoyo de Musitelli Film & Digital fue un gatillo importante para el desarrollo exportador del sector. Esta empresa ha invertido en equipos de última generación para ponerlos a disposición y alquilarlos a las productoras locales. Se trata de equipos de costos muy elevados que para las empresas publicitarias nacionales no justifica la inversión ya que no sería rentable considerando el volumen de trabajo que tienen. Por otra parte, dichos equipos cumplen con los estándares de

tecnología y calidad que se exigen a nivel mundial, lo que hace posible que clientes extranjeros contraten los servicios publicitarios de nuestro país.

Dentro de los obstáculos que las empresas tuvieron que enfrentar al inicio, se encuentra la falta de conocimiento de los mercados a los cuales se exporta. Estos inconvenientes son los mismos que surgen de cualquier actividad exportadora: se debe investigar cómo es cada mercado al cual van a apuntar, en lo que respecta a reglas, sistema tributario, fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que presenta el nuevo mercado. Es así que parte del mérito que se les reconoce a los pioneros, como Metrópolis, es la calidad de los empresarios para la negociación en el exterior. La superación de este inconveniente, permite que se genere un know how que se va extendiendo de los pioneros al resto de las empresas seguidoras. Generalmente, las empresas están dirigidas por creativos no especializados en las prácticas empresariales, por lo que gran parte del conocimiento de cómo llevar adelante una empresa que se abre al comercio internacional, se adquiere con la experiencia.

Al entrevistar al directivo de Diez Catorce se pudo ver un ejemplo, ya que presentó como el mayor obstáculo para la inserción externa de su empresa el saber cómo presupuestar una pieza o un servicio publicitario a un cliente extranjero, y presentar el presupuesto de acuerdo a los estándares internacionales. La empresa solo ha realizado ocho trabajos para el exterior desde el año 2005, luego de haber pasado un año y medio desde que se realizó el primer presupuesto hasta que lograron su primer trabajo para el exterior.

Por otro lado, Ameglio considera que en términos generales, no existieron barreras a la entrada en el mercado internacional. Sin embargo, mencionó como un obstáculo que hubo que superar, el hecho de que la industria audiovisual publicitaria venía creciendo a nivel mundial, tanto en calidad como en volumen, y para entrar al mercado las firmas debían acompañar con la inversión en infraestructura los cambios que ese proceso de crecimiento implicaba.

Asimismo, existe un conjunto de factores que constituyen obstáculos para el desarrollo de las exportaciones, que han estado presentes desde el inicio del proceso exportador, y que se mantienen hasta la actualidad.

En primer lugar, las empresas productoras plantean como un obstáculo la falta de financiamiento por parte del Estado y del sistema financiero privado, por lo que las propias empresas deben hacerse cargo de la totalidad de la inversión en los distintos proyectos. Hay coincidencia por parte de las empresas en que no ha habido apoyo financiero de ningún tipo. Sin embargo, una de las productoras pioneras comentó que recientemente hay bancos que han comenzado a interesarse por el sector, proponiendo la realización de algún tipo de negocio para en un futuro, apoyar financieramente a un eventual proyecto publicitario. Esto ha comenzado a observarse en los últimos tiempos, cuando el sector audiovisual publicitario ha mostrado niveles de crecimiento sostenido.

También se destaca la falta de políticas públicas hacia el sector y el mal funcionamiento de la aplicación de la política fiscal, como el caso de la demora en el trámite de la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA), facturado por las productoras cuando exportan un servicio.

Asimismo, las empresas no han formado alianzas o actuado conjuntamente para la promoción de Uruguay como productor de publicidad; lo cual podría beneficiar y facilitar la imagen de Uruguay como productor de publicidad. Tampoco han habido instancias exitosas en las que las productoras se hayan asociado para actuar en forma conjunta frente al Estado haciendo demandas, o presentando información sobre cuáles son las necesidades del sector.

Por otra parte, el no tener un laboratorio de revelado, representa un obstáculo en el crecimiento de la industria, creando una dependencia de otros países, especialmente de Argentina, para llevar a cabo esta etapa del proceso de producción. Esta dependencia implica mayores costos de producción y riesgos adicionales ya que si el material filmico se estropea, el costo total en que haya incurrido la empresa para realizar la producción se convierte en pérdida.

En cuanto a obstáculos relacionados a los recursos humanos, se observan diversos aspectos. En primer término, la comunicación entre los recursos humanos de las productoras uruguayas y las productoras extranjeras se ve dificultada por la baja proporción de empleados que hablan inglés. Por un lado, esto es una limitante en la etapa de negociación, cuando los problemas de comunicación por la falta de conocimiento de este idioma se producen entre los directivos de las

empresas. Por otro lado, este problema también se puede presentar en las etapas del proceso de producción en las que deben comunicarse los técnicos de las productoras locales con los técnicos y directores de las productoras extranjeras que vienen a filmar a nuestro país.

Asimismo, según informantes calificados del sector, faltaría personal capacitado. En períodos de zafra, no hay suficientes electricistas especializados, carpinteros capacitados para construir escenografías, vestuaristas, maquilladores, entre otros. Cabe destacar que en estos periodos el número de trabajadores puede hasta triplicarse en relación a la planilla fija de la empresa. “La capacidad técnica y la experiencia de los operadores no se compra con nada, mientras que la única restricción para importar tecnología son los recursos económicos”.⁶

Existen otros aspectos que constituyen obstáculos que aún persisten. En primer lugar, existe un problema vinculado a las barreras arancelarias, en particular, debido a la ausencia de convenios con algunos países, se produce una doble imposición entre estos, perjudicando a la exportación de producción audiovisual a esos países. Algunos de estos casos se presentan en el comercio con países integrantes de la Comunidad Andina, por lo que las empresas que poseen sucursal en Chile solucionan este inconveniente exportando desde ese país. Adicionalmente, en muchos casos no queda claro qué régimen impositivo aplicarle al producto audiovisual publicitario; esto queda sujeto a la discrecionalidad del aduanero, quien en algunos casos puede asimilarlo a un bien final y en otros casos puede asimilarlo a un servicio, aplicando por tanto un régimen impositivo diferente dependiendo del caso.

