Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050

Serie de divulgación - Volumen XIII
Dirección de Planificación
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

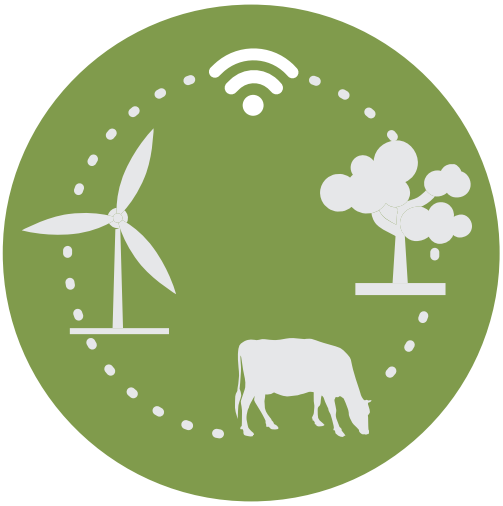
Las industrias creativas en el desarrollo del Uruguay del futuro

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050

Serie de divulgación – Volumen XIII
Dirección de Planificación
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Las industrias creativas en el desarrollo del Uruguay del futuro



Dirección de Planificación
Torre Ejecutiva Norte
Plaza Independencia 710, 6to piso
Montevideo, Uruguay
Teléfono: (+598–2) 150 int. 3558
Correo: planificacion@opp.gub.uy
Sitio web: www.opp.gub.uy

Montevideo, mayo de 2019.
© Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Coordinación:
Fernando Isabella
Hernán Cabrera
Redacción:
Hernán Cabrera
Pablo Aguirregaray
Guadalupe Ayala

El presente documento es un producto de la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) que toma como insumo para el capítulo 3, el reporte de consultoría elaborado por el CLAEH en el marco del convenio entre la OPP y dicha institución.

Se agradece la participación y aportes del grupo de gobernanza: Omaira Rodríguez, Pablo Pereira (Uruguay XXI); Sergio Mautone, Alejandro Denes, Martín Papich, Inés Peñagaricano (MEC); Graciela Rego, Adriana Bentancor, María José Franco, Florencia Gariazzo, Emilio Landinelli (MIEM); Jorge Márquez, Valeria Fontán (IMM); Leonardo Kammermann, Silvia Motta, Pablo Moreira (ANTEL); Javier Pastorino (ANII); y Carolina da Silva (OPP).

Los contenidos del documento son considerados por la OPP como insumo para el debate ciudadano, y no reflejan necesariamente la opinión de las instituciones y expertos que participaron del proceso de elaboración del presente estudio prospectivo.

La OPP, se reserva todos los derechos. El contenido de esta publicación puede reproducirse parcial o totalmente sin previa autorización, siempre y cuando se mencione la fuente y no se use para fines comerciales.

Diagramación y diseño: Jorge Arévalo
Imagen de portada: “Contienda 2do round”, Guadalupe Ayala.
Foto: Javier Cruzado.
Impresión: **CM**IMPRESOS – Depósito legal: 373.868
Edición amparada al decreto 218–996.

Presidencia de la República Oriental del Uruguay

Tabaré Vázquez
Presidente

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Álvaro García
Director

Santiago Soto
Subdirector

Dirección de Planificación

Fernando Isabella
Director

Índice de contenido

Prólogo 7
Introducción 9
Capítulo 1. Apuntes sobre las industrias creativas 11
1.1 Entre la diversidad de definiciones y la delimitación del sistema de las industrias creativas en Uruguay 11
1.2 Megatendencias: las industrias creativas en el mundo y sus principales actores 14
1.2.1 Apuntes sobre los modelos de negocio 15
1.2.2 Sobre las cadenas de valor en el sector 16
1.2.3 De la creación 17
1.2.4 Sobre la producción y sus procesos en el mundo actual 17
1.2.5 En términos de distribución y comercialización 19
1.2.6 Apuntes sobre consumo 19
1.2.7 Innovación en nuevos productos y su comercialización 20
1.2.8 Recursos humanos como capital fundamental de la empresa 21
1.2.9 El fenómeno del crowdfunding 21
Capítulo 2. Las industrias creativas en Uruguay 22
2.1 Mapa de actores de las industrias creativas de Uruguay 22
2.2 Principales estrategias de los actores nacionales 26
2.3 Diagnóstico de las insdustrias creativas en Uruguay. Variables claves para una mirada en prospectiva 28
2.4 Las visiones de futuro: ejercicio de escenarización 31
2.5 Escenario Normativo Estratégico 37
Capítulo 3. Un camino a recorrer. El mapa estratégico 39
3.1 Los objetivos del largo plazo 39
3.2 Propuesta adicional para la planificación estratégica: los nodos 46
Capítulo 4. Conclusiones 67
Bibliografía 69

Prólogo

Al inicio de esta administración creamos la Dirección de Planificación, resignificando la función de la planificación estratégica en la OPP y enfocando la mirada en el largo plazo: Uruguay 2050. Comenzamos así un ambicioso camino hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo que aborda los principales desafíos del futuro y considera particularmente las oportunidades que brindan los complejos productivos priorizados.

Entre estos complejos, las Industrias Creativas –que para los motivos de este trabajo abarcan a los sectores creativos del audiovisual, los videojuegos, el diseño, la música, las artes escénicas y el sector editorial–, se vislumbran como un complejo en expansión. Pero los nuevos modelos de negocios, los nuevos actores y las nuevas formas de consumo, demandan a estas industrias acelerar su tránsito hacia un enfoque holístico que contemple las interrelaciones y generen nuevas cadenas de valor.

Este trabajo presenta una serie de objetivos estratégicos y nodos, acciones comunes para el desarrollo integrado de las industrias creativas en nuestro país, que están siendo considerados para el diseño de las Hojas de Rutas sectoriales de Transforma Uruguay.

La integración de esfuerzos entre las distintas instituciones en un ámbito de gobernanza y el carácter participativo que ha tenido el proceso prospectivo son una clara muestra de la relevancia que tiene el liderazgo público–privado para el futuro del sector.

La creatividad es uno de los grandes capitales que tenemos las uruguayas y los uruguayos. Multiplicar esas capacidades desde las acciones que aquí se proponen será un camino fundamental para el despliegue de estas industrias del futuro y su contribución en al desarrollo sostenible del país.

Álvaro García

Introducción

En materia de industrias creativas, las políticas generadas hasta el momento en Uruguay, salvo excepciones, han tendido a abordar los sectores que las integran como compartimentos estancos, separados unos de otros y con ejemplos contados de diálogo, interacción y complementariedad entre ellos. Sin embargo, el mundo en que vivimos nos demuestra que los límites entre ellos se diluyen con mayor intensidad y a mayor velocidad.

Hoy en día no caben dudas de la importancia que tienen estas industrias en el desarrollo de los países, siendo cada vez más significativo su aporte a los PIB nacionales y su rol en la innovación en general. Las visiones de antaño que tomaban las actividades culturales como parte de algún hobby están cada vez más perimidas y obsoletas gracias a una preocupación incesante de los involucrados por mostrar su aporte y a las posibilidades de contar con datos precisos de ello.

En nuestro país, los trabajos pioneros de Luis Stolovich sobre fines de la década de los noventa y los posteriores esfuerzos institucionales en ambas décadas del nuevo milenio: el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas productivas (PACC), la creación y consolidación de institucionalidad específica de los sectores, la realización de dos estudios de Cuenta Satélite en Cultura, la consolidación de las diversas cámaras y consejos, etc.; han culminado en el posicionamiento casi indiscutible de estas industrias, con variados casos exitosos en cada uno de los sectores que las componen.

Los cambios dinámicos que ocurrieron en los últimos años, producto del avance exponencial de las nuevas tecnologías, afectó el modo de producción, consumo y los modelos de negocios asociados a estos sectores. Por tanto, este impulso de las industrias creativas uruguayas debe ser sostenido y profundizado en el tiempo, dado que nuestro país cuenta con una serie de ventajas comparativas que podrían colocar a las industrias creativas en una posición aún mejor, fortaleciendo los vínculos entre la diversidad de sectores y empresas que las integran, su relación con otros sectores industriales, y sus posibilidades de exportación de bienes y servicios creativos.

Con el fin de poner la mirada en el mediano–largo plazo es que se asumió el desafío de abordar el complejo y cambiante mundo de las industrias creativas como una mirada holística, es decir, como si fuese un único sector, algo hasta el momento inédito en nuestro país. Para ello se utilizó la prospectiva como principal método que permitiese llegar a esas miradas[1]. Relevar continuamente la realidad y pensarla a futuro es una necesidad ante los cambios, así como anticiparlos y adaptarse a ellos. El aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen la creatividad y la innovación en estas Industrias para la sociedad uruguaya es el fin último que pretende poner en valor este trabajo.

Para este proceso de trabajo, cuya culminación es esta publicación, la Dirección de Planificación de la Oficina y Planeamiento y Presupuesto (OPP) invitó a distintas instituciones públicas para ejercer la gobernanza de este proceso integrada por: el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Industria (DNI), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) y la Dirección Nacional de Telecomunicaciones (DINATEL); el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), a través del el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (recientemente denominado Dirección del Cine y Audiovisual Nacional, ICAU) y la Dirección Nacional de Cultura (DNC); Instituto Uruguay

1 Para llevar adelante el proceso prospectivo se realizó la Licitación Pública N° 10000/2016 cuyo ganador fue el Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Los responsables de llevar adelante dicho proceso por parte de esta institución fueron los economistas José Alonso y Diego Traverso y la arquitecta Carina Nalerio. Los distintos productos hechos en el marco de ese proceso son la base del presente trabajo.

XXI; la Intendencia de Montevideo; la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII); y la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL). Esta gobernanza *ad hoc* acompañó el proceso brindando información sobre sus campos de acción, participando de las distintas instancias de trabajo tanto en talleres como en reuniones técnicas específicas, generando diversas instancias de retroalimentación, validando los informes intermedios y finales presentados por los equipos de trabajo.

Desde la propia definición del sector, pasando por un diagnóstico internacional y nacional, la primera parte de este documento busca posicionar a las industrias creativas en su situación actual y sus perspectivas de futuro.

En una segunda parte, se describe el estudio propiamente prospectivo que se llevó adelante y que tuvo como resultado la elaboración de escenarios de futuro; la elección de un escenario normativo estratégico y, por último, la elaboración de un mapa estratégico. Este mapa estratégico contiene objetivos del futuro del sector y nodos de futuro; siendo éstos un instrumento para planificar estrategias de cara al 2050.

Capítulo 1. Apuntes sobre las industrias creativas

1.1 Entre la diversidad de definiciones y la delimitación del sistema de las industrias creativas en Uruguay

Las industrias creativas abarcan una amplia área de actividades intensivas en cultura, creatividad y conocimiento, centradas en la intersección del arte, negocios y tecnología. En tiempos de grandes transformaciones, estas industrias hacen conexión con nuevos modos de entender la creación y la asignación de valor. Es a través de ellas que, cada vez más, el valor inmaterial determina el valor material y lo experiencial toma un rol preponderante en relación a los productos objetivos y tangibles.

Estos cambios, por ejemplo, se reflejan en la modificación composicional de la producción de valor en una economía (Miller, 2013), donde la participación de actividades basadas en el aprendizaje y la creatividad que transforman información y conocimiento por medios digitales y simbólicos, prevalece sobre la economía basada en industrias manufactureras y extractivas, que transforman el medio físico por medios analógicos. Se trata de un cambio de era.

Siendo la creatividad un factor clave de desarrollo y competitividad de la economía, el área de industrias creativas se convierte en una fuente importante de dinamización y sinergias positivas de próxima generación en todo el mundo. (BID, 2013; BID–ITPF 2017, UNESCO, 2008, 2010, 2013). Su impacto, no solo refiere a su actual y potencial de crecimiento y contribución a la generación total de valor, sino a su capacidad disruptiva y de transformación de sectores y actividades económicas 'tradicionales'. (Abbasi et al, 2017).

Las industrias creativas se sitúan dentro de las llamadas "industrias livianas", ecológicamente amigables y empleadoras de mano de obra calificada. A nivel mundial, estas industrias crecieron exponencialmente y se transformaron con la aparición de las nuevas tecnologías. El desarrollo de internet, el comercio electrónico, archivos en formato digital, el modo en que la gente produce y consume cultura y las nuevas tecnologías, cambiaron profundamente su panorama. Según CISAC, UNESCO (2015), estas industrias representan el 3 % de la economía global en el año 2013[2] y generaron 29,5 millones de puestos de trabajo.

Para observar su crecimiento, según la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), entre 2002 y 2011 las exportaciones de bienes y servicios creativos crecieron 134 % (BID, 2013). Desde su lanzamiento en 1998, más de 25 mil millones de canciones y más de 50 mil millones de apps se han descargado desde el *AppStore* (BID, 2013), por lo que podemos considerar que estamos viviendo una ruptura en términos tecnológicos,

Ahora bien, ¿cómo definimos a un sector de industrias creativas? La "economía creativa" como la define Howkins, comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV y radio, y videojuegos (Howkins, 2001).

Para aludir a este fenómeno se usan una variedad de términos tales como "industrias culturales", "industrias creativas", "industrias del ocio", "industrias del entretenimiento", "industrias de contenidos", "industrias protegidas por el derecho de autor", "economía cultural", "economía naranja", y "economía creativa". La diversidad respecto a su nomenclatura, así como la eventual concordancia entre un término y otro, no es ajena a la multiplicidad de definiciones de este objeto de estudio.

2 Medidas en términos de PBI.

Gráfico 1. Algunas definiciones de industrias creativas

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): "las industrias culturales y creativas son aquellas que tienen su origen en la creatividad individual y/o colectiva, las destrezas, los talentos y que tienen potencial de producir riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual".

Banco Interamericano de Desarrollo (BID): las industrias culturales comprenden los bienes y servicios que tradicionalmente se asocian con las políticas culturales, los servicios creativos y los deportes. Las clasifica en tres categorías: "Convencionales" (por ejemplo editorial, libros, cine, etc.), "Otras" (por ejemplo ópera, artesanías, diseño, etc.) y "Nuevas" (por ejemplo publicidad, software, videojuegos, etc).

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD): las industrias creativas están en el centro de la economía creativa, y se definen como ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual como principal insumo. Se clasifican por su papel como patrimonio, arte, medios y creaciones funcionales.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI): las industrias protegidas por el derecho de autor (IPDAs) son aquellas que se dedican, son interdependientes o que se relacionan directa e indirectamente con la creación, producción, representación, exhibición, comunicación, distribución o venta de material protegido por el derecho de autor.

Departamento de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (DCMS): las industrias creativas son aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual y que tienen el potencial de crear empleos y riqueza a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): las industrias de contenidos son: editorial, cine, televisión, radio, discográfica, contenidos para celulares, producción audiovisual independiente, contenidos para web, juegos electrónicos, y contenidos producidos para la convergencia digital (cross media).

Es posible rescatar en todas las definiciones cierto consenso alrededor de los conceptos de **creatividad, artes y cultura como materia prima** y la presencia de una **cadena de valor creativa**. También, un acuerdo en cuanto a la relación con los **derechos de propiedad intelectual**, en particular con los **derechos de autor**.

En este sentido, y atendiendo la dificultad que implica encontrar una sola definición que se adapte a la diversidad de sectores creativos, también la **experiencia del usuario** con estos bienes y servicios es central para entender su definición, en el entendido que se trata de productos que se generan con la finalidad de ampliar el espacio de experiencias del consumidor. Así, se observa que la definición es en sí misma un concepto en construcción y, por tanto, en cada momento del tiempo debe ser desarrollada enumerativamente en relación a las actividades que encierra.

En este mismo sentido, el criterio de demarcación a elaborar debe ser capaz de incluir lo que intuitivamente reconocemos como actividades de industrias creativas, y excluir a otras que podrían ingresar pero que son ajenas a lo que se pretende definir. En efecto, las actividades de biotecnología, por ejemplo, están sujetas a propiedad intelectual y la creatividad es un insumo muy relevante. Sin embargo, no estarían comprendidas dentro de las actividades que habitualmente consideraríamos como de industrias creativas.

La definición de que lo que se entiende por "sectores culturales" o "sectores creativos" se ha ido modificando a través del tiempo y nada hace suponer que el cambio no siga siendo la constante, por lo que es importante observar continuamente lo que acontece en realidades cada vez más dinámicas. La definición de

Howkins citada más arriba, data del año 2001, una era previa a Google, Youtube, Facebook, Spotify y muchas empresas que hoy son de las más importantes del mundo y que hace diez años no existían.

Para Stefan Hajkowicz (CSIRO, 2015) "La tecnología digital permite que un producto creativo se reproduzca y entregue a un cliente a un costo marginal cero. A medida que la tecnología mejora, también lo hace nuestra capacidad para diseñar, producir y distribuir servicios creativos adaptados a las preferencias individuales en masa. Los desarrollos futuros en la tecnología de las comunicaciones, desde sistemas de telepresencia hasta realidad virtual, reconocimiento de voz e inteligencia artificial, probablemente ampliarán aún más la economía creativa al permitir la evolución de tipos completamente nuevos de servicios creativos".

La importancia a las industrias creativas, además de su creciente aporte económico y de desarrollo humano, está relacionado con el contexto de cambio en el mundo del trabajo y de la producción. El rápido crecimiento de la automatización y el uso de la inteligencia artificial y la robótica, que anuncia la llamada «Cuarta Revolución Industrial» (Schwab, 2017), viene siendo estudiado en relación a su impacto en el empleo a nivel mundial. Ha sido muy difundido el trabajo de Frey y Osborne (2013), quienes estimaron que hasta el 47 % de los empleos en los Estados Unidos podrían ser reemplazados por la automatización en el transcurso de los próximos 20 años. Sin embargo, un estudio solicitado por Nesta[3] (Bakhshi, Frey y Osborne, 2015) argumentó que el sector creativo era en cierta medida inmune a esta amenaza, siendo el 86 % de los trabajos «altamente creativos» en los Estados Unidos y el 87 % en el Reino Unido.