El hecho de que la competencia en este sector sea en base a precios puede llegar a constituir un obstáculo. No obstante, es importante aclarar que la competencia en base a precios no es un obstáculo al crecimiento exportador per se. Sin embargo, sí se debe tomar en cuenta que cualquier sector cuya competencia sea de este tipo, queda expuesto a factores no controlables, lo cual genera riesgos; por ejemplo, pueden ocurrir shocks regionales que provoquen variaciones en el tipo de cambio, que afecten negativamente a la exportación de productos nacionales. Esto

⁶ Rodolfo Musitelli. Entrevista en suplemento del Diario El Observador, 31/08/2008.

constituye un riesgo importante ya que si las productoras uruguayas no ofrecen sus productos y/o servicios más baratos, no podrán ingresar al mercado internacional.

4.4. Fallas de Coordinación

Siguiendo a Rodríguez-Clare (2005), las principales fallas de coordinación que se identifican en el sector y que impactan de forma negativa sobre el proceso sostenido de crecimiento e inserción internacional del mismo son: fallas en la provisión de algunos bienes públicos, falta de inversión en infraestructura, fallas en el funcionamiento de la burocracia estatal y fallas en la cadena de valor del sector.

En primer lugar, la ausencia de provisión adecuada de algunos bienes públicos, que tienen que ver en particular con carencias en el sistema educativo que resultan en una insuficiente formación de técnicos. Esta carencia se manifiesta en períodos de zafra en los que hay escasez de técnicos calificados para trabajar en el sector, como ser, escenógrafos, vestuaristas, electricistas, entre otros. Otra falla en el sistema educativo está vinculada a la falta de técnicos que hablen el idioma inglés, lo cual dificulta la comunicación entre éstos y los empresarios extranjeros cuando las firmas uruguayas brindan servicios de producción al exterior. Estas fallas podrían ser resueltas por el Estado en la medida que se creen las condiciones para que la enseñanza del idioma inglés sea masiva, así como se incremente la disponibilidad de cursos correspondientes a carreras técnicas, lo cual se viene constatando desde hace unos años.

En segundo lugar, se observa la ausencia del Estado en el fomento para la creación de una marca país, que permita a las empresas uruguayas promocionarse en el exterior. Esta ausencia se constata en el hecho de que en ferias y festivales internacionales las empresas productoras uruguayas no cuentan con apoyo estatal y se presentan de manera independiente. Por lo tanto, el Estado debería tomar en cuenta los beneficios que generarían para el sector la creación de una

“marca país” que fuera aplicable por las empresas del sector de publicidad y les sirviera para presentarse en eventos internacionales.

Una falla vinculada a la falta de inversión en infraestructura que podría ser resuelta por el Estado, es la ausencia de un nivel adecuado en materia de telecomunicaciones. Dado que gran parte de los productos audiovisuales publicitarios son intercambiados a través de Internet, las empresas necesitan un ancho de banda adecuado, el cual en la actualidad no está disponible en el país.

Asimismo, se constatan fallas vinculadas a la gestión ineficiente de la burocracia estatal. Por un lado, respecto a la tributación de los productos audiovisuales para la exportación, no hay un criterio unificado en cuanto a cómo se clasifica al producto audiovisual publicitario. En ocasiones se lo considera un bien final y en otras un servicio, no aplicándose un criterio impositivo uniforme, y quedando sujeto a discrecionalidad del aduanero.

Por otro lado, otra falla de coordinación se presenta en los casos en los que la exportación de servicios audiovisuales publicitarios está exenta de IVA, ya que la demora en el reintegro de este impuesto impide a las empresas reinvertir la liquidez generada por la devolución del mismo en el corto plazo.

Asimismo, existe una falla de coordinación en el tratamiento que el Banco de Previsión Social otorga a los empleados contratados en modalidad free lance ya que no los clasifica de una manera específica, por lo que los empresarios enfrentan costos por tiempos en los que los empleados no están cumpliendo efectivamente sus funciones.

La ausencia de un laboratorio de revelado representa una falla de coordinación en la cadena de valor, que debería ser resuelta por los empresarios privados, ya que genera una dependencia principalmente de Argentina, lo cual implica costos de producción y riesgos adicionales debido al traslado del material filmico.

Por último, y no menos importante, se constata otra falla de coordinación en la ausencia de formación de un cluster audiovisual. En el caso del sector audiovisual publicitario uruguayo, si

bien se trata de un subsector dentro de la industria audiovisual que se caracteriza por la buena relación que existe entre las empresas integrantes del mismo, estas operan de manera independiente y no ha habido instancias exitosas en que hayan cooperado entre sí para promocionarse y lograr una mejor inserción internacional.

Algunas de las empresas entrevistadas consideran que la relación entre las productoras publicitarias es muy buena, pero agregan que esta relación no es tan dinámica como debería ser, haciendo referencia a que ha habido intentos de acercamiento para trabajar de manera asociada para promocionarse en el exterior y los mismos no han sido exitosos. Esto está vinculado a la idiosincrasia uruguaya y al concepto que tiene la mayoría sobre qué es la competencia. Muchos no comparten la idea de que pueden coexistir la competencia entre las empresas y la cooperación entre ellas, para hacer a la industria en su conjunto más fuerte. Adicionalmente, el sector audiovisual publicitario es un sector particular debido a que está integrado en su mayoría por empresas cuyos tomadores de decisiones son artistas que carecen de las competencias para la gestión, lo cual puede desestimular el intento de trabajo en forma asociada entre las empresas debido a los “egos” y al objetivo de lograr éxitos personales que tiene cada uno. Por estas razones la gran mayoría de las empresas no tiene interés en asociarse con otras empresas para promocionarse en el exterior; pero algunas de estas no descartan la posibilidad de asociarse en instancias particulares, como pueden ser festivales internacionales, para fortalecer la imagen de Uruguay en el resto del mundo, en particular, para fortalecer la idea de Uruguay como “marca país”.

La falta de interés de la mayoría de las empresas publicitarias en asociarse para promocionarse en el mercado internacional, es uno de los elementos demostrativos de por qué no existe en Uruguay un cluster del sector audiovisual en los hechos. En este sentido, el PACC está trabajando más intensamente desde el año 2007 en el intento de conformar un cluster del sector audiovisual. No obstante es importante aclarar que si esta iniciativa del Estado no cuenta con el visto bueno o la participación activa de las firmas, el intento de formación de un cluster en el sector puede tender al fracaso.

La mayoría de las productoras de audiovisual publicitarias participan del proyecto del PACC y todas coinciden en que, si bien se trata de un proyecto interesante, el mismo es muy reciente como para realizar una evaluación de su trabajo, y los resultados recién podrán verse a mediano o largo plazo.

Existen determinados factores por los cuales el proyecto del PACC aún no se puede definir como un cluster. En primer lugar, se destaca la heterogeneidad que existe dentro del grupo de empresas que lo integran, ya que participan del mismo muchas firmas de distintos subsectores de la industria audiovisual con intereses muy diferentes, manifestándose aquí una falla de coordinación a resolver. Si bien para las empresas publicitarias esta diversidad puede llegar a ser positiva desde el punto de vista que ayuda a conocer qué están haciendo las demás firmas del resto del sector audiovisual, el hecho de que los intereses de las empresas integrantes sean tan distintos, puede retrasar los avances y logros a los cuales se podría llegar.

Aquellas empresas que no participan del proyecto del PACC, fundamentan que no han tenido incentivos para hacerlo. Están avocadas al desarrollo de su propia empresa y no han destinado tiempo para participar en el programa ya que consideran que el funcionamiento de este grupo de empresas es “burocrático y lento”, por lo que no poseen incentivos para formar parte del mismo, al menos por el momento. Sin embargo, es importante agregar que de las empresas entrevistadas que no participan directamente del proyecto del PACC, igualmente tienen una relación estrecha con este.

No obstante, el proyecto del PACC ha tenido determinados logros importantes para las productoras publicitarias, entre los que se destacan la creación de la Cámara Audiovisual del Uruguay y de la Film Comisión & Promotion Office. Otro elemento positivo a resaltar es que cuando las empresas publicitarias presentan proyectos alternativos ante el PACC, deben elaborar planes de negocios y proyectos formales, debiendo asumir una actitud “empresarial” y dejar de lado la improvisación característica de algunas empresas del sector.

4.5. Rol de las Políticas Públicas e Instituciones en el Desarrollo Exportador del Sector

En las etapas iniciales del desarrollo del sector exportador no se identifica que el Estado haya jugado un rol importante, aunque el hecho de que no haya intervenido en la iniciativa de las empresas privadas ha operado como incentivo al desarrollo del sector. Fueron las productoras las que se avocaron a la búsqueda de nuevos mercados sin apoyo de instituciones de carácter público.

Una de las primeras medidas de política que se implementó y que favoreció el desarrollo del sector audiovisual publicitario tanto orientado al mercado interno como al exportador, fue la creación en el año 1996 de la Oficina de Locaciones de Montevideo por parte de la Intendencia Municipal. Su principal objetivo es asistir y promover al sector audiovisual otorgando permisos para filmar en espacios públicos municipales, o coordinando la autorización para filmar en otros espacios públicos con la institución que lo administra. Una de las principales contribuciones que se ha hecho con la creación de dicha oficina es la agilización de trámites burocráticos, lo cual genera una ventaja para las empresas nacionales, en una industria en que los tiempos de ejecución son de fundamental importancia.

En cuanto al rol de las instituciones de formación, en las etapas iniciales del proceso la oferta de cursos educativos relacionados con el sector audiovisual no era variada y era ofrecida por un grupo limitado de instituciones. Por esta razón, la mayor parte de la capacitación de los recursos humanos de la industria audiovisual publicitaria se obtenía en la práctica.

En relación a las políticas públicas aplicadas al sector que han favorecido su desarrollo una vez que comenzó el proceso de difusión, los entrevistados coinciden en que en los últimos cinco años ha habido progresos en este sentido. En primer lugar, se encuentra la constitución del PACC; y, en segundo lugar, la creación de la Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU) y la Uruguay Film Commission and Promotion Office.

La fundación de la CADU contó con el apoyo institucional del Instituto Nacional del Audiovisual (INA) y con el apoyo financiero del PACC. Participaron de su fundación más de 20 empresas y está en proceso el ingreso de nuevos integrantes. Se entiende que esta institucionalidad es un paso muy importante para continuar con el proceso de desarrollo de un cluster audiovisual, brindando sostenibilidad al mismo.

La CADU es una asociación civil de empresas e instituciones del sector audiovisual cuyo cometido principal es la dinamización de la actividad audiovisual en Uruguay. Para el logro de este cometido, los objetivos que se propone esta institución son: fomento de la internacionalización del sector; elaboración de proyectos estratégicos para sus asociados; interacción con instituciones públicas y privadas de interés para el sector; desarrollo y perfeccionamiento de las técnicas, métodos, y actividades vinculadas con el estudio, diseño, realización, difusión, preservación y comercialización del audiovisual; búsqueda de asesoramiento legal, tributario, y financiero para sus asociados; entre otros.

Cualquier empresa del sector audiovisual, aunque no integre la CADU, puede solicitarle su colaboración en la búsqueda para obtener cofinanciación de proyectos que estén alineados con los objetivos de esta institución.

Respecto a la Film Commission & Promotion Office, es un espacio de articulación cuyo directorio está formado por la CADU, el Instituto de Cine y de Audiovisual del Uruguay (ICAU), y la Oficina de Locaciones de Montevideo (OLM). Esta institución surge de la necesidad de una estructura que facilite la “venta” de Uruguay como locación audiovisual, y de las productoras nacionales como las empresas capaces de brindar las soluciones a emprendimientos extranjeros, así como un marco de acción conjunta para la promoción internacional de los contenidos generados por las empresas uruguayas. Esto implica el trabajo con todos los sectores del audiovisual: cine publicitario y no publicitario, documental o ficción, contenidos para TV, contenidos interactivos para distintas plataformas, animación, videojuegos, entre otros.