Históricamente se ha desarrollado un abordaje de los sectores de industrias creativas desde una metodología de verticales, es decir, audiovisual, diseño, música, etc. Sin embargo, se constata que cada vez más la incidencia de las habilidades típicas de industrias creativas dentro de empresas o sectores de la industria distintas a las que inmediatamente identificaríamos con ellas, con lo que el objeto se complejiza significativamente y plantea desafíos para su tratamiento estadístico. En este sentido, cobra relevancia **un enfoque holístico, que contemple estas interrelaciones, y de esto trata el trabajo que aquí se presenta, procura ser un aporte al pensamiento, reflexión y la planificación sobre las industrias creativas y culturales del Uruguay desde una perspectiva amplia de economía creativa**.

En definitiva, pareciera que en algún punto prima un criterio de demarcación político–analítico, en el que es la política quien decide con qué sectores trabajar, **más allá de la pertinencia de cualquier definición** sobre industrias creativas. Precisamente, a los efectos de este trabajo **se considerarán los sectores abajo descritos, en tanto y en cuanto presenten un modelo de negocio asociado, repetible y escalable. Ello deja de lado las actividades eminentemente artísticas, o cuya supervivencia depende esencialmente de la existencia de fondos públicos que financien su actividad.**

Así, se tomaron en cuenta los siguientes sectores creativos como parte de las industrias creativas:

- **Audiovisual y videojuegos:** alude a la producción de contenidos independientemente de la plataforma de distribución y consumo (cine, TV, radio, TV de pago, servicios de streaming, videojuegos, realidad virtual, realidad aumentada, producción publicitaria, etc.) así como las cadenas de valor asociadas.
- **Diseño:** producto, textil/indumentaria, gráfico/packaging, web/multimedia, interiorismo/paisajismo.
- **Música y artes escénicas:** fonogramas, música en vivo, teatro, danza, etc.
- **Editorial:** contenidos escritos más allá de la plataforma de su soporte (libros, diarios y revistas).

3 https://www.nesta.org.uk/

1.2 Megatendencias: las industrias creativas en el mundo y sus principales actores

La expansión de las tecnologías de la información y la comunicación ha sido exponencial, así como el acceso y uso de internet. En 2017, existían 127 teléfonos móviles activos por cada 100 habitantes en los países desarrollados, y 99 en aquellos en desarrollo[4]. En cuanto a la penetración de internet, en el año 2005, el 7,7 % de la población de los países en desarrollo, tenía acceso, pasando al 42,3 % en el año 2017; en los países desarrollados esos porcentajes son del 51,3 % y 80,9 % respectivamente.

Internet permite compartir mucha más información que cualquier otro medio de comunicación de la historia. La cantidad de datos digitales se ha duplicado cada tres años desde el año 2000, y en la actualidad menos del 2 % de la información almacenada se conserva en soportes no digitales.

La asociación de productores de contenidos con empresas de telecomunicaciones es una tendencia robusta en el sector. Se les ofrece contenido a los usuarios, quienes, a su vez, generan datos de sus características de consumo, creando información que se convierte en potencial contenido para consumos en el futuro. Que las empresas productoras estén ofreciendo el contenido que le interesa a las audiencias, analizando la información generada por *big data*, plantea la duda en relación con la probabilidad de generación de contenidos más rupturistas en el futuro.

Pero Internet no es la única disrupción tecnológica que estamos viviendo. La tecnología en la nube, la impresión en 3D, la robótica avanzada, el almacenamiento de energía y los asistentes digitales presentan un gran potencial de creación de nuevos puestos, ámbitos y hábitos de trabajo. La impresión 3D en el ámbito del diseño es una ruptura que hace posibles distintos modelos de negocios, donde el diseño pasa a ser más importante que antes, desapareciendo las cadenas de producción física. La relación diseñador–consumidor pasa a ser mucho más directa, lo mismo sucede para los otros sectores creativos, desapareciendo así algunos intermediarios.

La infraestructura digital constituye seguramente el más efectivo motor de las industrias creativas, al tiempo que ofrece beneficios sociales y culturales más amplios. En Uruguay tenemos una buena infraestructura digital ya desarrollada a través de la fibra óptica, la red móvil LTE, el Data Center de ANTEL y el cable submarino que nos conecta con Estados Unidos[5] que, junto con distintas políticas de difusión y adopción tecnológica como el Plan Ceibal y el Plan Ibirapitá, han democratizado el acceso a las nuevas tecnologías. Esto es una ventaja a la hora de pensar políticas para las industrias creativas; la infraestructura digital tiene una sólida base y está en constante proceso de desarrollo. Se generan nuevas oportunidades para los ciudadanos no solo en materia de acceso digital sino como potenciales creadores/productores de contenidos.

Las empresas de telecomunicaciones en la era digital están en una posición privilegiada para distribuir y comercializar contenidos de manera global. Para los productores tradicionales de contenidos es estratégico asociarse a una empresa de telecomunicaciones. Las *nuevas empresas de tecnología,* que anteriormente estaban orientadas a la comercialización y distribución en la era digital, *pasaron a ocupar el rol de productoras*. Un importante número de empresas vinculadas a la tecnología comenzaron a producir contenido, sobre todo audiovisual. Apple, Amazon, Facebook e incluso Disney están produciendo contenido siguiendo los pasos de Netflix, una plataforma de distribución digital que desde hace pocos años comenzó a producir y coproducir contenido original a lo largo del mundo. Esa estrategia de las empresas vinculadas a la tecnología no es nueva, primero se enfocan en el medio para luego ir por el contenido. Sony, en décadas anteriores, fue la empresa líder en la industria de tecnología de consumo masivo además de ser una de las principales empresas de la industria del entretenimiento.

La importancia del contenido original se está volviendo esencial para las nuevas empresas, a nivel de posicionamiento de marca hay un salto cualitativo que supone pasar de ser una plataforma de lo que producen otros, a convertirse en productor de contenidos originales en función del público que atraen sus plataformas. Así, se comienzan a posicionar no

4 Datos disponibles en: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx
5 A estos ejemplos perfectamente podríamos sumar la red móvil 5G recientemente lanzada en nuestro país.

sólo como empresas tecnológicas, sino como oferentes de entretenimiento; el público recibe nuevos productos y el contenido que estos llevan, y además, la experiencia (que pasa a ser igual de importante que el bien que se consume).

1.2.1 Apuntes sobre los modelos de negocio

En cualquier industria hablar de generalidades en términos de modelos de negocio parece difícil pero tal vez más en estos sectores con los cambios vertiginosos que han ocurrido. Los modelos de negocio se han redefinido y las posibilidades que brinda la tecnología hace que estos se sigan redefiniendo. Así, los modelos de negocios basados en la venta de un producto creativo o cultural a un precio dado pasaron a basarse en el pago por el acceso a una oferta ilimitada, con un gran abanico de posibilidades en el medio de estos extremos. En el caso de los servicios creativos, en un mundo cada vez más globalizado y comunicado por la tecnología, éstos pueden desarrollarse a distancia para satisfacer una demanda creciente. Los distintos modelos de negocios se han adaptado a las posibilidades de la tecnología, en algunos sectores muy rápido (videojuegos) y en otros más lentamente (editorial).

Los límites entre los sectores creativos se disuelven. Así, los modelos de negocios no están orientados a capitalizar la producción mediante un solo formato o ventana.

La gran mayoría de los contenidos tiene una vida útil más corta. Por ejemplo Pixar, compañía icono de películas de animación, estrena una película cada año con un proceso de producción que le lleva cuatro. Los diseñadores textiles generalmente sacan varias colecciones al año. Los álbumes de los proyectos artísticos musicales se editan cada dos o tres años. La banda uruguaya No Te Va Gustar edita en promedio un disco cada dos años. La empresa uruguaya productora de videojuegos Ironhide editó su primer videojuego Kingdom Rush en 2011, la secuela Kingdom Rush Frontier en 2013, y Kingdom Rush Origins en 2014.

La producción de un contenido creativo, sea un videojuego, una película, una serie o un álbum de canciones, puede llevar desde un año hasta cuatro o cinco años dependiendo del tipo de producción y los recursos humanos que lo estén desarrollando. Con la irrupción de nuevas tecnologías, que permiten la producción de contenidos de manera accesible y barata, éstos pueden desarrollarse en mucho menos tiempo. Cada uno de nosotros produce contenidos, ya sea fotos, videos, imágenes, o texto. Ahora bien, si se quiere realizar este contenido para el mercado vamos a necesitar tener cierta característica que lo haga atractivo para el público, llamémosle creatividad u originalidad. Más allá de esta característica indispensable, pareciera ser que hay una relación entre el tiempo de trabajo dedicado a la producción y el tiempo de vida útil del proyecto. En este sentido, más allá de las facilidades tecnológicas, la capacidad creativa sigue siendo un factor de competitividad importante junto con una estrategia de distribución y comercialización; es decir, no basta con una gran capacidad creativa en tanto ella no sea complementada por un proceso de profesionalización que la pula y le agregue aún más valor con otros procesos necesarios para que el producto cale en los mercados a donde apunte.

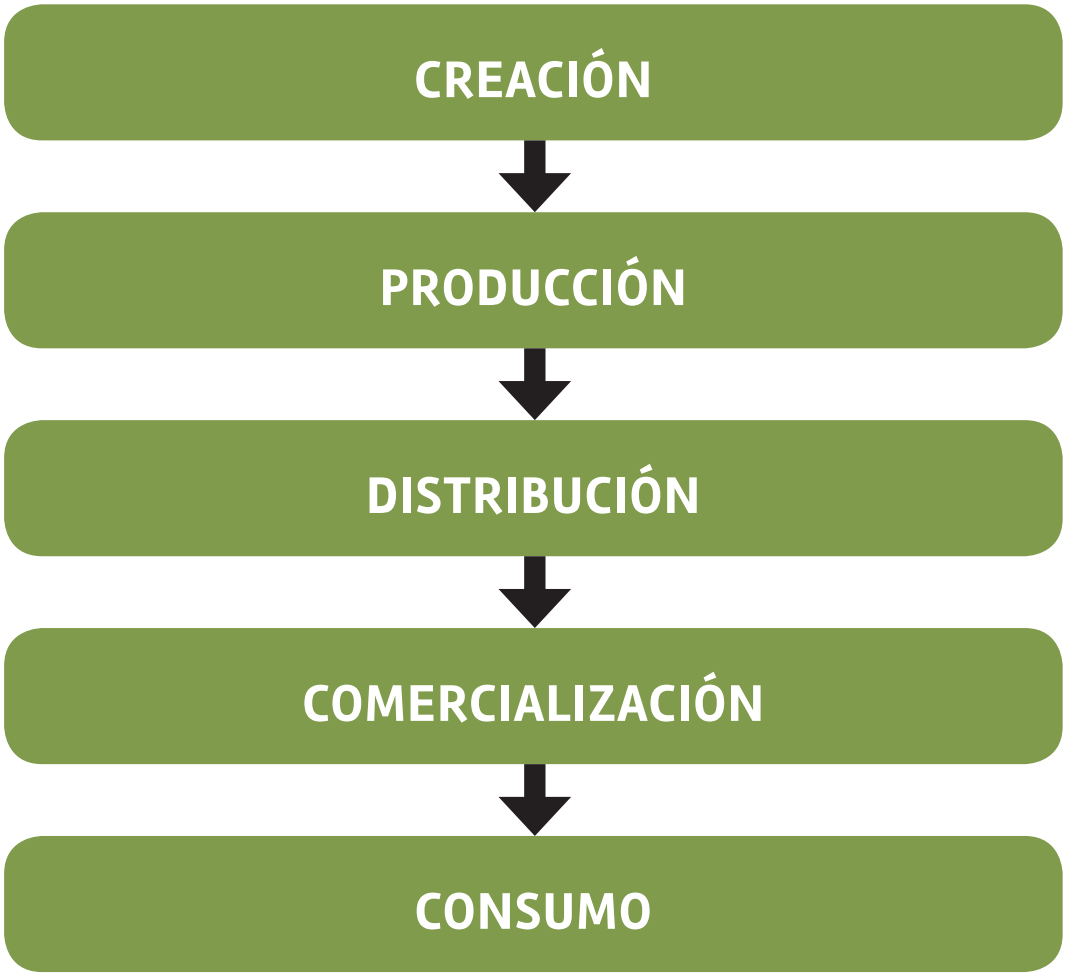
Sumado a esto, los tiempos entre la comercialización de un contenido en ventanas diferentes se ha acortado a la mínima expresión. Un cambio reciente es que el contenido se estrena a la misma vez en todas las plataformas y en todos los formatos posibles. El antecedente inmediato para esto fue el acortamiento de distancias entre ventanas, para luego pasar a la simultaneidad de estrenos. Así, una película es estrenada al mismo tiempo en Netflix que en salas comerciales e inclusive en la televisión abierta. Al público se le da la posibilidad de que elija dónde y cómo quiere consumir el contenido. A su vez, esta es una forma muy potente de evitar o combatir la piratería ofreciendo los productos con un acceso tan sencillo y a un precio tan bajo (a veces gratuito), que la piratería pierde sentido alguno.

La necesaria presencia en distintas plataformas para no perder la atención del público hace que los contenidos se comiencen a producir de otra manera. Por ejemplo, la creación de un álbum, un conjunto de canciones, sigue siendo la norma de la industria de la música pero cada vez más se experimentan otras maneras de lanzar contenidos, por ejemplo publicando un videoclip en las plataformas digitales.

1.2.2 Sobre las cadenas de valor en el sector

El mapa de la cadena de valor en las Industrias Creativas generalmente se divide en 5 eslabones principales:

Gráfico 2. Cadenas de valor del sector



Históricamente, la distribución de poder estuvo pautado por los distribuidores y comercializadores, quienes en buena medida eran también productores, sobre todo en el caso de grandes compañías multinacionales que regían toda la cadena mediante una lógica vertical. En el caso en que el contenido no era producido por ellas, éstas pautaban los modelos para distribuir y comercializar los contenidos producidos de forma independiente. Si el contenido era lo suficientemente rentable, lo adquirían como contenido propio. Así, la oferta estaba estructurada en términos oligopólicos rodeado por actores atomizados con un menor poder de negociación. El poder de negociación nunca estuvo en los creadores, pues la producción estuvo siempre atomizada, existiendo un problema de información por parte de los consumidores.

Una característica intrínseca a los bienes de estas industrias es que se trata de bienes de experiencia, es decir que para conocer las características del bien, en cuanto a calidad por ejemplo, tiene que pasarse por la experiencia de consumo. Para dar a conocer las características de las distintas producciones, es que se invierte un gran porcentaje del presupuesto en acciones de marketing y comercialización, que bajan el riesgo percibido por el consumidor en relación a la posibilidad de satisfacción que ese contenido le generará.

Hay cadenas de valor asociadas a distintos mercados. No es lo mismo colocar un contenido o servicio creativo desde Uruguay a la región, que a un país de otro continente. Los actores son otros y los vínculos con éstos se desarrollan de otra manera. También los precios a los que se puede acceder son diferentes. Estados Unidos

y Europa se caracterizan por pagar precios más altos: bajo las mismas condiciones para los usos de derechos de un contenido –o para el mismo servicio– se pagan precios más altos que en el resto del mundo.

Finalmente, existe un acuerdo bastante extendido en relación a que las industrias creativas son, muchas veces, "industrias de prototipos". En efecto, no es sino hasta que el producto está finalizado que puede someterse a la audiencia, cuando ya no queda margen de maniobra.

1.2.3 De la creación

Los creadores son aquellos que aportan la creación intelectual de la obra, la idea en sí, la elaboración intelectual. Los derechos de autor y derechos conexos protegen a los autores de un variado tipo de obras: obras literarias, musicales, dramáticas, plásticas, arquitectónicas, audiovisuales de todo tipo, entre otras. En Uruguay, además, la legislación protege el software contemplándolo dentro del régimen de derechos de autor.

El derecho de autor y los derechos conexos son esenciales para la explotación de la creatividad humana, pues ofrecen a los creadores incentivos bajo la forma de reconocimiento y recompensas económicas. Las normas legales a nivel internacional se dividen en "derecho de autor" –en los sistemas de origen europeo– y el "*copyright*" –en el derecho anglosajón. La principal diferencia entre ambos sistemas reside en que los derechos de autor pueden ser morales o patrimoniales, mientras que el copyright se centra casi exclusivamente en el aspecto patrimonial.

Existen dos intereses en tensión: el interés de la sociedad de utilizar esas obras, el acceso a la cultura, y el interés del autor a reservar para sí la utilización económica o al menos sacar provecho de la utilización que hagan otros. El derecho de autor tiene como misión definir ese equilibrio en función del contexto político, social y tecnológico de la época en cuestión. Ambos derechos, el derecho de autor y el derecho a la cultura son derechos humanos reconocidos internacionalmente. Al comienzo de la era digital, con la mayor accesibilidad, se planteó la interrogante acerca de si el derecho debiera otorgar mayor permisividad o mayor protección. Con la aparición de modelos de negocios legales, muchos de ellos gratuitos o a bajo costo para los usuarios (en comparación con la era analógica), parece ser que el equilibrio comienza a restablecerse, aunque queda mucho camino por andar en la era de Internet.

La creatividad es un factor decisivo para poder tener éxito en el mercado. Más allá de las cuestiones tecnológicas a la hora de producir el contenido, de la estrategia de comercialización y distribución, si no hay una buena idea detrás será mucho más difícil poder concretar esa creación en el mercado.

1.2.4 Sobre la producción y sus procesos en el mundo actual

Las tecnologías digitales han disminuido las barreras de entrada a la hora de producir las creaciones intelectuales. Esto hace que las producciones de contenidos inunden nuestras vidas, ya sea con contenidos comerciales o no. Anteriormente la producción de contenidos estaba asignada a actores específicos que realizaban una producción en serie de contenidos y que por regla general controlaban la cadena de valor, es decir, la distribución y comercialización del contenido para sacar provecho en las distintas fases del producto. Ejemplo de estas grandes compañías son Warner, Universal, Sony, entre otras. Actualmente en la producción de grandes compañías multinacionales han aparecido nuevos actores como Amazon, Netflix y recientemente Facebook. Esto parece ser una tendencia, las nuevas empresas de tecnología, que específicamente estaban orientadas a la comercialización y distribución en la era digital, pasaron a ocupar el rol de productoras.

La producción por cuenta propia por parte de los creadores se transformó en algo corriente en algunos sectores. De esta forma coexisten las grandes empresas multinacionales con pequeñas empresas locales. Generalmente se trabaja por proyecto, siendo la capacidad creativa el principal diferencial junto con una buena respuesta de gestión empresarial. En relación a la adaptabilidad, se considera que en este sector la tecnología juega un rol determinante, razón por la cual la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva son factores cruciales. Además, hay que incorporar el factor tiempo cuya gestión es considerada una ventaja competitiva.

En un esquema ideal, los equipos de producción son por definición multidisciplinarios. Incluyen en su staff programadores, artistas, diseñadores, animadores, asesores legales, de marketing, ingenieros, etc., aunque muchas de estas actividades las pueden contratar fuera de la empresa (tercerizando los servicios). Dependiendo del sector creativo en cuestión el núcleo de su producción estará centrada en una u otra parte, aunque este *core* central del modelo de producción siempre necesita de otros elementos creativos.

La tecnología puede ser o no un factor importante para lograr un contenido de calidad, dependiendo del mercado que se atienda. Con los cambios a nivel tecnológico la forma de producir contenidos se modifica. Muchas veces el contenido se amolda al contenedor, así los álbumes de discos se amoldaban a la cantidad de minutos que contenía un vinilo, o las series de tv se ajustaban a los criterios de comercialización de los canales de tv, dejando espacios para la tanda comercial en el modo de contar una historia. Actualmente parece ser que los formatos ya no importan y que hay una creatividad ilimitada para generar el contenido que realmente se imaginó alguien en la etapa de creación, aunque por supuesto siguen primando ciertas lógicas de comercialización que determinan, con mayor flexibilidad que antes, los límites de esos formatos. Una posibilidad con la que se coquetea desde hace algún tiempo es que en el futuro cercano los contenedores terminarán por desaparecer con internet de las cosas, no siendo necesario llevar consigo un medio físico personalizado para acceder a contenidos y servicios creativos.

Dentro de este contexto de nuevas producciones, desde mega inversiones que tratan de desarrollar nuevas experiencias para abrir nuevos mercados hasta producciones tradicionales, encontramos todo tipo de empresas productoras. Estas pueden ser desde equipos reducidos de producción (de dos o tres personas e incluso empresas unipersonales) hasta empresas de miles de trabajadores. Según la literatura clásica en la materia, se las puede diferenciar en dos grandes grupos: las compañías indie y las grandes compañías.

Las compañías *indie* básicamente son desarrolladores que no pertenecen a ninguna empresa distribuidora, se puede decir que son "independientes" en sus decisiones empresariales de las grandes distribuidoras y de ahí la abreviatura indie.

Se caracterizan por ser empresas con pocos empleados, pueden llegar a ser empresas unipersonales, que realizan contenidos más arriesgados que las grandes compañías, es decir, que el contenido que desarrollan puede no ser comercialmente viable desde un comienzo. Al ser pequeñas empresas la capacidad de adaptación e innovación está más presente, generando un diferencial respecto de las grandes empresas del sector.

Este tipo de empresas generalmente invierten en la producción y comercialización a través de otra empresa del mercado. Si la producción tiene buenos rendimientos, naturalmente puede ser absorbido por otra productora del mercado. Esto sucede en todos los sectores creativos que producen contenidos. Con la distribución digital este tipo de empresas comenzaron a tener cierto auge y a no depender de una absorción futura para su crecimiento.

Por otro lado, las grandes compañías se caracterizan por ser empresas multinacionales con miles de empleados en todo el mundo. Algunas de ellas con gran tradición en la producción de bienes culturales, por ejemplo la industria cinematográfica de Hollywood, invierten en contenidos poco riesgosos, los cuales ya fueron testeados previamente por el mercado. No se dedican en exclusividad a un sub sector creativo sino todo lo contrario.

En el caso de industrias más nuevas, como el caso de los videojuegos, también existen grandes empresas, con equipos de 200 o 300 personas trabajando en el desarrollo de un videojuego. Sus producciones se caracterizan por diferenciarse en contenidos con gran sofisticación en cuanto a la historia del videojuego, los gráficos, el sonido, la banda sonora, generando inversiones millonarias que luego se realizan en un mercado global, con juegos de consola y pc. El tipo de videojuego realizado por estas compañías es conocido como videojuegos "triple A" o juegos de "alta gama".

Como contrapartida al volumen de negocio de este tipo de empresas la capacidad de adaptación e innovación está menos presente que en las compañías indie. En efecto, si bien esto no quiere decir que no puedan desarrollar actividades de innovación, la estructura liviana de las indies les permite experimentar a bajos costos y, por tanto, enfrentan un mayor incentivo para innovar. Este aspecto se reitera en otros sectores, así como en general en las startups.

Como ya se dijo, al día de hoy, se hace evidente la constatación de un importante número de empresas vinculadas a la tecnología que comenzaron a producir contenido, sobre todo audiovisual (Apple, Amazon y Facebook que están produciendo contenido siguiendo los pasos de Netflix). Esa estrategia de las empresas vinculadas a la tecnología no es nueva, pero las plataformas y los modelos de negocio sí lo son, posibilitando llevar sus volúmenes a niveles no vistos con anterioridad.

1.2.5 En términos de distribución y comercialización

Las empresas distribuidoras actúan como intermediarias entre la producción de obras y la exhibición en los distintos soportes. Estas empresas tienen un papel relevante en la cadena debido al contacto que tienen con los clientes y el público. En general, los distribuidores compran los derechos para la explotación de los contenidos y en algunos casos participan directamente en la producción adquiriendo parte de los derechos. Son empresas responsables por el estudio de mercado, la distribución, la publicidad y el marketing de un contenido.

Con la aparición de internet y la explosión de la producción de contenidos parecía que iban a desaparecer este tipo de intermediarios. La tecnología dejó caduco un sistema de distribución de contenidos, que ya no es más unidireccional, ni desde un broadcast, sino que hay una interacción y participación de las personas. Muchos contenidos se distribuyen de usuario a usuario (*peer-to-peer*) sin necesidad de grandes inversiones. Existe una tendencia en acercar más al creador/productor con el público. La paradoja es que las plataformas tecnológicas que surgieron (y que amenazan la continuidad de intermediarios analógicos) se hicieron intermediarios en el nuevo contexto digital, siendo cada vez más importantes para que las producciones lleguen al consumidor, tal es el caso de algunas de las empresas mencionadas anteriormente y sus plataformas de *streaming*.

Dicho eso, también hay espacio para nuevas distribuidoras independientes en la era digital. Su elección dependerá de si el productor sigue un modelo apuntado a nichos o al público masivo (éste a su vez puede ser conceptualizado como la acumulación de múltiples nichos de usuarios o clientes, o como una masa de más bien uniforme por mediante el seguimiento de sus gustos y preferencias). Cualquier distribuidor debe agregar valor, de lo contrario es saltado en la cadena dado que el productor y el usuario pueden conectarse de manera directa, por lo que pareciera que todo modelo de intermediario que no agregue valor claro a los usuarios está llamado a desaparecer.

La amortización de los productos de contenidos ya no depende exclusivamente de su explotación en una única ventana, lo que, en principio, presupone una disminución del riesgo de la producción. La contrapartida es que hay mucha más competencia.

Las empresas de telecomunicaciones en la era digital están en una posición privilegiada para distribuir y comercializar contenidos de manera global, por lo que cada vez con mayor fuerza, para los productores tradicionales de contenidos, es estratégico asociarse a una de ellas en pos de su sostenibilidad.

1.2.6 Apuntes sobre consumo

Cuando en octubre de 2006 Chris Anderson acuñó el concepto de *Long Tail* (Larga Cola), estaba identificando un fenómeno que ya se manifestaba en la era analógica pero que Internet convirtió en viable.

En efecto, la existencia de pequeños grupos de interesados en un producto, pero dispersos geográficamente, es un fenómeno de larga data. En la era analógica, esto impedía la conformación de un mercado en virtud, precisamente, de las distancias geográficas que separaban a los públicos potenciales, y en los costos fijos asociados a la exhibición y mercadeo de productos dirigidos hacia pequeños nichos.

En una "economía de anaqueles", en las que los productos para ser comercializados eran exhibidos en disquerías, boutiques, *blockbusters* o librerías en forma física, naturalmente se generaba un incentivo a utilizar el espacio físico limitado exhibiendo esencialmente aquellos productos con mejores chances de ser comercializados. Así, la economía de *best-sellers* se reproducía con estricta racionalidad económica.

La irrupción de Internet y emprendimientos como Amazon, iTunes u otros rompieron la restricción antes señalada. No solo porque ahora

era posible desarrollar nichos suficientemente grandes para viabilizar determinados productos, sino porque en lógica de almacenamiento digital de productos, el costo marginal de un título más es cero. Así, las tiendas en Internet tienen todos los *best sellers*, pero también pueden tener todo lo demás a costo cero, en el margen. Ello condujo a una economía de abundancia de contenidos, en la que la regla de Pareto deja de ser una limitante al comercio.

En términos de consumo, el aumento de la oferta ha sido dramático, pero instala el siguiente problema: la abundancia de información es, en esencia, desinformación. Así, el rol del referenciamiento de contenido, los algoritmos de recomendación, la opinión de *influencers* u otros fenómenos típicos de esta época, generan una nueva concentración del consumo en nuevos segmentos de la oferta.

En efecto, la revista *The Economist* informaba en febrero de 2017 acerca de una industria en la que los *blockbusters* (los éxitos de ventas o taquillas) continúan su dominio más allá de la inmensa cantidad de opciones que tienen los consumidores.

Desbordados por la cantidad de contenido disponible, los consumidores encuentran refugio en las recomendaciones de amigos, algoritmos y rankings. Como resultado, el contenido popular se hace más popular, reproduciendo una economía de *best sellers* pero ahora en el entorno digital.

En esta dirección, las inversiones fuertes siguen haciéndose sobre contenidos de calidad o contenidos premium. Las franquicias de Disney han producido tres de los cinco *films* más taquilleros de 2018, Universal y Warner los otros dos.

Finalmente, debe señalarse la particularidad de este entorno digital, que ha desarrollado lo que se conoce como prosumidores (*prosumers*), en atención al rol que los consumidores cumplen también como productores, generando y distribuyendo contenido propio en las redes como Facebook, Instagram u otros, tanto en forma escrita, audiovisual, fotográfica o musical. Ello rompe el viejo paradigma del *broadcast* (de uno hacia muchos), pasando a una distribución de cercanías: de muchos para unos pocos.

1.2.7 Innovación en nuevos productos y su comercialización

A lo largo del tiempo las producciones de contenidos tienden a ser experiencias más inmersivas. A medida que aumenta el grado de inmersividad de la producción, la capacidad de abstracción por parte del público es menos necesaria. Esto plantea la duda de si se continuarán produciendo contenidos en distintos formatos, los cuales poseen distintos grados de abstracción, cosa que sucede al día de hoy (la misma película se vende junto con el libro, videojuego, etc). Los distintos formatos se retroalimentan atrayendo a distintos segmentos de consumidores.

Estos fenómenos, acompañados del desarrollo tecnológico exponencial, implican que los contenidos transmedia, las producciones de Realidad Virtual y Realidad Aumentada serán mucho más comunes en el mercado en un futuro muy próximo: en 2016 había unos 4,12 millones de *cascos* disponibles en todo el mundo. A medida que avanza el mercado de dispositivos para Realidad Virtual, los mercados para el contenido que van a comercializar dichos dispositivos empieza a madurar, así se comenzarán a generar ingresos por licencias, *streams*, o publicidad. El mercado de Realidad Virtual crecerá enormemente pasando de una cifra de valor global de 3,6 mil millones de dólares en 2016, a una de 40,4 mil millones en 2020 según estimaciones de la consultora especializada Blue Attack[6].

Recientemente comenzaron a aparecer en el mercado contenidos que demandan atención por períodos más breves de tiempo. Esto no significa que los formatos tradicionales, como por ejemplo una película, vayan a desaparecer, sino que cada contenido estará disponible en función de lo que quiera consumir una persona. Por ejemplo, Facebook produce contenido exclusivo de entretenimiento de múltiples tipos y, en particular, algunos con duraciones de entre diez y treinta minutos para dirigidos a una audiencia de entre 13 y 34 años.

6 Datos disponibles en: http://blueattack.es/realidad-virtual-prevision-mercado-2020-contenidos/

1.2.8 Recursos humanos como capital fundamental de la empresa

El rol de los recursos humanos en las empresas de las industrias creativas es fundamental. Básicamente su output es una combinación de creatividad, investigación, administración, gestión y marketing (todas actividades intensivas en recursos humanos), las cuales se anclan a cierta tecnología para realizar una producto o servicio que llega a los consumidores.

Como fue dicho más arriba, en términos ideales, los equipos de producción son por definición multidisciplinarios (programadores, artistas, diseñadores, animadores, asesores legales, de marketing, ingenieros, etc., aunque muchas de estas actividades se contratan por fuera de la empresa); y su núcleo de producción está centrado en alguna de las partes de esos equipos dependiendo del sector creativo o la especialidad de la empresa que estemos observando.

Una tendencia sobre el reclutamiento de los recursos humanos en las empresas creativas que tienen un fuerte contenido tecnológico –aunque no es exclusiva de ellas–, es la de procurar conformar su plantilla con personas con cuya principal característica laboral sea la de **"inteligencia T"** (o *T Shape).* La línea vertical de la T representa un conocimiento profundo y habilidades desarrolladas en un campo específico, mientras que la línea horizontal refiere a la habilidad de colaborar a través de distintas disciplinas con otros profesionales, teniendo un conocimiento general para manejar distintas situaciones. Por lo tanto, personas con inteligencia T, son generalistas en un campo variado de conocimientos, y expertos en un campo específico. La inteligencia T se contrapone a una "inteligencia I", en la cual se basó la educación tradicional, generando recursos humanos especializados en un área solamente.

1.2.9 El fenómeno del crowdfunding

A través de Internet y fundamentalmente en el campo de las industrias creativas comenzó a desarrollarse el *crowdfunding* como modelo de financiamiento de distintos proyectos. Este modelo básicamente consiste en que los realizadores de un proyecto recolectan fondos del público mediante la preventa de un producto o servicio, o brindando ciertos beneficios a quienes apoyan financieramente el emprendimiento. La tecnología posibilita que los costos de agrupar a estos pequeños inversionistas y recolectar sus fondos sean tan bajos que sea una alternativa posible para la financiación. Las características de esta forma participativa de financiación es que son muchos inversionistas con montos bajos, evitando los intermediarios financieros. Dichas personas se involucran con el proyecto, no teniendo como objetivo el lucro en el corto plazo.

Sin perjuicio de ello, ya se han desarrollado modelos de *crowdfunding* que no necesariamente convocan al público a financiar un evento en tanto fanáticos del producto artístico, sino que la conversación es con micro inversores que participan de los dividendos del emprendimiento más allá de su proximidad estética con la propuesta.

Así, interactúan en general tres actores: los realizadores del proyecto, el público que apoya el emprendimiento y la plataforma digital que une estos dos actores. Las plataformas más conocidas para el *crowfounding* son kickstarter.com, indiegogo.com, gofundme.com, fundable.com, crowfunder.com y earlyshares.com. En el caso de emprendimientos latinoamericanos la plataforma idea.me es de las más conocidas. También la web *twitch* es muy conocida por ser los usuarios los que donan directamente a los productores/creadores al momento de ver su contenido.

Desde el punto de vista de las cifras, para el año 2018 se recolectaron 9,4 mil millones de dólares, un 43 %más que el año anterior, y se prevé que el 2022 siga aumentando hasta llegar a los 26 mil millones de dólares[7].