La Uruguay Film Commission and Promotion Office es, por tanto, una institución que tiene un rol importante en el marketing internacional del sector audiovisual y en el posicionamiento como subsector en la economía, no sólo en referencia a su promoción sino también en la búsqueda de nuevos canales comerciales para los productos y servicios audiovisuales nacionales.

En tercer lugar, la modificación al artículo 34 del Decreto N° 220/998 del 12 de agosto de 1998, aprobada en el año 2005 ha sido también un estímulo por parte del Estado al sector audiovisual. Esta modificación asimila al sector audiovisual como un servicio, por lo que su actividad de exportación pasa a considerarse como la exportación de un servicio, la cual queda exenta del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

En referencia a las operaciones comprendidas en el concepto de exportación de servicios, el numeral 10 del artículo 34 del Decreto N° 220/998, en la redacción dada por el artículo 1° del Decreto 327-006 del 18 de setiembre de 2005, establece:

“Los servicios de apoyo logístico a producciones cinematográficas y televisivas de empresas del exterior que no actúen en el país a través de un establecimiento permanente, siempre que dichos servicios sean aprovechados exclusivamente en el extranjero.

Asimismo quedan comprendidos los servicios referidos en el párrafo anterior, prestados a empresas nacionales o del exterior que intervengan en coproducciones internacionales en las que participe la República Oriental del Uruguay. A tal efecto, el Instituto Nacional del Audiovisual dependiente del Ministerio de Educación y Cultura, deberá expedir una constancia que certifique tal extremo”.

Este ha sido otro elemento que sin duda ha contribuido al desarrollo exportador del sector audiovisual publicitario. La mayoría de las empresas entrevistadas ha destacado que sin este incentivo otorgado por el Estado, la industria audiovisual publicitaria no sería competitiva en el mercado internacional en cuanto a precios.

No obstante, es importante destacar que el decreto incluye en el concepto de exportación de servicios “a los servicios de apoyo logístico prestados en territorio nacional a producciones

cinematográficas o televisivas de empresas del exterior”. Adicionalmente establece “que la prestación de los servicios mencionados con relación a coproducciones internacionales en las que participa Uruguay, integran el concepto de exportación de servicios, en tanto el producto se elabora básicamente en el exterior”.

Un último incentivo por parte del Estado a mencionar es la aprobación de la Ley de Cine del 16 de mayo de 2008 que crea el Instituto del Cine y el Audiovisual del Uruguay (ICAU), como institución a funcionar de forma desconcentrada dentro del Ministerio de Educación y Cultura. Uno de los objetivos de esta institución es “fomentar, incentivar y estimular la creación, producción, coproducción, distribución y exhibición de obras cinematográficas y audiovisuales uruguayas en el país y en el exterior”⁷.

Las empresas del sector han destacado que el sector audiovisual, y más en particular el sector de producción publicitaria, se ha desarrollado espontáneamente, por iniciativa de los empresarios, y no por alguna política de fomento explícita por parte del sector público. El sector público lo que ha hecho en los últimos años es adecuar herramientas o espacios para un sector que crece desde una iniciativa privada. Si bien la mayoría de los entrevistados sostiene que Uruguay aún es un país atrasado en cuanto a provisión de herramientas que favorezcan el desarrollo del sector por parte del Estado, es importante mencionar que ha habido una tendencia creciente de apoyo a las actividades culturales en los últimos años.

No se han encontrado políticas públicas explícitas que hayan desincentivado o frenado el desarrollo y, por ende, la expansión del sector audiovisual publicitario. Sin embargo, sí se ha constatado que existen determinados elementos vinculados a los sistemas regulatorios que no son los óptimos para promover el desarrollo del sector. Entre ellos, se encuentran las trabas que existen desde el punto de vista aduanero. Los trámites de ingreso y salida del país de bienes que ingresan temporariamente para una filmación en particular, no se realizan con la agilidad suficiente debido a trabas impuestas por la aduana, en una actividad en la que minimizar los tiempos de ejecución de las distintas etapas es muy importante. Un segundo elemento que la

⁷ Ley de Cine, N° 18.284, artículo 2, literal B

mayoría de las empresas destacó es la dificultad para el cobro de la devolución del IVA de exportación, lo cual no favorece a la liquidez de las empresas, que es necesaria para la realización de nuevas inversiones.

Por último, en referencia a la política comercial, una de las empresas publicitarias más grande sostiene que el Estado en vez de ayudar al desarrollo del sector publicitario exportador, lo “complicó”, ya que no fomentó la elaboración de tratados comerciales con los países con los que se intercambian este tipo de productos y/o servicios, ya sea para la obtención de exoneraciones impositivas, o para otro tipo de tratamientos preferenciales.

El rol de las instituciones educativas en esta etapa de difusión, se ha incrementado. Actualmente existe una amplia variedad de cursos y carreras ofrecidos por instituciones públicas y privadas, universitarias y no universitarias. Tanto la Universidad de la República, como las Universidades Privadas (Universidad Católica, ORT, Universidad de Montevideo) ofrecen carreras universitarias de Licenciatura en Comunicación; adicionalmente, la Universidad de Montevideo ha incorporado un Diploma en Gestión en Negocios Audiovisuales. A su vez, la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) ofrece cursos de educación terciaria, como ser cursos de Publicidad; Televisión, Sistemas Electrónicos de Comunicaciones, Imagen y Sonido; cursos básicos y de formación profesional superior vinculados a la electricidad; cursos de maquillaje, vestimenta, entre otros.

No obstante, como ya ha sido mencionado, todavía existe una falla al no haber oferta suficiente, especialmente en épocas de zafra, de recursos humanos calificados para desarrollar determinadas actividades técnicas, como ser electricistas, escenógrafos, vestuaristas, entre otros.

Otro problema que aún queda por resolverse es la incorporación del idioma inglés en toda la educación pública (primaria, secundaria, terciaria, universitaria), con el objeto de resolver la falla de coordinación que se presenta dado que gran parte de los técnicos del audiovisual no hablan este idioma, por lo tanto, se dificulta la comunicación con los clientes extranjeros que filman en nuestro país.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

1. El descubrimiento en el sector audiovisual publicitario uruguayo consistió en identificar una actividad que pudiera desarrollarse en el país por contar con determinadas precondiciones y requerir baja inversión de capital, logrando superar las barreras a la entrada a mercados extranjeros, donde el país era conocido solamente por la exportación de bienes basados en recursos naturales. Esta es una similitud hallada con las conclusiones planteadas por Snoek et al. (2007) para el caso de la industria del software.
2. El descubrimiento estuvo basado en la existencia de recursos humanos calificados. Si bien el impulso se produjo por la necesidad de nuevos mercados para la satisfacción profesional y económica de los productores, la existencia de mano de obra calificada hizo posible que el producto ofrecido cumpliera con los estándares internacionales de calidad. Esta es otra similitud hallada con las características del inicio del proceso exportador de la industria del software.
3. Un elemento fundamental en el éxito en la inserción en el mercado internacional, fue que los bajos costos de producción permitieron ofrecer precios bajos, que representaron la fuente principal de competitividad – junto con la calidad de los productos – del sector exportador publicitario.
4. Otro conjunto de factores que han contribuido al éxito de los pioneros, en una primera instancia, y luego al de los seguidores fueron: variedad de las locaciones, distancias cortas entre las mismas; seguridad; creatividad; profesionalismo; diversidad étnica; nivel cultural; calidad de los servicios asociados a la actividad, como ser transporte, hoteles, servicio de catering, entre otros.
5. El mayor costo de descubrimiento fue el aprendizaje de las técnicas de comercialización en los mercados internacionales. Esto se debió a que generalmente la gerencia de las firmas productoras no la ejercían empresarios profesionales, por lo que estos debieron

aprender como comercializar en la práctica. Es por esto que una de las características que los seguidores destacan de la empresa pionera (Metrópolis), es la capacidad de negociación que esta empresa tuvo desde sus inicios. Por otro lado, se observa que los pioneros comenzaron el negocio con una clara visión estratégica, y luego construyeron la firma a través del aprendizaje en diferentes etapas del desarrollo de la empresa. Esto último es similar a las conclusiones halladas por Snoek et al. (2007) para el caso del sector del software.

6. La carta de presentación de las empresas fueron las piezas publicitarias realizadas para el mercado interno que eran promocionadas a clientes extranjeros, lo que hacía que fuera fácilmente verificable el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos internacionalmente. Aquí se encuentra una diferencia con las conclusiones de Snoek et al. (2007) para el caso de la industria del software, en la que el mayor costo de descubrimiento fue la verificación de la calidad de los productos.
7. En términos de Artopoulos, Friel y Hallak (2007) se constata que, tanto la difusión general como la específica, se encuentran presentes en el proceso exportador audiovisual publicitario. La difusión general se manifiesta en que las empresas seguidoras toman conciencia de que existe un mercado exterior próspero a partir de la incursión de los pioneros. La difusión específica se constata en la imitación por parte de los seguidores de la oferta de servicios de producción, como un nuevo servicio rentable a ofrecer a los clientes extranjeros.
8. El proceso de “*knowledge spillovers*”, en el que el conocimiento “desborda” y circula fundamentalmente a través de los técnicos del sector y fragmentaciones de empresas originales que se convierten en nuevas empresas, también operó en el proceso de difusión del sector, tal es el caso de Oriental Films, cuyos fundadores pertenecían a Milagrino Films, empresa que si bien no es considerada pionera en este trabajo, es una de las productoras exportadoras más grande y con mayor experiencia.

9. Es importante mencionar también el “efecto contagio”, que se produjo a partir del trabajo de las empresas pioneras, contribuyendo a que Uruguay comenzara a ser conocido en el resto del mundo no sólo como país sino también como productor de publicidad de buena calidad y bajos precios.
10. Se constata que los pioneros no se vieron afectados negativamente por la entrada de los seguidores al mercado internacional. Este hecho resultó positivo al generar una mayor presencia del país en el mercado internacional, fomentando la potencialidad para desarrollar una imagen país que identifique a Uruguay frente al resto del mundo como exportador de publicidad.
11. La entrada de los seguidores al mercado puede haber influido en el aumento de los costos de los insumos debido a la mayor competencia del mercado interno, provocando una pérdida de rentabilidad unitaria de los productos. No obstante, esto no fue un efecto negativo ya que el mercado internacional es lo suficientemente amplio como para absorber toda la oferta, sin quitarle rentabilidad al negocio.
12. La competencia en el sector se realiza principalmente en base a precios, tanto en el mercado internacional como en el mercado interno. Esto genera vulnerabilidades a la industria audiovisual publicitaria debido a que lograr precios competitivos depende principalmente de la obtención de bajos costos de producción. Por otra parte, la competitividad queda sujeta a factores coyunturales que en muchos casos no son controlables por las empresas, por ejemplo, crisis regionales que generen modificaciones en el tipo de cambio. Por lo tanto, las productoras uruguayas tienen una situación competitiva delicada no sólo porque compiten por precio, sino también por el bajo poder de negociación que poseen tanto con consumidores como con algunos proveedores claves, aunque no enfrentan amenazas ni de sustitutos ni de posibles nuevos entrantes en el mercado local.
13. Entre los gatillos que impulsaron el desarrollo del proceso exportador se hallaron el efecto derrame derivado de dos fenómenos ocurridos en Argentina durante la crisis

regional del año 2002: en primer lugar, la reducción de los precios relativos y, posteriormente, el encarecimiento de ese mercado en términos relativos por un exceso de demanda. En cuanto a los gatillos en el mercado local se encuentran: la oferta de productos de calidad internacional a precios bajos; las características de Uruguay como país y locación para filmar; la promoción “boca a boca” entre los clientes; la posibilidad de asistir y ganar premios en festivales internacionales de publicidad; el apoyo de Musitelli Film & Digital debido a la inversión realizada en equipos que cumplen con los estándares de tecnología y calidad que se exigen a nivel mundial.