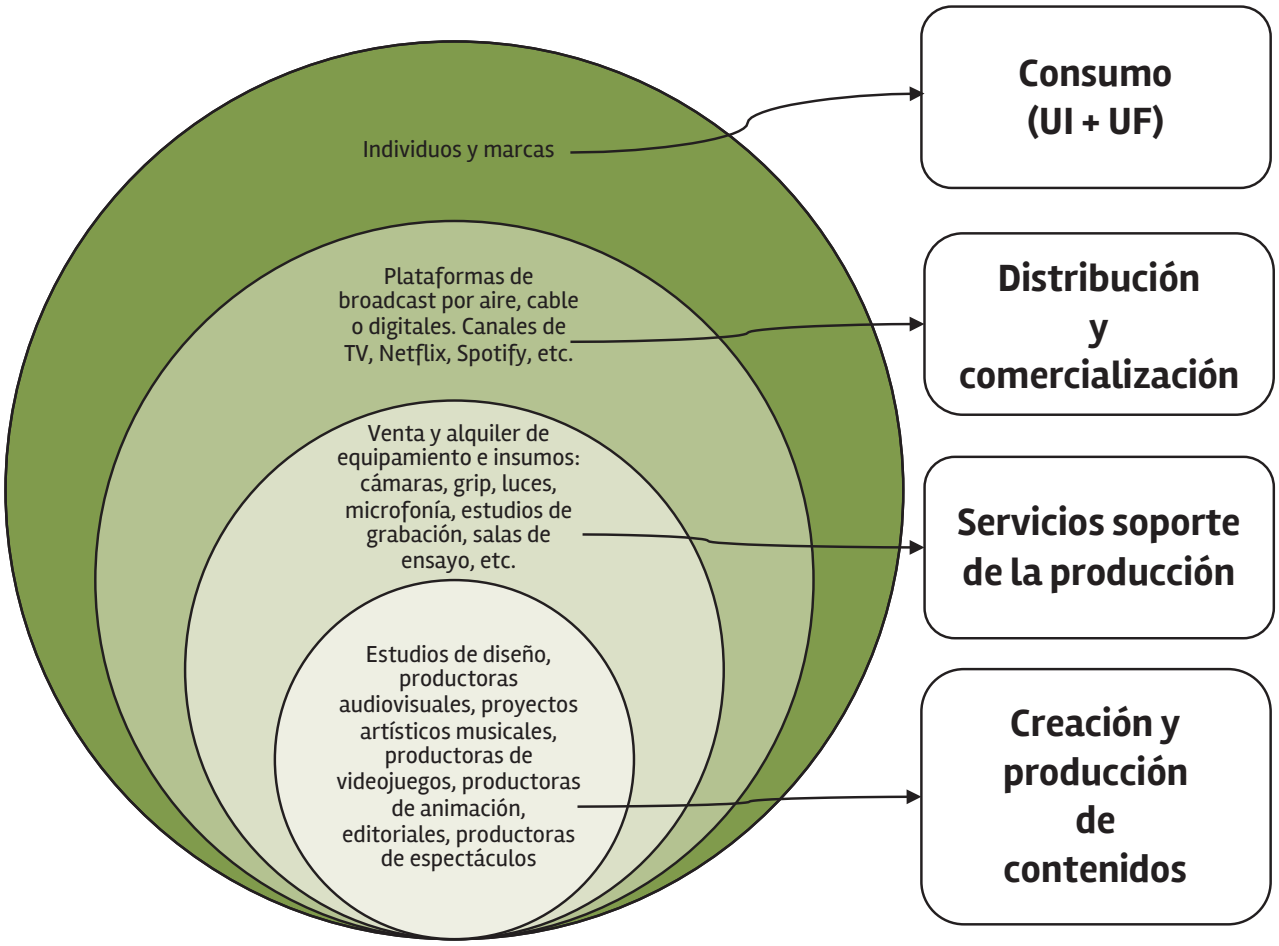
En definitiva, el *crowdfunding* y la donación directa de los consumidores a los creadores/productores ejemplifica la relación directa que está ocurriendo en algunos sectores generando nuevos modelos de negocios con menos intermediarios, algo que se posibilita debido al desarrollo tecnológico aplicado.

7 Datos extraídos de: https://www.bbva.com/es/cuanto-mueve-crowdfunding/

Capítulo 2. Las industrias creativas en Uruguay

2.1 Mapa de actores de las industrias creativas de Uruguay[8]

Podemos definir el centro del mapa como el conjunto de Creadores y Productoras de Contenidos y/o servicios creativos conformado por los distintos sectores, esto es: estudios de diseño, productoras audiovisuales, proyectos artísticos musicales, productoras de videojuegos, productoras de animación, editoriales, productoras de espectáculos y el gran conjunto de creadores de contenidos protegidos bajo la lógica del derecho de autor.



8 Todo este apartado relativo al mapa de actores y sus estrategias son producto de la consultoría realizada para este proceso por parte de la Universidad CLAEH, realizada por José Alonso, Diego Traverso y Carina Nalerio.
No se buscó que sea un diagnóstico absolutamente exhaustivo y detallado, sino más bien una descripción generalista de la situación de las industrias creativas en el país, que posibilite a los lectores ubicarse en este panorama a fin de comprender cuáles y en qué contexto se realizan las distintas propuestas estratégicas que apuntan a su mejoramiento en el futuro.

En el caso de las industrias creativas de Uruguay, prácticamente todo el conjunto de empresas que integran este centro creativo se encuentra situado en la ciudad de Montevideo, siendo en su gran mayoría pequeñas empresas.

Su número varía año en año, debido al alto grado de informalidad como a las bajas barreras a la entrada y salida. Igualmente podemos hacer una estimación del número de empresas por subsector creativo, de acuerdo a la bibliografía disponible y a los informantes calificados.[9]

Audiovisual	Música	Editorial	Diseño
Conformado por un universo aproximado de 200 empresas que se dedican al desarrollo de contenidos y producción de publicidad, cine, TV, animación. De ellas, aproximadamente 30 exportan; 20 son las que desarrollan videojuegos y el 80% de éstas lo hace para el extranjero. Distribuyen y comercializan contenido creativo mediante tv; salas de cine; Vera TV; plataformas digitales (Youtube, Netflix, Crackle, HBO Go, etc.)	Se trata de unas 150 empresas orientadas a la producción de shows, sellos discográficos, editoriales, agentes de prensa. Distribuyen su producción por salas de concierto en todo el país; radios y plataformas web internacionales (Spotify, Itunes, Deezer, Google Play, Pandora, Claro Música). También por MUS, que es de origen nacional.	Lo constituyen unas 15 editoriales. La mitad de este universo genera prácticamente la totalidad de la economía del sector. Más de 100 librerías se ubican en Montevideo y 2 son empresas distribuidoras. Dentro de las plataformas de distribución y comercialización digital, Amazon es la más reconocida.	El núcleo principal está formado por 320 empresas que se orientan a: comercialización; gráfica; paisajismo; web; interiorismo; proveedores industriales. Entre las empresas que distribuyen y comercializan contenido creativo, algunas comercializan productos diseñados y otras, ofrecen servicios directamente a sus clientes. La mitad de estas empresas lo exportan.

9 Un punto que no queremos dejar de mencionar es el de los proveedores de la diversidad de sectores que componen estas industrias. Existen centenares de ellos que suministran insumos necesarios para producir el contenido creativo. Aquí contamos empresas especializadas en insumos específicos para las empresas creativas como ser casas de venta de cámaras profesionales, lentes, luces, microfonía, instrumentos musicales, y distinto tipo de equipamiento profesional. También los proveedores de servicios como salas de ensayo, proveedores de backline, estudio de grabación, empresas de catering, etc. A su vez, encontramos casas proveedoras de tecnología en general, insumo básico para cualquier tipo de empresa creativa. También como proveedores aparecen distintas empresas –casi todas originarias del exterior– del software utilizado en la fase de producción y post producción por este tipo de empresas (software de diseño, audio y audiovisual).

Instituciones públicas con incidencia directa

- Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), a través de sus direcciones: de Industrias (DNI); Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) y Telecomunicaciones (DINATEL).
- Ministerio de Educación y Cultura (MEC), a través de: la Dirección Nacional de Cultura (DNC); el Sodre; y el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (recientemente denominado Dirección del Cine y Audiovisual Nacional, ICAU).
- Sistema de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay), como un espacio de coordinación para articular políticas hacia el sector.

Organismos Públicos que financian o apoyan actividades

- Uruguay XXI, apoya planes de internacionalización de empresas.
- Ministerio de relaciones Exteriores (MRREE), apoya giras internacionales de artistas.
- Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), apoya el relacionamiento con otros sectores de actividad bajo la óptica de la innovación.
- Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), que también trabajará en el diseño de instrumentos y programas para potenciar el desarrollo innovador y competitivo de las IICC.
- Sistema de Transformación Productiva y Competitividad (Transforma Uruguay), como institucionalidad supra, elaborando junto a otras instituciones públicas y con la participación de los privados las hojas de ruta para los sectores audiovisual y diseño.

Entes Autónomos con gran incidencia en el sector

- ANTEL, mediante políticas de conectividad e internet, así como mediante la generación de contenidos, contenedores como Vera TV y el Antel Arena.
- ANCAP y UTE, como sponsors en diversos proyectos.

Instituciones que tienen programas de financiación en algunos sub-sectores

- Intendencia de Montevideo (IMM), a través de su Departamento de Cultura (Salas Zitarrosa; Teatro Solís; Programa de Fortalecimiento de las Artes para Artes Escénicas y Música; y subsidios para el Carnaval y otros espectáculos); TV Ciudad; FONA y Montevideo Socio Audiovisual.
- Ministerio de Turismo, con el Programa Uruguay a Toda Costa vinculado a los espectáculos de música y en coordinación con las intendencias municipales de Rocha, Maldonado, Canelones, Montevideo, San José y Colonia.

Distintas asociaciones del sector privado

- Asociación General de Autores del Uruguay (AGADU); Cámara Uruguaya del Libro (CUL); Cámara de Diseño del Uruguay (CDU); Cámara Audiovisual del Uruguay (CADU); Asociación de Productores y Realizadores de Cine del Uruguay (ASOPROD); Cámara de Videojuegos (CAVI); Cámara Uruguaya del Disco (CUD); Sociedad Uruguaya de Intérpretes (SUDEI); Asociación de Productores Musicales (PROM.UY); Gremiocine; Sociedad Uruguaya de Actores (SUA); Federación Uruguaya de Teatros Independientes (FUTI); Asociación de Danza del Uruguay (ADDU); Asociación Uruguaya de Músicos (AUDEM); Directores Asociados de Espectáculos Carnavalescos y Populares del Uruguay (DAECPU); entre otros.

Instituciones educativas orientadas al desarrollo creativo o a la gestión

- En este universo heterogéneo, algunas se enfocan más a la pre-encubación y otras a la encubación, propiamente dicha. Algunos casos son: Universidad de la República (Facultad de Artes, Arquitectura y Diseño y proyectos que fomentan el emprendedurismo: Emprenur y Fundación Ricaldoni); Universidad ORT (Carreras de Animación y Diseño, y el Centro de Innovación y Emprendimientos); Universidad CLAEH (Carrera de Gestión Cultural y Proyecto Trampolín); UCU (Nexo, CII); Universidad de Montevideo (INITIUM); Escuela de Cine de Uruguay; Escuela Municipal de Música; Academias y escuelas particulares.

Incubadoras no asociadas a centros formativos

- De enfoque multipropósito, cuentan con una importante cantidad de proyectos vinculados al sector creativo: Sinergia, Da Vinci, Ingenio y Gepián.

2.2 Principales estrategias de los actores nacionales

Como primer punto se debe decir que la mayoría de las empresas del sector siguen una estrategia de supervivencia, esto es, buscan mitigar costos en los rubros no creativos con tal de llegar a cubrir sus costos esencialmente creativos y de operación básica. Para tratar de aminorar los riesgos y mantenerse en el mercado, a veces no se incorporan al mercado formal, y cuando lo hacen tratan de diversificar sus actividades. Por su puesto, esta afirmación no debe leerse como una realidad absoluta y tajante para todas las empresas de las industrias creativas, existen múltiples realidades entre ellas y a su vez entre cada uno de los sectores que componen estas industrias (no es igual en audiovisual, que en música, diseño o editorial).

En términos generales, salvo algunas excepciones, las empresas obtienen ingresos en niveles apenas superiores a sus costos fijos o tratando de minimizarlos, por ejemplo administrativos, legales o actividades de sustento de las actividades creativas en sí, para tratar de poder permanecer en el mercado.

Su desarrollo en la división de tareas es escaso y poseen débiles estructuras. Asimismo, existe cierta falta de profesionalidad en las distintas actividades llevadas a cabo, cuestión que se relaciona fundamentalmente con la falta de dedicación, debido al alto grado de informalidad, de adopción de estándares de calidad en el servicio, en las soluciones tecnológicas y en las comunicaciones con los clientes (Traverso, 2014).

El sector diseño a través de las instituciones públicas y privadas sensibiliza y promueve la utilización del diseño como factor de mejora de competitividad de las empresas nacionales para que lo incorporen a su producción y servicios. Para eso se han generado distintos instrumentos como ser el Prodiseño del MIEM[10] o los fondos ANII para Industrias Creativas[11].

Otros sectores, como el sector audiovisual estuvieron muy limitados para lograr realizarse en un mercado nacional, debido al poco público relativo y a la falta de interés de las ventanas clásicas de exhibición, como ser los cines y los canales nacionales de televisión. De esta manera, el interés estuvo en el exterior, sobre todo en el sector audiovisual publicitario.

Prácticamente no hay empresa creativa en Uruguay que no le dé su importancia al componente tecnológico, tanto a la hora de producir como a la hora de insertarse en un mercado potencial. En este sentido, el rol que está ejerciendo antel se hace cada vez más importante como un jugador clave, no solo como proveedor de una infraestructura digital, sino también como ventana de exhibición de contenidos para las producciones.

A pesar de que hemos destacado una especie de constante como estrategia de subsistencia en la que se mueven las empresas uruguayas, algunas han podido destacarse no solo a nivel regional sino a nivel internacional. La creatividad de los recursos humanos nacionales, tanto en su capacidad artística como técnica ha jugado un rol como factor clave de competitividad en los distintos sectores creativos.

La diversificación de actividades es otra estrategia seguida por las empresas del sector a nivel nacional. Por ejemplo, una buena parte de las empresas del sector audiovisual realizan producciones publicitarias, así como obras cinematográficas. A veces la producción de audiovisual publicitario sirve como fuente de financiamiento para otro tipo de proyectos dentro de la misma empresa.

En el sector diseño son muy pocas las empresas que se especializan en un tipo de negocio. A modo de ejemplo, existen muy pocos estudios enfocado exclusivamente a desarrollo de producto, al diseño industrial propiamente dicho. En este contexto, es evidente que el sector es altamente heterogéneo en cuanto a las actividades desarrolladas, tamaño y al grado de formalidad de las empresas. Diversificando las actividades y no concentrándose en un mercado solamente, las empresas disminuyen el riesgo. Por un lado, no generan una especialización productiva, pero por otro generan el desarrollo de conocimientos y técnicas diversas. Esta diversificación también se da desde el punto

10 Asimismo, desde el MIEM se apoya a la CDU con el fin de favorecer su sostenibilidad dado que se considera imprescindible para el desarrollo del sector.

11 El programa de Industrias Creativas de ANII no hace foco únicamente en el sector diseño, sino en todos los sectores creativos en general. La intención de su resalte en este espacio es meramente ilustrativa a los efectos de remarcar las acciones que se hacen para apuntalar el diseño desde esa perspectiva (como factor de mejora en la competitividad de las empresas).

de vista de los creadores, que además de crear generan otras fuentes de ingresos, como la docencia o trabajar en empresas afines a los sectores en roles no creativos.

Desde el punto de vista de búsqueda de mercado, las empresas han seguido dos estrategias: o bien tratan de incorporarse a la cadena de valor de otros sectores de la economía (mercado interno), o tratan de internacionalizarse (mercado externo).

El caso del diseño es paradigmático respecto a seguir una estrategia que consista en incorporarse a las cadenas de valor de la producción de bienes y servicios del resto de la economía nacional. Como sostiene el "Estudio para la implementación de políticas públicas de diseño en Uruguay"[12], en nuestro país hay un bajo nivel de equipos de diseño *in-house*, esto parece ser sustituido por el trabajo de diseño realizado por diseñadores freelance, por los proveedores y también por consultorías de diseño. Y estos conceptos siguen, "(...) esta es una manera rentable de gestionar los costos de diseño y es más probable que sean los proveedores chinos que están proporcionando el trabajo de diseño. Para un conjunto de empresas con mala experiencia en gestión del diseño y en el proceso de diseño, esta se muestra como una alternativa viable, sin embargo, tiene un potencial limitado. Por otra parte, en el largo plazo, este modelo puede llegar a ser insostenible, ya que no crea cultura de Diseño en las empresas".

Parecería ser que la valoración social sobre la incorporación de estos sectores en la economía juega un rol relevante, haciendo que las empresas no lo evalúen como algo fundamental en su estrategia de producción y generando así competitividad en el largo plazo.

Todos los sectores creativos nacionales desde comienzos de la década del 2000 hasta la actualidad, han comenzado procesos de internacionalización, algunos de una manera más institucional y organizada, y otros por las propias decisiones empresariales tomadas de manera individual.

Distintas producciones y servicios creativos uruguayos han logrado tener éxito tanto a nivel local como internacional, destacándose a nivel de público y consiguiendo distintos premios internacionales. El sector público acompañó el proceso, a veces con instrumentos y herramientas especialmente diagramadas para ello y a veces a través de instrumentos generales de los cuales hacen uso las empresas de los sectores creativos.

Según las entrevistas realizadas para el informe que dio origen a este trabajo, el rol del sector público no fue completamente decisivo ni una condición necesaria. Los propios involucrados argumentaron que, comparado con otros sectores industriales o de la economía, los apoyos públicos al sector creativo a la hora de internacionalizarse parecen escasos o muy insuficientes en algunos casos.

Un ejemplo de las herramientas destinadas específicamente a la internacionalización de los sectores creativos es la devolución de impuestos; el régimen de "admisión temporaria" para ciertos insumos y maquinaria de la industria audiovisual destinada a la exportación; o las exoneraciones impositivas: el Impuesto al Valor Agregado cero (iva 0) para coproducciones y servicios de producción; la exoneración de iva a servicios de exhibición y distribución, a obras de carácter digital cinematográfico en sus diferentes formatos y a la digitalización de salas de cine[13].