14. Dentro de los obstáculos al inicio del proceso se encuentran: la falta de conocimiento a los mercados a los cuales se exporta, lo cual fue superado con la entrada de los pioneros al mercado internacional; y la inversión en infraestructura para alcanzar niveles de competitividad internacionales. En cuanto a los obstáculos que persisten en la actualidad se observan: la falta de financiamiento por parte del Estado y del sistema financiero privado; la falta de políticas públicas hacia el sector y el mal funcionamiento de la aplicación de la política fiscal; la ausencia de formación de alianzas para la promoción internacional de Uruguay como productor de publicidad; la falta de un laboratorio de revelado; la carencia de técnicos capacitados en tecnicaturas específicas e idioma inglés; la ausencia de convenios con otros países; la falta de criterio unificado en el tratamiento impositivo de los productos publicitarios.
15. Se constata como una falla de coordinación al inicio del proceso exportador del sector la baja tasa de crecimiento de graduados en carreras vinculadas al sector publicitario, así como técnicos especializados. Sin embargo, se observa que la oferta educativa de carreras vinculadas a este sector, ha crecido en los últimos años tendiendo a solucionar en el mediano plazo, este problema de coordinación. De todas maneras, aún queda planteada la necesidad de fomentar la oferta educativa de cursos específicos vinculados a la industria audiovisual, que proporcionen las herramientas para la realización de una gestión empresarial adecuada en este sector.

Por otro lado, se constata la necesidad de mayores recursos humanos que puedan comunicarse en idioma inglés, para lo cual el Estado debería incorporar este idioma en los programas de educación en forma masiva.

16. Si bien existe cierta iniciativa de las empresas por tratar de crear una marca país, hay coincidencia en que es necesario un estímulo por parte del gobierno para lograrlo. Es por esto que se recomienda fomentar la presencia oficial de Uruguay en festivales y premiaciones internacionales y presentar a la industria audiovisual uruguaya como un conjunto de empresas y no como empresas aisladas.
17. Una falla a resolver por parte del sector privado es la necesidad de contar con un laboratorio de revelador que evite la dependencia y los problemas aduaneros existentes con Argentina al transportar las latas hacia y desde ese país, incrementando los costos de producción y los riesgos del negocio. Hasta la creación de un laboratorio de revelado en nuestro país, el Estado debería intervenir para facilitar la entrada y salida de productos audiovisuales desde y hacia Argentina.
18. Se identificaron fallas en las rigideces en la adaptación de leyes y regulaciones para el negocio publicitario; se trata de fallas de coordinación que aún persisten y que también se han constatado en la industria del software según Snoek et al. (2007). El Estado debería intervenir en la dinamización de relaciones internacionales, en el sentido de acuerdos y tratados de comercio con otros países, realizando convenios para mejorar la competitividad y evitar la doble tributación; y, por otro lado, debería contribuir a dinamizar los mecanismos aduaneros, en particular mejorar el funcionamiento del régimen de admisión temporaria para este sector. El Estado debería tomar en cuenta los volúmenes exportados y el crecimiento de la industria audiovisual publicitaria, generando mecanismos de fomento a las exportaciones del mismo.
19. Se observa una falla coordinación en el funcionamiento de la aplicación de la política fiscal, en el caso de la demora en el trámite de la devolución del IVA facturado por las productoras cuando exportan un servicio. De las entrevistas realizadas, se desprende la

necesidad de que el Estado desarrolle un mejor funcionamiento del mecanismo de reintegro del IVA para que las empresas puedan disponer de la liquidez que esta facilidad otorga, de manera de reinvertirla en nuevos proyectos.

20. El Estado debería fomentar el desarrollo de nuevas líneas de crédito al sector publicitario, mediante mecanismos directos, esto es, apoyando a la financiación de nuevos proyectos a través del Banco de la República Oriental del Uruguay; y, mediante mecanismos indirectos, esto es, otorgando garantías a los bancos privados para fomentar el desarrollo de líneas de crédito entre éstos y las empresas publicitarias.
21. Gran parte del intercambio de productos audiovisuales publicitarios se hace a través de Internet, por lo que los agentes del sector demandan un ancho de banda mayor al disponible. Dado que el Estado tiene el monopolio de las telecomunicaciones, debería intervenir para mejorar el ancho de banda de Internet disponible en el país.
22. A su vez, se constata como otra falla de coordinación en el caso del sector audiovisual, la dificultad en la formación de un cluster. En este sentido, si bien hubo un avance en la búsqueda de la creación del un cluster en el sector audiovisual, a través de la iniciativa del PACC, se constata que en los hechos no se ha logrado la conformación de un cluster debido a la heterogeneidad de las empresas e instituciones que lo conforman, las que pertenecen a diferentes subsectores con intereses diversos. Es por esto que se cuestiona si una iniciativa de formación de cluster tan abarcativa es compatible con el concepto de cluster de Porter (1998).

Para superar esta falla, el Estado debería fomentar la participación de las empresas de los diferentes subsectores, y generar las condiciones para la asociación entre éstas para el logro de objetivos tanto comunes como de cada empresa en particular. Sin embargo, es importante aclarar que si la iniciativa del estado no cuenta con la participación activa de las firmas el intento de formación de un cluster en el sector puede tender al fracaso.

BIBLIOGRAFÍA

- **Artopoulos, A.; Friel D.; Hallak J. (2007).** *Challenges of Exporting Differentiated Products to Develop Countries: The Case of SME-dominated Sectors in a Semi-Industrialized Country.* Universidad de San Andrés (UDESAR).
- **BID (2002).** Programa de Desarrollo Audiovisual – Informe Consultoría.
- **Billorou, O. (1995).** *Introducción a la Publicidad.* El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- **Fernández, A.; Llambí, C.; Zumar, L.; Velásquez, C. (2007).** *La Industria Publicitaria y su impacto en la Economía Uruguaya.* Estudio realizado para la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP). Centro de Investigaciones Económicas (CINVE), Montevideo, Uruguay.
- **Hausmann, R.; Rodrik, D. (2006).** *Doomed to Choose: Industrial Policy as Predicament.* Harvard University.
- **Hausmann, R.; Rodrik, D. (2002).** *Economic Development as Self-Discovery.* Journal of Development Economics.
- **Katcherian, D.; González T.; Priori A. (2008).** *El Desarrollo de la Industria Audiovisual en el Uruguay.* Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del título de Contador Público. UDELAR, Montevideo, Uruguay.
- **Lange, A.; Renaud J. (1989).** *The future of the European Audiovisual Industry.* Manchester, United Kingdom.
- **Llambí, C.; Zumar, L.; Piñeyro, L.; (2008).** *La Industria Publicitaria y su impacto en la Economía Uruguaya.* Estudio realizado para la Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP). Centro de Investigaciones Económicas (CINVE), Montevideo, Uruguay.
- **Porter, M. (1998).** *Clusters and the New Economic of Competition.* Harvard Business Review, edición Noviembre-Diciembre 1998.
- **Porter M. (1982).** *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.* Compañía Editorial Continental. Trigésimo sexta reimpresión, México, 2006.