Otro instrumento específico en el caso del sector audiovisual fue la creación de la *Uruguay Film Commission & Promotion Office.* Según la información en su página web," es un mecanismo de promoción de locaciones uruguayas como escenario para producciones extranjeras, y un instrumento de proyección internacional para las producciones nacionales. Buscamos reflejar la riqueza de Uruguay como escenario, la capacidad profesional y técnica, y el talento de nuestras producciones. Nuestro principal desafío es posicionar al Uruguay y su audiovisual en el escenario internacional". Según algunas de las entrevistas, y también en algunas de las mesas de los talleres realizados, han subrayado que el funcionamiento actual de la oficina perdió algo del dinamismo que tenía al momento de su creación.

12 Disponible en: https://www.miem.gub.uy/sites/default/files/diseno_para_uruguay.pdf.

13 Tanto la *hoja de ruta de diseño* como la *hoja de ruta audiovisual* impulsadas por Transforma Uruguay, prevén entre sus acciones estratégicas la elaboración de un Plan de Internacionalización para cada uno de esos sectores. Además, la audiovisual suma una serie de acciones-instrumentos vinculados a ella de forma más directa como por ejemplo el Fondo Uruguay Audiovisual – Componente Producciones Internacionales (apoyo a producciones extranjeras filmadas en Uruguay), los incentivos tributarios y un Sistema de Garantías que facilite el acceso a crédito privado.

Dentro del sector editorial se participa en distintas ferias internacionales a través de la Cámara Uruguaya del Libro con apoyo del Ministerio de Educación y Cultura. Hasta el 2017 el Departamento de Industrias Creativas (dicrea) llevó adelante el programa *Books from Uruguay* de venta de derechos de autores nacionales y el Fondo de Traducción para obras de autores nacionales[14].

A pesar de no contar con un apoyo público importante y constante, el sector de la música se ha posicionado en los mercados regionales siendo Argentina la plaza más fuerte, debido a la cercanía geográfica y cultural con nuestro país. La exportación de los servicios de música, shows en vivo, es difícil de estimar debido a la informalidad del sector. Solamente se puede acceder al porcentaje de ingresos del exterior por concepto de derechos de autor, no así del *cachet* del servicio e ingresos por sponsors. Por su parte, los mega-conciertos (Paul McCartney, Rolling Stones, Roger Waters, etc.) que se han hecho en el país también han marcado un diferencial muy fuerte respecto a décadas anteriores, posicionando al país como un destino profesionalmente preparado y rentable. Sumado a todo esto, el sector música a través de la Dirección Nacional de Cultura y mediante distintos programas, realiza convocatorias para participar en distintas ferias internacionales.

El sector videojuegos a través de la Cámara de Videojuegos y la Mesa de Videojuegos, comenzó a organizarse para salir hacia el exterior de manera organizada en algunas ferias internacionales[15]. Este sector desde su origen, a no ser por algunas empresas que producían exclusivamente para el Plan Ceibal, se definió como un sector orientado al mercado externo. El 80 % de la producción de videojuegos en el año 2015 fue destinado al exterior, y el 40 % hacia Estados Unidos y Canadá.

Otro sector que se posicionó desde su origen enfocado al mercado exterior fue el sector audiovisual publicitario sobre todo a la región, mercados centroamericanos y Europa. Este proceso comenzó a mediados de la década del 2000, entre otros factores, por ofrecer un buen talento local a un precio competitivo (ayudado por el tipo de cambio de ese momento), buenas locaciones y arquitectura a distancias relativamente cortas, y seguridad. Estas productoras no descuidaron el mercado interno, pues funcionaba como campo de aprendizaje para posteriores producciones que se brindaran a clientes del exterior.

Como ya fue dicho más arriba, los distintos mercados tienen asociadas cadenas de valor diferentes. En cada lugar donde colocar un producto o servicio de las industrias creativas, se encuentra con que el mapa de actores, las formas de los vínculos, los lazos antecedentes y los posibles precios para esos intercambios, se desarrollan de maneras distintas.

Las herramientas generales utilizadas para exportar se concentran en Uruguay xxi. Este instituto ha realizado diferentes participaciones junto con los diferentes sectores, concentrándose en el diseño y el audiovisual. Por ejemplo, por segundo año, en 2017, Uruguay participó en una de las principales ferias de diseño del mundo en la ciudad de Londres con el apoyo de Uruguay xxi, con la gestión realizada por la Cámara de Diseño del Uruguay.

2.3 Diagnóstico de las industrias creativas en Uruguay. Variables claves para una mirada en prospectiva

Llegados a este punto, y habiendo hecho este breve recorrido por la situación actual de las industrias creativas en el Uruguay, nos adentraremos en el diagnóstico prospectivo. Éste se organiza observando el presente para explorar las posibilidades del futuro, es decir, para determinar una serie de futuros posibles que pueden darse, y en función de ellos definir los lineamientos de acción que son necesarios llevar adelante. Estudiar la evolución posible de la realidad implica reconocer los mecanismos del cambio que están sucediendo, enfocando el análisis en aquellos hechos que están cambiando el modo de generar valor, los modelos de negocio subyacentes y la organización de la cadena de valor en cuanto a la aparición de nuevos actores, así como el rol que éstos están jugando.

14 Si bien DICREA DEJÓ DE EXISTIR COMO TAL, EL PROGRAMA *BOOKS FROM URUGUAY* CONTINÚA.

15 Existen varias iniciativas desde el sector público que han contribuido a este impulso y le han dado fuerza. Algunos ejemplos son el Concurso Nacional de Videojuegos y los diversos eventos internacionales que se han organizado en el país aportando experiencias extranjeras a fin de fomentar el desarrollo del sector y su internacionalización.

Son pocos los diagnósticos realizados en conjunto para todos los sectores de industrias creativas en nuestro país. Esto sucede pues tener una mirada sobre el conjunto de los sectores no es fácil, ya que cada uno tiene sus particularidades, diferente grado de desarrollo y necesidades distintas a la hora de desarrollar instrumentos de política.

A diferencia de ejercicios de diagnósticos anteriores, en los que el foco estaba en aspectos de competitividad, el aporte al pib o al empleo, el diagnóstico prospectivo se estructura desde lo que se consideran las variables claves del sistema. Ello implica la determinación de aquellos aspectos que hacen a la evolución del sistema industrias creativas en distintos plazos de análisis.

A partir de la bibliografía consultada, las entrevistas realizadas y los talleres con agentes sectoriales públicos y privados, se definieron las siguientes variables clave:

- **Apropiación tecnológica:** esta variable refiere a la tecnología, desde la perspectiva de la posibilidad de su utilización en forma aplicada, más allá de quién la desarrolla. Sobre su uso, importa también la innovación y la experimentación en este campo, con financiaciones que apalanquen ese tipo de proyectos.
- **Desarrollodecapacidades:**independientemente de que se generen dentro del sistema educativo formal o a través del ejercicio profesional. Ello tiene un doble rol, tanto en la generación de creatividad como en la potenciación de capacidades empresariales. En este sentido, es necesaria la capacitación en nuevos modelos de negocio en la era digital.
- **Posicionamiento social:** el posicionamiento sectorial frente al resto de la sociedad, evitando caer en una imagen de actividad *hobby*. Esta "valoración social" aparece como un *sine qua* non para el posible desarrollo de estos sectores. Mientras estas industrias no sean apreciadas de acuerdo al valor social y económico que poseen, va a ser difícil generar decisiones de política que se instrumenten en herramientas de apoyo al desarrollo del sector.
- **Vínculos**: el desarrollo de capital relacional y de confianza a nivel intersectorial, que permita el despliegue de nuevos modelos de negocio y el abordaje multidisciplinar de los desafíos. También se toma en cuenta la vinculación con otros sectores de la economía.
- **Internacionalización:** el mercado ampliado, de la mano de estrategias sostenibles que apunten a la exportación de bienes y servicios, así como al aprendizaje desde la demanda. Generación de empresas con capacidad de expandir su producción a distintos mercados, sin depender exclusivamente de apoyos explícitos a lo largo del tiempo.
- **Política pública:** finalmente, aunque descartada como variable clave por el equipo consultor, los agentes públicos y privados identificaron con mucha frecuencia a la política pública como una variable clave. La política pública está muy valorada en su necesidad de continuidad de largo plazo evitando los ciclos políticos o los vaivenes de su financiación, algo fundamental dadas las características relativamente jóvenes de estas industrias. La política pública ha sido considerada como habilitadora en tanto puede generar capacidades genuinas de desarrollo para estos emprendimientos. Las políticas generadas hasta el momento en Uruguay, salvo excepciones, tienden a abordar estos sectores como compartimentos estancos, cuando la realidad demuestra que cada vez más se diluyen los límites entre ellos. En este sentido, algo que ha surgido con relativa intensidad es la necesidad de cuestionarse si la convergencia tecnológica implica o no convergencia institucional o de herramientas de política pública.

Desde el punto de vista de la tecnología, los sectores de industrias creativas identifican una adecuación aceptable en términos de su conocimiento y uso. Dicho esto, habitualmente se indican algunas dificultades en relación a los costos de licencias para su acceso, y la severa escasez de fondos e infraestructuras que permitan la experimentación. Ello, en el contexto de una tendencia robusta asociada a la inmersividad, debe significar una luz de advertencia que puede implicar un punto de inflexión relevante para el sector.

En términos de las capacidades, se evidencia en el mercado uruguayo una débil articulación entre la academia (en su sentido más amplio) y la industria. En este sentido, el tejido empresarial relativamente débil en términos de sus experiencias de cooperación y diseño de gobernanzas fuertes no ha sido un contrapeso significativo para esta situación.

Así, se evidencian escasas experiencias de diseño de currículos de actualización permanente que surjan desde el área empresarial, o que se diseñen colaborativamente con la academia.

El posicionamiento del sector, por su parte, si bien ha mejorado no solo en la opinión pública sino también a nivel del interés de la política pública, aún debe transitar una ruptura en términos de cómo comunica al resto de la sociedad y a los hacedores de política la profesionalidad inherente a su actividad.

La convergencia ha permitido la irrupción de empresas de tecnologías de la información y la comunicación dentro del espectro de industrias creativas. Esto ha desarrollado un espectro más amplio de modelos de negocio, así como una propuesta de valor cada vez más personalizada para los usuarios en un contexto de costos marginales decrecientes o cero, aspecto que refuerza su dominio y construye, a la vez, una barrera a la entrada de competidores en tanto los consumidores son fidelizados por las marcas. Esto no solo se verifica para compañías como las antes mencionadas (Apple, Amazon, Netflix o Facebook), sino que a nivel local ANTEL es un ejemplo claro de esta situación que identificamos como una nueva realidad que llegó para quedarse, constituyendo una tendencia emergente.

A nivel de vínculos intra-creativos, nos interesa destacar una profundización de los mismos a nivel mundial y, en menor medida, a nivel local. Así, el desarrollo de nuevos productos (bienes o servicios) generados desde la unión de una empresa creativa y una empresa tecnológica o aún desde una empresa tradicional, se constata con claridad como una tendencia emergente.

Si bien los distintos sectores de industrias creativas considerados poseen un núcleo duro de empresas que opera desde hace muchos años y sus titulares tienen vínculos de confianza entre sí, desde el punto de vista de la institucionalidad sectorial las organizaciones empresariales existentes revisten cierta debilidad. En alguna medida, ello puede responder a que su surgimiento muchas veces estuvo asociado al desarrollo de la política de *clusters* (2007-2009) y no a una necesidad genuina de cooperación e institucionalización por parte del sector privado, fenómeno que ha cambiado en algunos sub-sectores en los últimos años.

Ello se materializa en relaciones de cooperación y confianza altas en términos discursivos, pero un tanto escasas en prácticas concretas. A diferencia de lo que ocurre en la industria del software, en muchos de los sub-sectores considerados se encuentran resistencias a la idea de operar conjuntamente desde un mismo espacio físico, o lograr una agenda de trabajo común para acciones comerciales internacionales. De acuerdo a distintas entrevistas sostenidas con informantes calificados, el foco comercial sobre el mercado interno juega muy en contra del desarrollo de redes de cooperación, estableciendo barreras a la cooperación por la percepción de pérdida potencial de algún cliente.

De esta manera, si bien la confianza entre actores se manifiesta alta, se han desarrollado pocas acciones conjuntas que puedan establecer un marco adecuado para la cooperación real en términos de apertura y explotación de mercados. Un claro contraejemplo de esta situación se verifica en el caso de la producción audiovisual publicitaria, así como algunos casos de los sectores de la música y el diseño. Finalmente, las empresas del sector, mayoritariamente micro y pequeñas, han desarrollado estrategias de supervivencia asociadas al desarrollo de diversos productos, ya sea en términos de contenidos o de servicios prestados a terceros. Es relativamente habitual, a su vez, la salida al mercado externo. Ello se verifica particularmente entre las empresas de producción audiovisual (especialmente las publicitarias y de videojuegos), algunas iniciativas en la industria de contenidos musicales y en diseño. En el proceso de consultoría realizado por el equipo del claeh se estimó que las mismas rondan el 40 % del total producido.

Desde el punto de vista de la integración de las cadenas en redes regionales o globales, los sectores no presentan elementos destacables. Así, eventualmente pueden mencionarse algunos casos aislados en el área del diseño que han logrado exportar franquicias sobre su propiedad intelectual generada, casos aislados en el sector de la música, o determinadas empresas de producción publicitaria que han logrado desarrollar una cadena de clientes relativamente estable en agencias o productoras del exterior.

2.4 Las visiones de futuro: ejercicio de escenarización

Se identificaron los motores de cambio posibles para permitir la construcción de escenarios de futuros posibles contrastados. Los escenarios propuestos responden a los criterios de veracidad prospectiva: la coherencia, la relevancia, la importancia, la verosimilitud y la transparencia. Se definen cuatro categorías de escenarios para asegurar la consideración explícita de las evoluciones que se necesitan sean parte del encuadre: escenarios tendenciales y escenarios rupturistas, en ambos casos optimistas y pesimistas. Identificamos entonces una baraja de futuros posibles como 'nubes' o familias de escenarios contrastados.

- Rupturista Positivo
- Rupturista Negativo
- Tendencial Positivo
- Tendencial Negativo

Las variables clave que se presentaron para conformar estos escenarios fueron: Apropiación tecnológica, Posicionamiento Social, Internacionalización, Vínculos, y Desarrollo de capacidades. Se bautizó a cada uno de los escenarios, imaginando que se titulaba una "película" que representara lo que sucedió con las industrias creativas en Uruguay en los últimos veinte **años en función del escenario asignado.**

Escenario Rupturista Positivo: Uruguay 2035 Faro del Sur

Uruguay, tanto en América Latina como en el mundo, es un faro de creatividad. Esta creatividad se desarrolla económicamente en industrias creativas consolidadas, así como asociadas al resto de los sectores de la economía.

Desarrollo de capacidades	Esta es la variable determinante que hizo posible este escenario rupturista. Se ha logrado generar contenidos creativos e innovadores que son consumidos tanto en Uruguay como en el resto del mundo. El sistema educativo dio un salto cualitativo para generar egresados con pensamiento creativo y acción emprendedora, siendo una parte importante de la sociedad
Internacionalización	La internacionalización de este sector se logró gracias al desarrollo de la industria nacional para luego insertarse en nuevos mercados. La estrategia para llegar al mercado internacional no se basó en zonas específicas sino en clientes de distintos sectores y eslabones de la cadena que valoraron la producción uruguaya. Se concibe el negocio como una segunda instancia, lo primero es hacerse conocer, que "los navegantes busquen el faro" atraídos por la creatividad generada en esta parte del mundo y los negocios vienen después.
Vinculación	Esta variable se da tanto desde el ámbito privado como público/privado. Las políticas públicas son importantes para generar una cohesión con "reglas claras" de parte del Estado.
Apropiación tecnológica	Se visualiza un escenario donde, o bien se pueda generar tecnología propia y no ser dependientes en ese sentido, o adaptarla de manera estratégica. La tecnología generada es sustentable y preserva el medio ambiente.
Posicionamiento Social	Se dio a partir de la educación, generando masa crítica que logró posicionar a las industrias creativas dentro de la sociedad y la matriz productiva.

Escenario Tendencial Positivo: Rápido y Furioso 2035

En este escenario los procesos se dieron rápidamente y de manera profunda en el sistema de industrias creativas. Se identificaron interconexiones institucionales e intersectoriales, que están empezando a funcionar paulatinamente en el presente, y que su profundización hará que este escenario sea positivo en el futuro.

Apropiación tecnológica	Es una variable "no opcional", es muy probable que se dé una adopción tecnológica vertiginosa más allá de lo que podamos hacer. Aunque algunos actores lo pueden rechazar, es algo que se tiene que adoptar si se quiere producir en las industrias creativas nacionales.
Internacionalización	Es una variable más "sinuosa", se presenta con mayor incertidumbre. En este sentido, se visualizan los mercados extranjeros muy protegidos, como una opción muy posible en el panorama futuro. Sin embargo, esto no sería un problema que obstruya un desarrollo lento, aunque seguro para las industrias creativas; es decir, con ese panorama no será sencillo el desarrollo de la internacionalización, aunque ella no será tan significativa en el panorama general del escenario.
Vinculación y Posicionamiento Social	Se visualizan como variables que están en diálogo, donde una ayuda a la otra, o la mala performance de una hace que la otra variable no juegue un rol positivo. La vinculación puede ser un talón de Aquiles que haga que no exista un posicionamiento social necesario para el desarrollo de estas industrias. En este sentido el escenario es positivo dependiendo de un "liderazgo" que traccione a estos sectores.
Desarrollo de capacidades	Se entendió como una de las variables más importantes. No se logra una ruptura positiva pues a nivel educativo no ocurrieron los cambios necesarios.

Escenario Tendencial Negativo: 5 Watts

El título de este escenario hace referencia a la película uruguaya *"25 Watts"* de Pablo Rebella y Pablo Stoll (2001), dado que se caracteriza por presentar un ambiente gris y sin muchas oportunidades de futuro para los jóvenes. En el escenario aquí elaborado se visualizaron las industrias creativas en un estado de irrelevancia, con poco desarrollo sectorial y poca inserción en la matriz productiva nacional, no habiendo espacio para el desarrollo sostenible de empresas locales.

Posicionamiento Social	En cuanto al Posicionamiento Social el talento y el trabajo creativo individual es visualizado como hobby. Dado que los trabajos creativos tienen más probabilidad de existir en el mercado debido al avance tecnológico –por realizar tareas poco rutinarias y cognitivas (Benedickt, C y Osborne, M; 2013)– , se supone que su posicionamiento social como trabajo creador de valor agregado va a decantar. Por lo tanto, esta variable juega un rol en el corto y mediano plazo y no en el largo plazo.
Internacionalización	Desde el punto de vista de la Internacionalización, se consume más de 90% de contenido extranjero, por lo que en el mundo seguimos siendo conocidos por el fútbol, existiendo pocos casos de inserción internacional a nivel de industrias creativas. La pertenencia local no es un diferencial y no existe marca país para insertarse en el mercado más allá de las fronteras.
Desarrollo de Capacidades	En cuanto al Desarrollo de Capacidades, el talento y la creación se dedica a reproducir modelos foráneos. No se visualiza como un valor agregado el desarrollar este tipo de actividades, en ese sentido no se tiene vínculo con otras industrias.
Apropiación tecnológica	Esta adopción está más vinculada al consumo de contenido y no tanto a la producción.
Vínculos	Sobre esta variable se plantea la interrogante acerca de si los sectores seguirán siendo compartimentados o si será un solo sector responsable de generar contenidos y servicios creativos. En este sentido, el vínculo intrasectorial sería algo implícito en el mismo sector. Más allá de esto, dado que no es un sector desarrollado, los vínculos que existen con el resto de la economía son esporádicos.

Escenario Rupturista Negativo: Villa Agradable

Título basado en la película *Pleasantville* de Gary Rose (1998) en la que se presenta la ilusión de lo correcto en un mundo sin posibilidades de futuro. En este escenario se plantea una marca transnacional llamada "Mundo", que domina toda la producción de contenidos monetizable. La diversidad no existe y da paso a una absoluta concentración. Todo consumo y esparcimiento es anticipado (big-data), no hay lugar para el aburrimiento, la reflexión y mucho menos, la creación.

Apropiación tecnológica	Se realiza orientada al consumo. Las formas de comercialización de contenidos (por ejemplo, redes sociales y demás plataformas) están controladas y fragmentadas por quienes concentran la creatividad (Marca Mundo).
Internacionalización	Deja de existir, puesto que no existe una "marca país" sino una "marca mundo", no existiendo la inversión nacional para la creación de contenidos. El único modelo de negocio viable es la exportación de formatos a quienes concentran la creatividad.
Vinculación y Posicionamiento Social	La primera variable no juega un rol significativo en el sentido de que el sector público y privado pasa a ser lo mismo, son sectores consumidores de creatividad extranjera masiva. Lo mismo sucede con otras industrias nacionales. La segunda variable, el posicionamiento social, también deja de tener sentido, dado que el empleo creativo no es visto como un valor, lo nacional está completamente diluido.
Desarrollo de capacidades	Genera una juventud conservadora educada en un sistema que no incentiva la creatividad y sí el consumo. El sistema educativo forma consumidores. En ese sentido los "contestatarios" son los ancianos que conocieron un sistema que si generaba producción basada en talento local.

	Uruguay 2035 Faro del Sur	Rápido y Furioso 2035	5 Watts	Villa Agradable
	R+	T+	T–	R–
VC1 **Apropiación Tecnológica** Uso o desarrollo de Inteligencia artificial // Realidad Virtual // Realidad Aumentada // Robótica // Fabricación Digital // Desarrollo de plataformas de consumo digitales	Sustentable y adaptable	No opcional y vertiginosa	Orientada al consumo	Orientada al consumo
VC2 **Colaboración** Intercambio de experiencias de los sectores creativos y coordinación de esfuerzos // Proyectos en común // Existencia de liderazgos dentro de las IC // Institucionalidad // Articulación público-privada	Desde reglas políticas claras	A partir de liderazgos	¿Compartimentación o integración?	Consumo de creatividad foránea
VC3 **Posicionamiento Social** Relación con el sector productivo local // Sensibilización // Conceptualización de los empleos creativos no como hobby // Profesionalización // Confianza	Cambio educativo y productivo	A partir de liderazgos	Hobby	Sin sentido
VC4 **Internacionalización** Modelos de negocios orientados a la exportación // Vínculos de negocios e intercambios con la región y extrarregionales // Existencia de marca país // Difusión en nichos de mercados apropiados y participación en eventos internacionales // Inversión nacional y trasnacional en el sector	Proteccionista y marketinera	Sinuosa e incierta	Marginal y sin identidad	No existe
VC5 **Creatividad-Experimentación-Innovación** Creatividad artificial // Género // Rol de la juventud // Talento // Formación de los creadores // Mecanismos de desarrollo de la innovación // Sistema educativo formal: escolar, liceal, de grado, post-grado.	Educación desarrolla el pensamiento crítico y emprendedor	Educación sin cambios	Reproduce modelos foráneos	Formación de consumidores

2.5 Escenario Normativo Estratégico

Este escenario es construido como un escenario meta, definido mediante y en función de un conjunto de principios acordados de forma explícita. Corresponde a la articulación de algunos componentes provenientes de los escenarios futuros elaborados en la fase anterior, y a nuevos valores deseados para las variables clave.

Las preguntas guía para la elaboración de este escenario fueron: **¿Cuál es el escenario meta que se puede alcanzar al horizonte? ¿Qué elementos hay que tomar para obtener un escenario deseado? Este escenario meta tiene la función de organizar las estrategias públicas y privadas no siendo un escenario que necesariamente ocurrirá en el futuro**. Por tanto, es más una herramienta metodológica que un horizonte deseable a realizar y por el cual habría que organizar todas las acciones para conseguirlo.

Los actores sectoriales establecieron como objetivo para el 2035 lo siguiente:

"Desarrollar las industrias creativas a partir de productos y servicios de calidad e innovadores, con un fuerte impulso en la internacionalización, con foco en la integración de diversas cadenas de valor, así como en la canalización de liderazgos público-privados y en la articulación de sus distintos componentes de manera ágil y eficiente".

Esto contempla varios elementos de interés:

Integración de las industrias creativas. Ello está significado en dos direcciones, a saber: entre las propias industrias creativas y, entre ellas, y otras industrias de la economía.

Contenidos de calidad. Los participantes refieren a este concepto en términos del insumo creativo involucrado, ya sea para el desarrollo de contenidos propiamente dichos o de servicios creativos puestos al servicio de las industrias creativas o de otras industrias, desde un enfoque de economía creativa.

Mercado internacional. Se plantea en términos de mercados ampliados y nichos distribuidos internacionalmente. No tanto en términos de "países" a los cuales hay que exportar, sino en términos de "clientes" que pueden estar dispersos en distintos territorios.

Liderazgos. La necesidad de empresas privadas, personas e instituciones públicas capaces de traccionar al sector y de distribuir buenas prácticas en un adecuado marco de confianza y colaboración. Generalmente estas empresas son las que más éxito comercial tienen y las que la política excluye. Se necesitan incentivos claros en este sentido.

Escenario Normativo Estratégico

Las industrias creativas han consolidado la adopción de tecnología de acuerdo a los estándares internacionales como algo absolutamente natural. Se utilizan la Inteligencia artificial, Realidad Virtual, Realidad Aumentada, así como las posibilidades que otorgan la robótica y la fabricación digital hasta las tecnologías más vanguardistas en 2035. Esto ha sido posible a través de un esquema de colaboración entre privados, así como a nivel público-privado.

Aunque ese marco de colaboración fue un gran desafío, el surgimiento de liderazgos tanto públicos como privados, fue fundamental para que esto se diera. El desarrollo de esa colaboración profunda obedeció a una serie de acciones deliberadas por parte de los involucrados, logrando canalizar liderazgos en una agenda de prioridades y compromisos compartidos. La elaboración de agendas comunes rompió las lógicas verticales y encontrando problemas similares entre agentes de subsectores distintos, facilitando los aprendizajes cruzados.

Por su parte, las capacidades y versatilidades tecnológicas se han alcanzado también por una política educativa activa, que logró generar una masa de egresados con pensamiento crítico y creativo, así como con un claro perfil emprendedor. Este desarrollo creativo, a su vez, resultó fundamental para el surgimiento de casos de éxito no solo a la interna de los sectores creativos sino en términos del valor que han agregado los recursos creativos en organizaciones originalmente más tradicionales de la economía; estos casos a su vez, han logrado una mayor valoración social del sector e instalado el concepto de economía de la experiencia como una evolución clara de la economía de la información.

Su vínculo natural con el ecosistema emprendedor y con otros sectores de la economía ha permitido trabajar sobre modelos de negocio en el mercado ampliado como algo cotidiano, generando una marca país en la que el sector público ha jugado un rol claramente apalancador. En este sentido, la coordinación interinstitucional ha permitido dar fortaleza a todo tejido más allá de los reductos presupuestales de cada participante. El establecimiento de políticas públicas ajenas al ciclo electoral ha sido un factor de éxito claro en esta dirección.

Estos factores han permitido que el modelo exportador esté centrado en usuarios de diversas latitudes, generando contenidos pertinentes para ellos, globales pero valorizando aspectos locales.

Capítulo 3. Un camino a recorrer. El mapa estratégico

3.1 Los objetivos del largo plazo

El Escenario Normativo Estratégico (ene) posibilita confirmar algunos puntos focales que deberán convertirse en objetivos claros a la hora de trazar las líneas de acción en el largo plazo. Para los autores Abadie et al (2010), los principales problemas para el desarrollo de las Industrias Creativas los podemos encontrar en: las dimensiones tecnológicas, la regulatoria, la de mercado, en los usuarios, en la institucionalidad y también en aspectos de la naturaleza social y cultural de la sociedad en cuestión. En tal sentido, ellos destacan la importancia de comprender las dinámicas del sistema en cuestión (para nosotros el caso de Uruguay), verificar cuáles son los factores y mecanismos que condicionan o influyen en la aceptación y difusión de los sectores creativos en las cadenas de valor y en las interacciones entre los diversos actores. Todas estas cuestiones tienen puntos en común muy fuertes con lo que sucede en nuestro país, tal cual se desprende de las diversas actividades que se hicieron en este proceso (talleres, reuniones, entrevistas) y fuera expresado en las páginas anteriores.

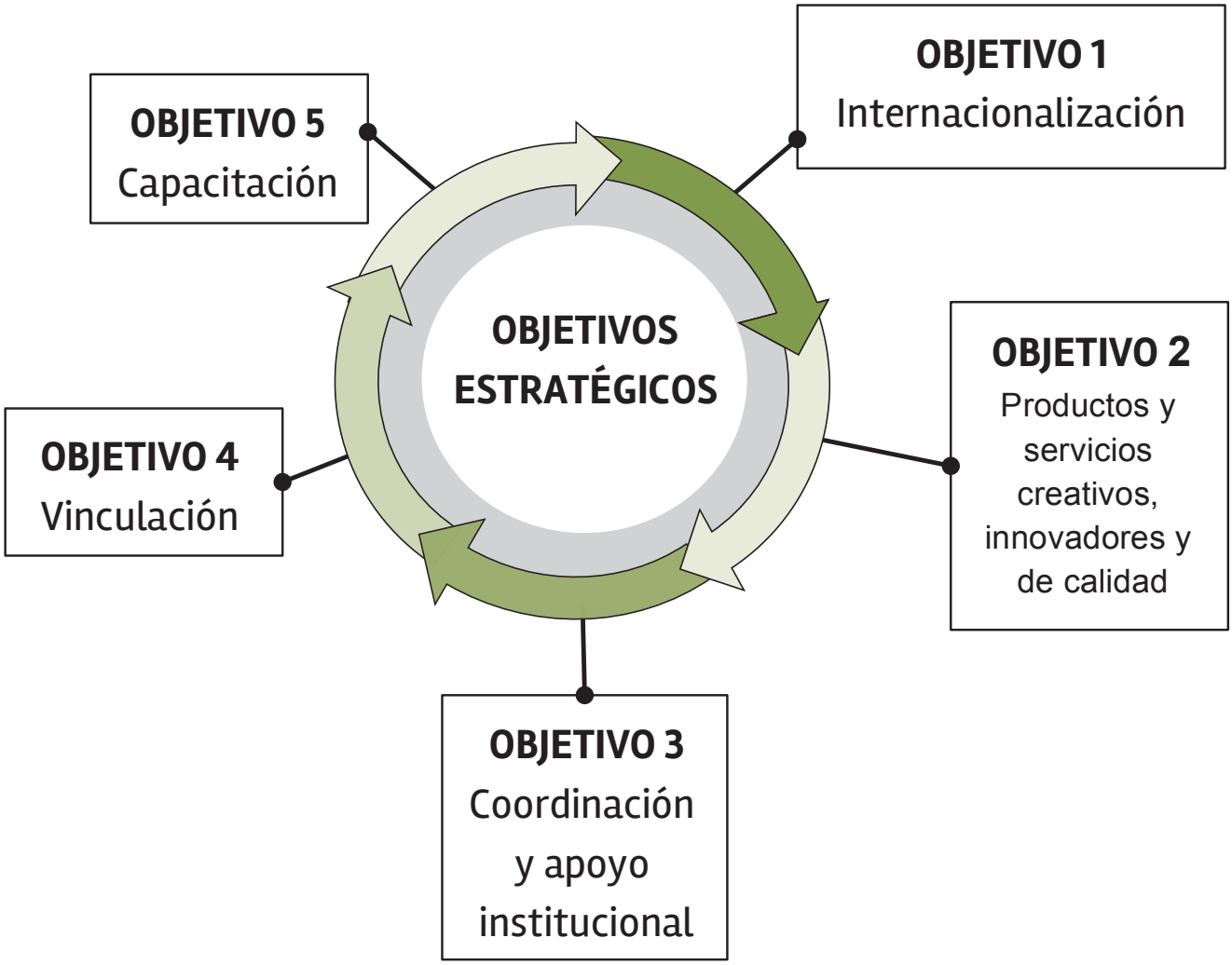
Este panorama, de por sí presenta una complejidad lo suficientemente amplia que debe ser tenida en cuenta por el lector con relación a lo que se va a proponer de cara al desarrollo de las industrias creativas en el Uruguay del futuro. Adicionalmente, una cuestión que agrega complejidad, es que los actores tienden a evaluar de diferente manera las problemáticas, reflejando sus respectivos intereses y perspectivas. El alto grado de diversidad representa una dificultad añadida, ya que obstaculiza la formulación de iniciativas generales y coherentes. Las páginas que siguen en este capítulo buscan representar esa complejidad y diversidad, al tiempo que proponer lineamientos de largo aliento en pos del mencionado desarrollo de estas industrias.

El mapa estratégico que se presenta a continuación se compone de dos partes. Por un lado, los *objetivos*[16], que refieren a estadios macro que es preciso alcanzar en orden de obtener un sistema de industrias creativas robusto, dinámico y desarrollado. Por otro lado, cada objetivo es alcanzable en el largo plazo a través de una serie de acciones que se interceptan en actividades o elementos comunes, que fueron denominadas *nodos*. Éstos aparecen en la operacionalización de tareas que debe contener un mapa estratégico, como aquellos puntos focales donde tendría que concentrarse el accionar estratégico en el corto (1 a 3 años) y mediano plazo (4 a 10 años), apuntando hacia el largo (más de 10 años).

Con relación a los objetivos hay situaciones ideales a alcanzar en el corto plazo y muchas de ellas son o serán contempladas en las hojas de ruta que viene realizando Transforma Uruguay; mediano y largo plazo. A su vez, a cada objetivo le corresponden acciones relevantes para alcanzar las metas planteadas en los distintos periodos de tiempo.

16 El horizonte temporal se fijó en el 2035 a efectos instrumentales de llevar adelante los ejercicios prospectivos. Sin embargo, es de orden aclarar que es muy difícil poder establecer con esa rigidez las acciones a seguir en un sector que se caracteriza por el dinamismo y la disrupción.

Gráfico 3. Objetivos acordados por la gobernanza[17]



17 La numeración de los objetivos en el Gráfico 3. no corresponde a razones de prioridad o linealidad temporal, sino a un orden que busca señalar su circularidad e indicar que se afectan unos a los otros.

El objetivo **internacionalización** refiere básicamente a lograr en el mediano-largo plazo una serie de hitos respecto a la colocación de servicios y productos de las industrias creativas en el mercado internacional. Esto implicará adoptar ciertos criterios de flexibilidad en cuanto a las diversas plataformas de venta, siendo que en algunos casos convendrá hacerlo desde Uruguay y en otros convendrá hacerlo desde plataformas de otros países. Sumado a la flexibilidad, se ve necesario para el futuro, asociarse a otras industrias que tienen una capacidad exportadora de más larga y reconocida trayectoria, bajo el supuesto anticipatorio de que el trabajo transversal con esas otras industrias es una necesidad de orden natural en el futuro.