- **Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) (2007).** *Audiovisual. Informe de Caracterización.* DIPRODE, OPP. Montevideo, Uruguay.
- **Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) (2007).** *Informe de Diagnóstico. Conglomerado Audiovisual.* DIPRODE, OPP. Montevideo, Uruguay.
- **Rodríguez-Clare, A. (2005).** *Coordination Failures, Clusters and Microeconomic Interventions.* IADB, Working Paper N° 544, Washington.
- **Snoek, M.; Casacuberta, C.; Domingo, R.; Pastori, H.; Pittaluga, L. (2007).** *The Emergence of New Successful Export Activities in Uruguay.* IADB project, Latin American Research Network.
- **Stolovich, L.; Lescano, G.; Pessano, R.; Delgado, P. (2003).** *La industria audiovisual uruguaya ¿realidad o ficción? Su impacto sobre las PYMES.* Ediciones Ideas. Montevideo, Uruguay.
- **Thorsby, D. (2001).** *Economics and Culture.* Cambridge: Cambridge University Pres.
- **Traverso, D. (2007).** *Análisis de Competitividad del Sector Exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay.* Trabajo de Investigación Monográfico para la obtención del título de Licenciatura en Economía. UDELAR, Montevideo, Uruguay.
- **Zallo, R. (2007).** *La Economía de la Cultura (y de la Comunicación) como Objeto de Estudio.* Revista Zer, N° 22. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad del País Vasco.

PÁGINAS WEB

- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP): <http://www.audap.com.uy>
- Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU): <http://www.audiovisual.com.uy>
- Diez Catorce: <http://www.diezcatorce.com>
- Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (ICAU): <http://www.icau.mec.gub.uy>
- Interactive Advertising Bureau (IAB): <http://www.iab.com.uy>
- Metrópolis Films: <http://www.metropolisfilms.net>
- Milagrito Films: <http://www.milagritofilms.tv>
- Musitelli Film & Digital: <http://www.musitelli.com>
- Oriental Films: <http://www.orientalfilms.tv>
- Paris Texas: <http://www.paristexas.com.uy>
- Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC): <http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc>
- Salado Media: <http://www.saladomedia.com>
- Taxi Films: <http://www.taxifilms.com>

ARTÍCULOS DE PRENSA

- Diario El Observador, 31 de mayo de 2008, artículo disponible en http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_audiovisual/Prensa_audiovisual/El_obseador_Audiovisual_31_05_08.pdf
- Diario El País. Suplemento Economía y Mercado, 27 de enero de 2005, artículo disponible en http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/05/01/27/ecoymer_134878.asp
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 19 de diciembre de 2008, artículo disponible en http://www.presidencia.gub.uy/_Web/noticias/2008/12/2008121912.htm
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 09 de abril de 2008, artículo disponible en http://www.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2008/04/2008040907.htm

ENTREVISTAS REALIZADAS

- Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU); José Alonso, Gerente.
- Diez Catorce; Danny Jokas, Productor Ejecutivo.
- Milagrito Films; Guillermo Gutiérrez, Socio y Productor Ejecutivo.
- Musitelli Film & Digital; Ernesto Musitelli, Dueño.
- Oriental Films; Diego Robino, Productor Ejecutivo
- Paris Texas; Emiliano Mazza de Luca, Socio, Productor Ejecutivo, y Director de Producción.
- Salado Media; Andrés Ameglio, Gerente General
- Taxi Films; Santiago Artola, Gerente General.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTAS

Debido a la falta de información disponible sobre las empresas audiovisuales publicitarias que producen tanto para el mercado interno como para el exterior, este estudio se basa en entrevistas realizadas a agentes del sector. Por un lado, a informantes calificados, y por otro lado, a empresas publicitarias.

Dentro de los informantes calificados, se encuentra José Alonso, Gerente de la Cámara de Audiovisual del Uruguay y Ernesto Musitelli, propietario de la empresa Musitelli Film & Digital, principal proveedora de equipos para la filmación.

Del estudio de las entrevistas realizadas, se identificaron como empresas pioneras en la actividad exportadora a Mojo, Metrópolis y Salado Media. Se toman para el análisis a Metrópolis y Salado Media, pero con respecto a la primera, no fue posible establecer un contacto directo, por lo que nos basamos en la información disponible en diversos artículos de prensa y en el trabajo monográfico de Traverso.

Dentro de las empresas seguidoras en el proceso exportador, la información considerada proviene de entrevistas realizadas a Paris Texas, Taxi Films, Milagrito Films, Oriental Films y Diez Catorce. Si bien tanto Paris Texas como Taxi Films fueron identificadas como pioneras por los informantes calificados, en este estudio se califican como seguidoras en el proceso exportador. En el caso de Paris Texas, la empresa se identificó a sí misma como seguidora; y, en el caso de Taxi Films, de la información recabada, surge que el rol de la empresa en el proceso exportador no fue el de pionera, tal como se entiende el concepto de pionero en este estudio.