Por tanto, parte de este objetivo implica posicionar la imagen de las industrias creativas uruguayas como proveedor internacional de contenidos y servicios creativos, utilizando tanto los vínculos personales y empresariales, como las tecnologías disponibles para ello.

Objetivo 1
Internacionalización

Se trata de:

- *Vender servicios y contenidos creativos en el exterior.*
- *Tener modelos de negocios orientados a la exportación.*
- *Construir vínculos de negocios e intercambio con otros países.*
- *Construir una "marca país" (para el sector y por sub-sectores.*
- *Participar en, y difundir, nichos de mercado en eventos internacionales.*
- *Crear eventos/ferias/mercados con potencial exportador en Uruguay.*

Requiere:

Inversión nacional y elaboración de planes de internacionalización por sub-sector.
Sector público y privado involucrado.
Recursos humanos con perfil especializado integrados a alguno de los ámbitos de la gobernanza.
Manuales y protocolos.
Eventos en el exterior y en el país.
Desarrollo de fondos.
Flexibilidad para a crear o sumarse a plataformas de venta ya existentes en otros países.

El objetivo **productos y servicios innovadores, creativos y de calidad** refiere a que, dado una realidad donde las barreras de entrada a otros mercados son cada vez menores desde el punto de vista tecnológico, Uruguay y sus industrias creativas deberían poder insertarse en el mercado internacional sin mayores dificultades a partir del desarrollo de ideas y talentos. Por supuesto, esta idea de la innovación y la calidad mediadas por una creatividad potenciada no apunta solo al mercado internacional sino también al mercado local y al aprovechamiento de una de las riquezas más grandes de nuestro país, la creatividad.

En este sentido, es clave el desarrollo de la creatividad que se tenga y se pueda acordar e incluir en la educación formal –desde la escuela– y en la educación informal; así como el estímulo, la instauración y el fortalecimiento de equipos multidisciplinarios.

Objetivo 2 Productos y servicios creativos

Se trata de:

- *Desarrollar ideas, talentos y capacidades creativas.*
- *Desarrollar y aceitar mecanismos orientados a la innovación.*
- *Atender especialmente la existencia de una cuota de género en espacios de creación de contenidos creativos.*
- *Asignar un rol destacado a los jóvenes.*
- *La búsqueda asidua de talentos creativos.*
- *Desarrollar la innovación.*
- *Contar con un sistema educativo formal e informal coherente con este objetivo.*

Requiere:

Laboratorios públicos de creación aceitados, equipados y orientados a la experimentación.
Formación de educadores en la experiencia interdisciplinar, la innovación, la creación, la investigación, la imaginación.
Fondos para la experimentación.
Alentar la participación de las mujeres en áreas de decisión y contenidos creativos.
Sensibilizar a los jóvenes en las industrias creativas.
Una educación del futuro que considere a la creatividad, el riesgo, la innovación, la flexibilidad, la interdisciplina como valores positivos.

El objetivo de **coordinación y apoyo institucional** hace alusión a la necesidad que se ha visto a lo largo de todo el proceso de trabajo que desemboca en este documento, acerca de que, sin un espacio de coordinación interinstitucional, que además ponga en una misma mesa a dialogar a públicos y privados, y con una mirada holística sobre el sector de las industrias creativas, será muy difícil alcanzar las perspectivas de desarrollo para él.

Una de las mayores interrogantes que se plantea en torno a la consecución de este objetivo es cuál será la forma o el carácter legal-formal que tendrá esta iniciativa, y como corolario de ella: dónde y qué formas tendrá para su funcionamiento, quién/es la dotarán de recursos y cuáles serán estos.

Objetivo 3
Coordinación y apoyo institucional

Se trata de:

- *Conformar un ámbito de gobernanza público-privado integrado por cámaras empresariales, ministerios, institutos y otras agencias.*
- *La coordinación de las políticas existentes y una ventanilla digital única del sector para trámites.*
- *Menor burocracia y mayor sistematización.*
- *Aglutinar fondos dispersos vinculados a la innovación.*
- *Generar información sobre el sector que esté permanentemente actualizada y sea de utilidad.*
- *nstitucionalidad flexible, abierta a nuevos actores públicos y privados, y con un público objetivo definido.*

Requiere:

Establecer espacios de coordinación institucional.
Coordinar apoyos.
Generar indicadores de desempeño y evaluación.
Acordar protocolos de actuación.
Generar información sectorial.
Crear una institucionalidad con presupuesto propio.

El objetivo de **vinculación** refiere a un incremento exponencial de las relaciones tanto entre los sectores que componen las industrias creativas uruguayas, como a otros sectores industriales que funcionan en el país y el mundo.

El doble rol que juega antel, como proveedor de infraestructura digital y como actor que distribuye y comercializa contenido, puede ser aprovechado como uno de los puntales para llevar adelante este objetivo en el largo plazo. La empresa uruguaya de telecomunicaciones ha facilitado un punto de partida que es un diferencial cualitativo para el país, sus posibilidades de vincularse y de insertarse en el mercado internacional digital y tecnológicamente.

Objetivo 4
Vinculación

Se trata de:

- *El intercambio de saberes y experiencias entre el sector y el resto de la sociedad, y entre distintos sectores creativos.*
- *Vinculación inter e intra sectorial con esfuerzos coordinados.*
- *La existencia de la figura del vinculador.*
- *Incentivar el vínculo entre diseñadores y empresarios.*
- *Generar proyectos en común.*
- *Vincularse a otros sectores que ya tengan un camino exportador trazado, aceitado y en funcionamiento.*
- *Vincularse con el sector Software y otros de uso intensivo de las TIC.*
- *Visualizar ganancias cruzadas a través de la cooperación.*

Requiere:

Encuentros periódicos.
Formar agentes mediadores.
Cultivar una cultura de confianza y cooperación.
Establecer líneas claras de apoyo entre las partes.
Planificar una currícula de perfiles tecno-creativos.
Comunicar el valor positivo a las empresas de contar con profesionales creativos.
Producir servicios creativos aún más competitivos.
Existencia de liderazgos.
Una institucionalidad definida.
La articulación público-privada.

El objetivo de **capacitación** refiere al rol fundamental que tienen los recursos humanos en las empresas de las industrias creativas, tanto en su núcleo central creativo como en las actividades de apoyo. La capacitación va en ambos sentidos, tanto en el rol de creadores como en actividades afines y sobre todo en desarrollar elementos de gestión profesional en las empresas.

Por tanto, lo que propone este objetivo es lograr hacia el largo plazo, un énfasis especial en la preparación de las personas que integran las industrias creativas. La intención sería la de mejorar sus posibilidades de negocios, adquiriendo más y novedosas herramientas, fuertemente vinculadas a lo digital, pero con un muy enérgico enfoque en dar lugar a nuevos roles encargados de esos negocios.

Objetivo 5
Capacitación

Se trata de:

- *Capacitar a los recursos humanos en las empresas de las industrias creativas.*
- *Dirigirse a los creadores y al desarrollo de elementos de gestión profesional en las empresas.*
- *Realizar talleres o cursos cortos para mejorar las capacidades del sector.*
- *Orientarse a la inserción en el mercado internacional.*
- *Realizar programas de formación intensivos, específicos, avalados por la academia y que entrecrucen aspectos claves para la internacionalización como: marketing, entorno digital, propiedad intelectual, etc.*
- *Programas de becas de fuere alcance territorial.*
- *La actuación de agentes de venta.*

Requiere:

Talleres de internacionalización.
Diseño de programas de formación junto a universidades
Programas de estudio tecno-creativos.
Múltiples, nutridos y atractivos programa de becas.
Formación de agentes de venta.
Incubadoras de empresas creativas robustas e interconectadas.

3.2 Propuesta adicional para la planificación estratégica: los nodos

Los ***nodos*** son el resultado del análisis realizado a partir de los informes de consultoría y de los objetivos acordados en las reuniones con la gobernanza del proceso. A partir de la información relevada en la etapa de diagnóstico, se identificaron cuellos de botella y problemas a resolver en el universo de las industrias creativas uruguayas, que fueron destacadas por varios actores en el transcurso de la elaboración del *mapa estratégico.*

Como fue explicitado más arriba, **el cometido de este mapa es trazar una ruta de acciones para alcanzar un sistema de industrias creativas robusto y dinámico en el largo plazo**, capaz de afrontar los desafíos actuales y venideros, desarrollándose en plenitud con participación de instituciones públicas y privadas partícipes y apropiadas de todo ese proceso.

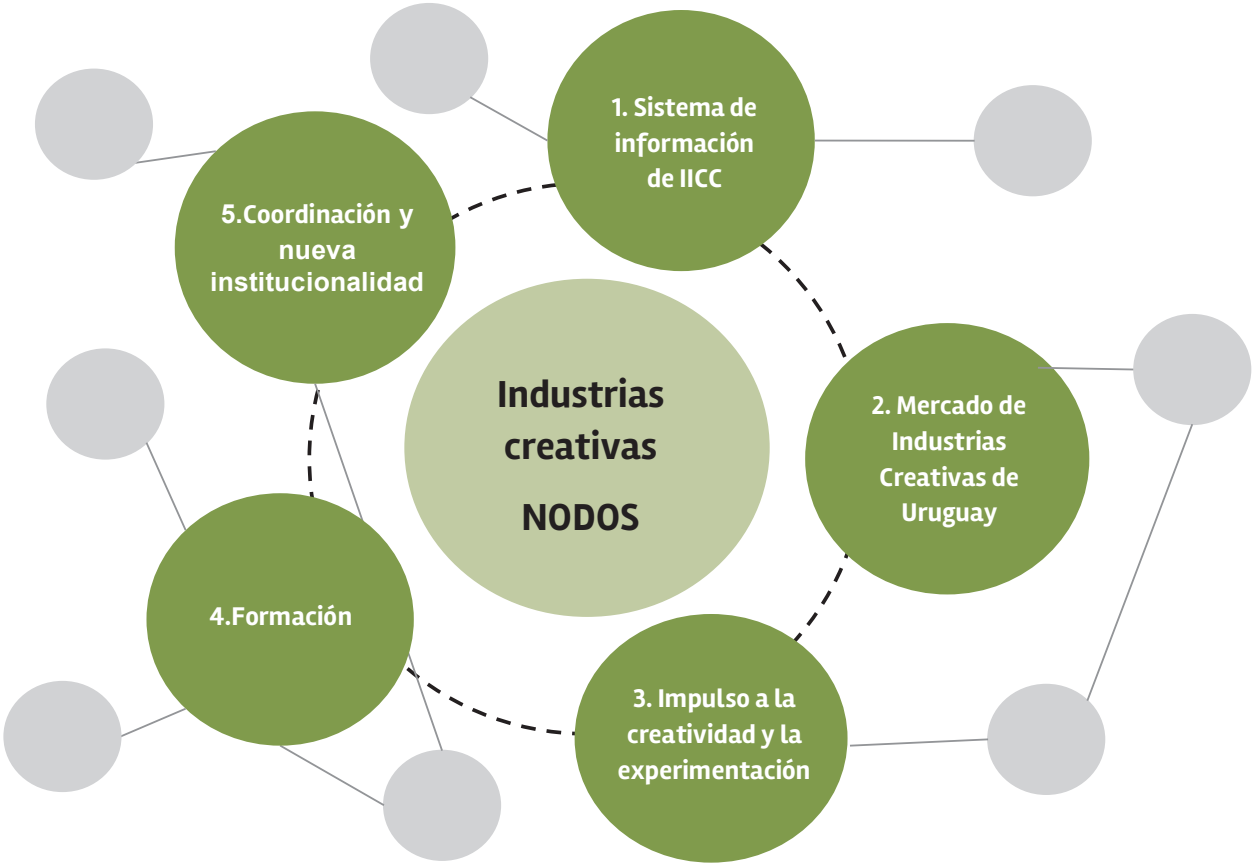
En tal sentido, **los nodos se presentan como soluciones aglomerantes a problemas dispersos pero comunes entre los distintos sectores y subsectores de las industrias creativas del país.** Por tanto, constituyen puntos focales en donde debe concentrarse el accionar estratégico de corto y mediano plazo, para alcanzar los objetivos de largo plazo. La metodología prospectiva utilizada a lo largo del estudio, que culmina con esta publicación, permite identificar esas acciones a realizar y, sobre todo, esclarecer cuáles son las acciones y herramientas ya existentes que pueden aprovecharse del mejor modo en pos de la consecución de esos objetivos.

Esta propuesta de abordaje a través de nodos es una forma transversal e interconectada para atender el largo plazo en las industrias creativas. No solo se trata de una manera distinta de presentar la información, sino una forma alternativa a la tradicional de entender los problemas y proponer las soluciones. Con los nodos se busca reemplazar la sensación de visiones de comportamientos estancos y lineales del sistema, que parece dejar el abordaje solo a través de la consecución de objetivos. Con los nodos se procura interpretar las industrias creativas en Uruguay como un espacio dinámico, poroso, flexible, cambiante y sumamente conexo; por tanto, requiere trazar una hoja de ruta estratégica que supere problemas y atienda demandas a través de herramientas que estén entrelazadas, con agendas de coparticipación y colaboración.

En resumen, permiten dimensionar el mapa de actores involucrados, los principales obstáculos del sector, los pasos prioritarios a seguir y cómo estos pueden colaborar para alcanzar el escenario de largo plazo con unas Industrias Creativas fortalecidas y desarrolladas.

Los cinco nodos que se presentan a continuación son:

Gráfico 4. Los nodos[18]



A su vez, cada uno de ellos presenta –visual y conceptualmente– los análisis expresados en los párrafos anteriores, mediante tres soportes distintos y complementarios, de manera tal que cada nodo está compuesto por:

a) un mapa relacional de acciones, herramientas e iniciativas;

b) una ficha que incluye una breve descripción, los objetivos a los que contribuye, las actividades que comprende, los plazos para su implementación y los actores institucionales que participan;

c) una línea de tiempo donde se presentan los principales hitos que implica cada nodo.

18 La numeración de los nodos en el Gráfico 4. no corresponde a razones de prioridad o linealidad temporal, sino a un orden que busca señalar su interrelación e indicar que se afectan unos a los otros.

NODO 1: Sistema de Información de Industrias Creativas (SIICC)

Esta propuesta consiste en crear un sistema de información común. Intenta atender una de las más grandes demandas que ha aparecido a lo largo de todo este proceso de estudio prospectivo en industrias creativas: tener información sistematizada y actualizada de lo que sucede con y en ellas.

El nodo tiene dos grandes partes. Por un lado, lo relativo a lo internacional que a *grosso modo* se trata de relevar y sistematizar qué tiene para ofrecer nuestro país en materia de industrias creativas, así como conocer cuáles son los eventos a nivel mundial que pueden ser mejor aprovechados por nuestras empresas y empresarios, a efectos de optimizar los recursos brindados por el Estado, como por los privados. Por otro lado, lo relativo a lo nacional refiere fundamentalmente a la realización de un relevamiento permanente de fondos y todo tipo de apoyos existentes para cada uno de los sectores que componen las industrias creativas, así como la generación de indicadores de desempeño medidos con algunos parámetros comunes, pero también por sector y distintos a los utilizados en las rendiciones de cuentas, e informes sectoriales, en los casos que sea necesario.

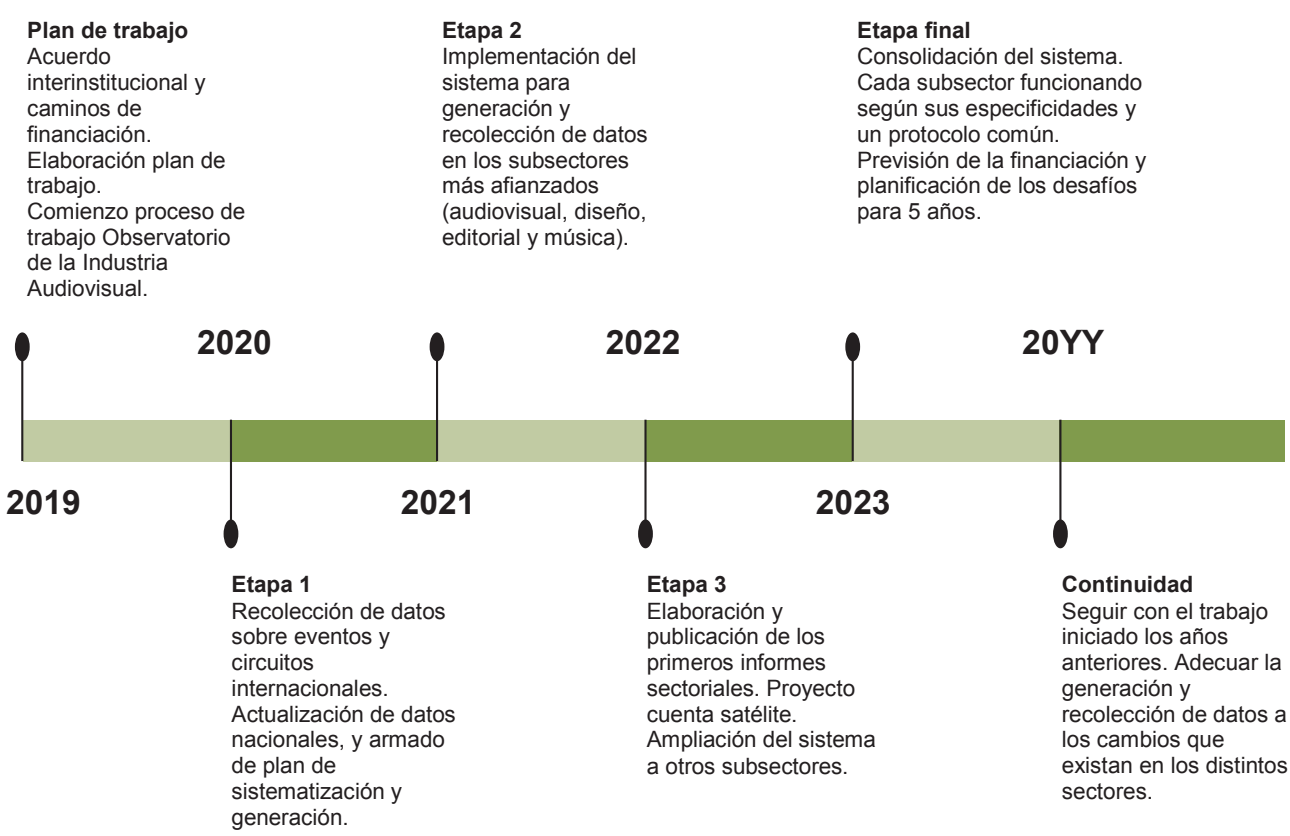
El desarrollo de este nodo colabora con el logro de al menos cuatro de los cinco objetivos acordados con la gobernanza del proceso. En primer lugar, es indispensable que exista una coordinación interinstitucional para poder llevar adelante una iniciativa como esta; esa coordinación también deberá ser para su financiación, así como para su sostenibilidad. En segundo lugar, en relación a la internacionalización, la utilidad del nodo es igualmente clara y precisa, la sistematización de los mercados más aprovechables para las industrias creativas uruguayas es una necesidad que debe atenderse y su información, estar disponible para todos. En tercer y último lugar, este tipo de sistema justamente necesita fortalecerse a partir de los lazos y las vinculaciones de las distintas instituciones y tener personal capacitado para interpretar y protocolizar los diversos tipos de información disponibles y que se producen.

NODO	Sistema de Información de IICC
Descripción breve	El SIICC tiene como principal función la recolección, sistematización y producción, de manera ordenada y según protocolos establecidos debidamente, de toda la información relativa a las industrias creativas de Uruguay.
Objetivos a los que contribuye	• Objetivo 3: el SIICC debería al menos ser financiado y coordinado desde acuerdos colectivos. • Objetivo 1: las actividades de relevamiento e identificación de circuitos y eventos internacionales tienen como principal final profesionalizar la participación de los exponentes uruguayos en el mercado internacional. • Objetivos 4 y 5: contribuye con estos objetivos en tanto habrá que construir lazos entre las distintas instituciones y capacitar personas para hacer la recolección de datos con formatos protocolizados.
Actividades que comprende	• Recolección inicial de la información disponible (nacional e internacional). • Elaboración de plan de trabajo. • Jornadas de capacitación y comienzo de implementación.
Plazo de implementación y funcionamiento	• Según la hoja de ruta de los sectores Audiovisual y Diseño, se prevé la creación de un Observatorio de las Industrias Creativas. Este podría ser el puntapié inicial de esta iniciativa. • Se inicia proceso en 2019–20, culmina con pleno funcionamiento en 2023.
Actores institucionales/ Fuentes de financiamiento	• MEC (DNC, ICAU), MIEM, MEF, ANTEL. Socios financiadores. • ANII, Cámaras y conglomerados; Asociaciones, gremios y sindicatos. • Uruguay XXI.

Evidentemente la realización de este nodo necesitará de la elaboración un plan de trabajo inicial que tendrá que ser acordado por los distintos actores institucionales involucrados. El diseño del sistema, así como su implementación deberán contemplar la capacitación del personal encargado de cargar la información al sistema.

La aprobación de la hoja de ruta audiovisual y de la hoja de ruta en diseño, en el marco de Transforma Uruguay, suponen un hito fundamental hacia el logro de este nodo, ya que, entre otras muchas cosas, tienen prevista la creación de un "Observatorio de la Industrias Creativas" común[19]. Evidentemente esta iniciativa marcará uno de los mojones de inicio hacia la creación del Sistema de Información que se propone en este nodo; y aportará de primera mano y en dos de los sectores más profesionalizados, metodologías, formas de recolección de datos, maneras de organizar la información y capacitaciones necesarias para los recursos humanos a cargo de estas tareas.

Complementariamente, con un acuerdo interinstitucional que posibilite la elaboración de un plan de trabajo temprano, algunas de las tareas previstas para el sistema pueden ir realizándose en el corto plazo, ya sea por la experiencia acumulada de los diversos actores, como por la disponibilidad de la información digital de los mercados internacionales donde participan las industrias creativas uruguayas o donde hay potencial para que lo hagan.



19 Aunque esta iniciativa se estaba articulando con anterioridad a la intervención de Transforma Uruguay y su implementación se suspendió para que fuera incluida en las *rutas* respectivas como parte de la coordinación de los Consejos de ambos sectores (audiovisual y diseño).

NODO 2: Mercado de Industrias Creativas de Uruguay (Micuy)

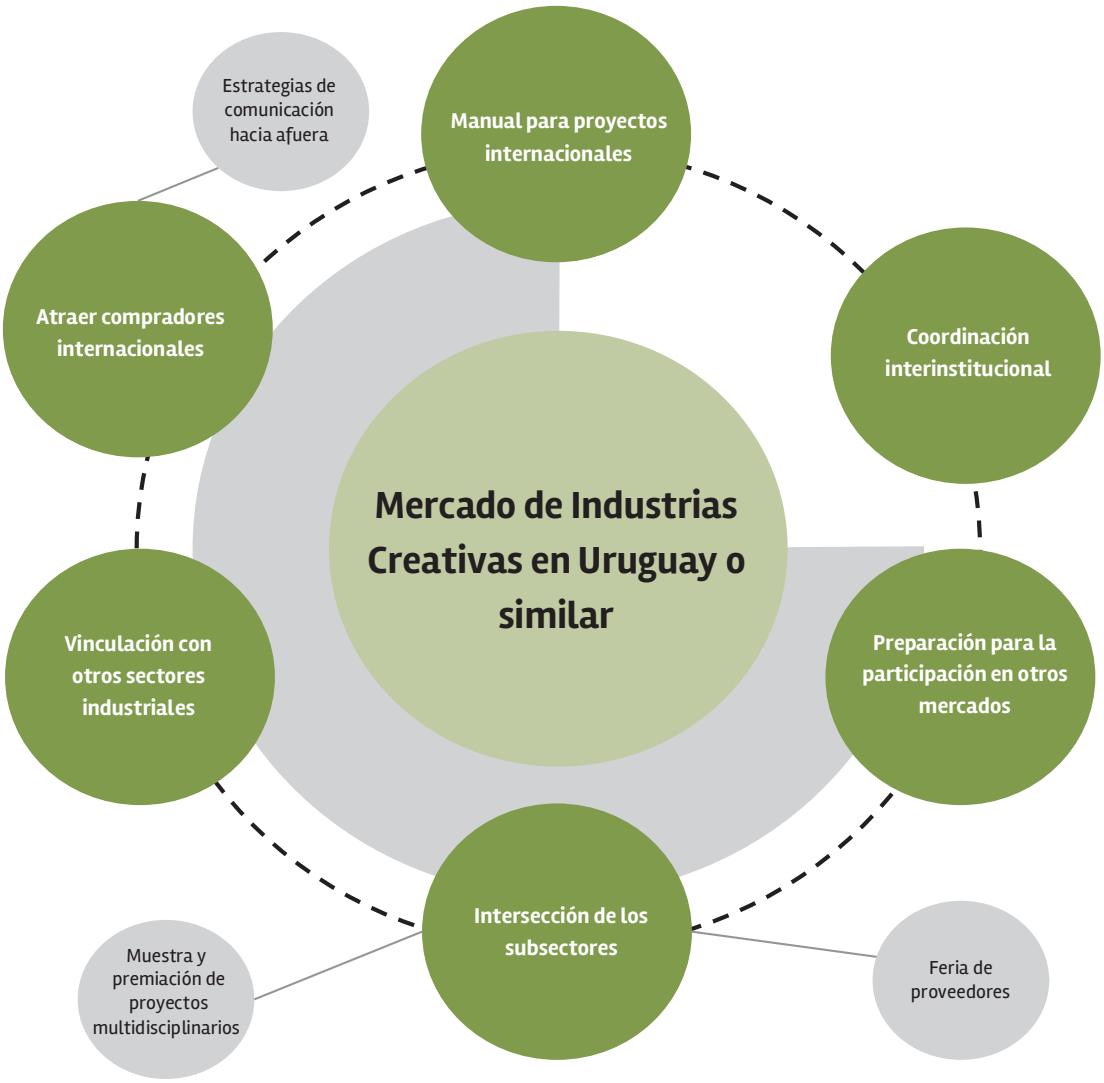
El Mercado de Industrias Creativas de Uruguay (Micuy) no es una invención de este mapa estratégico, sino que es una actividad que existe con anterioridad al mismo. En octubre de 2018 se realizó la primera edición del Mercado de Industrias Creativas y Culturales de Uruguay organizado por la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura, con el apoyo de otras instituciones públicas[20]. Posiblemente dos de sus antecedentes más notorios en el país sean DocMontevideo[21] que desde 2009 ha funcionado ininterrumpidamente en la capital del país, y el Mercado de Artes de Uruguay cuyo inicio data del año 2012 en el marco del Festival Internacional de Artes Escénicas[22]. Sin embargo, las características del Micuy se plantean de manera bastante diferente a estos dos ya que procura aportar una mirada holística sobre las industrias creativas incorporando varios de sus sectores: diseño, audiovisual, videojuegos, artes escénicas, editorial y música, sumando también el campo de las artesanías. En el largo plazo, el objetivo es conseguir posicionar este mercado en el universo de mercados de este tipo en la región (Mercado de Industrias Culturales del Sur, Mercado Chileno de Economía Creativa o Mercado de Industrias Creativas Argentinas).

En este sentido, proponer Micuy como nodo surge como respuesta a una serie de planteos y demandas sostenidas a lo largo de todo el proceso de estudio prospectivo sobre las industrias creativas en Uruguay. Estos planteos y demandas fueron tomando distintas formas de expresión en tanto que se manifestaban como la necesidad de tener eventos a nivel nacional que pudiesen mostrar la capacidad exportadora de las empresas uruguayas del sector, el estadío en el que se encuentran, sus producciones y creatividad, sus propuestas innovadoras y sus modelos de negocios.

20 La actividad se llevó a cabo los días 4 y 5 de octubre de 2018. La información respecto al mercado, sus objetivos, los sectores y las instancias estratégicas están disponibles en: https://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/v/109564/8/mecweb/mercados-de-industrias-creativas-y-culturales.

21 Para ampliar información al respecto de esta actividad: http://www.docmontevideo.com/

22 Para más información consultar la página: https://www.inae.gub.uy/innovaportal/v/31674/41/mecweb/mercado-de-las-artes-mau?3colid=31172&breadid=null



Sumado a esto, el desarrollo de este nodo alimenta el logro de los cinco objetivos acordados por la gobernanza del proceso. En primer lugar, el Micuy es una actividad que claramente tiende hacia la internacionalización de las industrias creativas del país ya que se propone como ventana de las producciones y servicios creativos de las empresas uruguayas para el mundo, mostrándose a potenciales compradores buscados e invitados con el especial interés de establecer negocios con ellas. En segundo lugar, el hecho de contar con un espacio donde poder competir con otras empresas en la venta de lo que cada una hace, tenderá a la generación de productos y servicios creativos, innovadores y de mayor calidad.

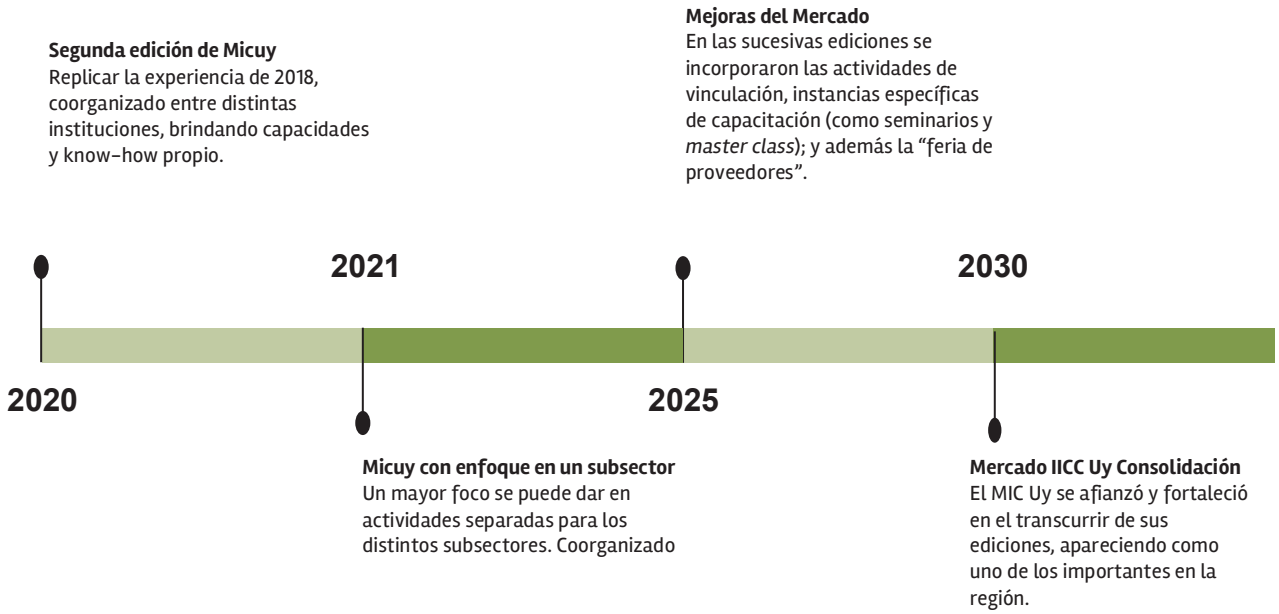
En tercer lugar, tanto desde la gobernanza como desde el proceso de estudio prospectivo se vio la necesidad el evento uruguayo de las industrias creativas como producto de una coordinación interinstitucional, algo elaborado conjuntamente entre los actores públicos ejecutores de políticas para el sector (este espíritu ya es parte de la iniciativa existente, pero la sugerencia es profundizarlo). Evidentemente, de realizarse de este modo, la institucionalidad reclamada para la coordinación se verá fortalecida y tendrá actividades concretas sobre las que trabajar conjuntamente. En cuarto lugar, la vinculación, junto con la internacionalización, son los puntos más fuertes a los que apunta este nodo: la conexión entre oferta y demanda; el relacionamiento con actores internacionales sin los costos que implica ir a vender los productos en mercados de otros países; las relaciones entre las empresas locales buscando posibles complementariedades, entre otras cosas. En quito y último lugar, la formación es clave para aportar no solo la experiencia de la participación, sino para convertir el mercado en sí en una oportunidad para conocer y formarse respecto del funcionamiento de los mercados de este tipo, además de los cursos, charlas, seminarios y capacitaciones que haya dentro de la programación.

NODO	Mercado de Industrias Creativas
Descripción breve	Un Mercado de Industrias creativas, a semejanza del llamado MICSUR, busca generar vínculos entre los distintos participantes del sector. Se genera un espacio donde mostrar sus capacidades y vender sus productos. Además, contaría con espacios de capacitaciones y sería un ambiente clave para la actividad de los vinculadores.
Contribuye a los objetivos	• Objetivo 1: el mercado promovería la participación de integrantes del sector de distintos países, principalmente para que se puedan proveer de los servicios del país. • Objetivo 4: la vinculación es la base de un mercado de este tipo, acercar a la oferta con la demanda requerida en las industrias creativas. • Objetivo 3: el trabajo interinstitucional es fundamental para la sostenibilidad del mercado, por tanto fortalecerá la institucionalidad de coordinación creada en tanto se haga desde allí.
Actividades que comprende	• Realización del Micuy cada dos años. Esto implica una coordinación entre distintos actores a la hora de la organización; que implica no solo la convocatoria
Plazo de implementación y funcionamiento	• En el presente año, desde la Dirección Nacional de Cultura del MEC se realizó un Micuy de pequeña escala con respecto a lo que se propone. En 2019, se continúa esta iniciativa, ya apuntando a lo nacional y formativo, con la oportunidad de trabajar de forma coordinada entre distintos organismos y planificar crecer en los años subsiguientes.
Actores institucionales/ Fuentes de financiamiento	• MEC, MIEM, ANII, Uruguay XXI, IMM, Red de Direcciones de Cultura. • Cámaras, asociaciones, gremiales y conglomerados. • Proveedores privados de bienes y servicios. • Agentes e instituciones internacionales.

El antecedente de que exista previamente la actividad es justamente lo que fortalece la idea de plantearla como nodo. Hay una experiencia acumulada, formas de hacer aprendidas y un camino recorrido que habilita muchas posibilidades a futuro.

Sumado a esto, la estrategia ya planteada desde la Dirección Nacional de Cultural del mec –de un año hacer el mercado en Montevideo y el siguiente en el interior del país, y de convertirlo fuertemente en instancias preparativas para otros mercados (decisiones sumamente alineadas con lo dicho anteriormente)– facilitará aún más la apropiación y realización de este nodo. La clave estará en cómo se realiza la coordinación de los eventos en torno al Micuy, tratando de aprovechar la especificidad de cada uno de los actores institucionales.

Finalmente, como se expone en la línea de tiempo que viene a continuación, una estrategia de focos que, concentre la energía en alguno de los sectores, cambiándolo en cada edición, ha sido destacada por la mayoría de los participantes como una idea fundamental para potenciar en poco tiempo las posibilidades del mercado.