INFORMANTES CALIFICADOS		
Entrevistado	Empresa	Cargo
José Alonso	Cámara Audiovisual del Uruguay	Gerente
Ernesto Musitelli	Musitelli Film & Digital	Propietario

PRODUCTORAS PUBLICITARIAS		
Empresa	Entrevistado	Cargo
Milagrito Films	Guillermo Gutiérrez	Socio/Productor Ejecutivo
Oriental Films	Diego Robino	Productor Ejecutivo
Paris Texas	Emiliano Mazza de Luca	Socio/Productor Ejecutivo/Director de Producción
Taxi Films	Santiago Artola	Gerente General
Salado Media	Andrés Ameglio	Gerente General
Diez Catorce	Danny Jokas	Productor Ejecutivo

ANEXO 2: CUESTIONARIO GUÍA PARA INFORMANTES CALIFICADOS DEL SECTOR AUDIOVISUAL URUGUAYO

Primer Grupo: Pionero

- Identificar cuál ha sido la empresa o las empresas Audiovisual-Publicitarias pioneras en la inserción internacional de sus productos y/o servicios.
- 1. ¿Cuáles son las características que definen al/a los pionero/s?
- 2. ¿Cuál cree ha sido el estímulo original para el desarrollo de la actividad?
- 3. ¿El desarrollo, ha tenido costos altos?
- 4. ¿Qué exactamente fue lo que se desarrolló?
- 5. ¿Hubo alguna difusión internacional que condujo al desarrollo de la actividad?
- 6. ¿Cuáles fueron las precondiciones que hicieron posible que el desarrollo fuera exitoso?
- 7. ¿El pionero fomentó la difusión? ¿de qué manera?

Segundo Grupo: Seguidores del Pionero

- 8. ¿Cómo ha sido el proceso de difusión del sector?
- 9. ¿Cuál ha sido el impacto de la difusión sobre el pionero?
- 10. ¿Hubo erosión de precios?
- 11. ¿Se incrementaron los costos debido a la competencia por los inputs?
- 12. ¿Qué fallas de coordinación identifica?
- 13. ¿Los problemas de coordinación se resolvieron como resultado de la difusión?
- 14. ¿Los pioneros se han visto beneficiados por la difusión proveyendo de inputs o comprando producción a quienes están entrando en la industria?

15. Barreras a la entrada: ¿de qué tipo y qué importancia han tenido?
16. ¿Hubo algún rol para la acción colectiva en el desarrollo del sector?

Tercer Grupo: Políticas Públicas

17. ¿Cuál fue el rol del Estado en el surgimiento del sector?
18. ¿Cuáles han sido las políticas públicas que favorecieron el desarrollo del sector?
19. ¿Qué políticas está aplicando el Estado en la actualidad para fomento del sector?
20. ¿Hubo o existen en la actualidad políticas que tiendan a desincentivar o frenar el desarrollo y por ende la expansión del sector?
21. ¿Qué no ha hecho el Estado aún, qué políticas encuentra debería estar aplicando para un mayor crecimiento y desarrollo del sector?

Cuarto Grupo: Sector Privado

22. ¿Qué instituciones educativas ayudan al crecimiento de la inversión en I+D para el desarrollo del sector?, ¿de qué manera?
23. ¿Han habido políticas crediticias del sector privado para estimular el desarrollo del sector?
24. ¿Qué empresas y asociaciones conforman el Conglomerado Audiovisual, y qué rol ha cumplido cada una de ellas en su desarrollo?
25. ¿Existen asociaciones sindicales en el sector? En caso positivo, cuáles son, y cuál es su peso en el mismo?
26. ¿Cuáles han sido las repercusiones más relevantes del avance tecnológico?

ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS A LAS PRODUCTORAS PUBLICITARIAS

Nombre de la empresa:

Año de constitución:

Breve historia de la empresa:

Desarrollo exportador

1. ¿Cuál fue el primer trabajo que se exportó?
 - Cliente, origen, tipo de producto, forma de contacto, etc.
2. ¿Qué fue lo que estimuló el comienzo de las exportaciones de la empresa?
3. ¿Qué inconvenientes se tuvieron que superar para que la exportación fuera exitosa?
4. ¿Otras empresas se beneficiaron de su experiencia en la superación de dichos inconvenientes?
5. ¿Hubo alguna difusión internacional que condujo al desarrollo de la actividad exportadora?
6. ¿Qué características de su empresa considera que fueron determinantes para el éxito en las exportaciones?
7. ¿Cree que el rol de su empresa fue el de pionera en la exportación del sector fomentado las exportaciones de otras empresas?
8. ¿Existieron alianzas entre empresas que favorecieron al desarrollo de las exportaciones o hubo problemas de coordinación? Cuáles? se resolvieron?
9. El hecho de que otras empresas hayan ingresado a la actividad exportadora, ¿tuvo efectos negativos sobre las exportaciones de su empresa? ¿Cuáles? (incremento de los costos debido a la competencia de los inputs, erosión de precios, etc.)

10. ¿A qué países exporta? ¿Posee filiales en esos países? Si no, ¿dónde posee?
11. ¿Cuáles son las principales empresas competidoras a nivel local y en el exterior?
12. ¿Cómo se realiza el contacto con los clientes y qué pasos se siguen hasta concretar la venta?
13. Existen factores que limitan el crecimiento de las exportaciones actuales del sector?

Rol de las instituciones públicas y privadas

14. ¿Existe algún tipo de apoyo para la financiación de los proyectos?
15. Si existe, ¿cómo se accede a la financiación?
16. ¿Cuál fue el rol del estado en el surgimiento de las exportaciones del sector?
17. ¿Existen o existieron acciones de privados que apoyaron o limitaron el desarrollo de las exportaciones?
18. En la actualidad, ¿se sienten apoyados por el Estado?
19. ¿Qué medidas se podrían tomar para fomentar las exportaciones?

Cluster

20. ¿Cómo es la relación con otras empresas del sector?
21. ¿Estarían dispuestos a asociarse con otras empresas del sector para una mejor inserción internacional? ¿ya lo han hecho anteriormente? ¿Cuáles fueron los resultados?
22. ¿Su empresa forma parte del cluster audiovisual? ¿En que se beneficia la empresa? (si no forma parte: le gustaría? ¿Por qué no forma parte aun?)
23. ¿Considera que efectivamente “existe” el cluster o es solamente en teoría?

Información de quien completa el Formulario

Nombre:

Cargo que ocupa:

Antigüedad en la empresa: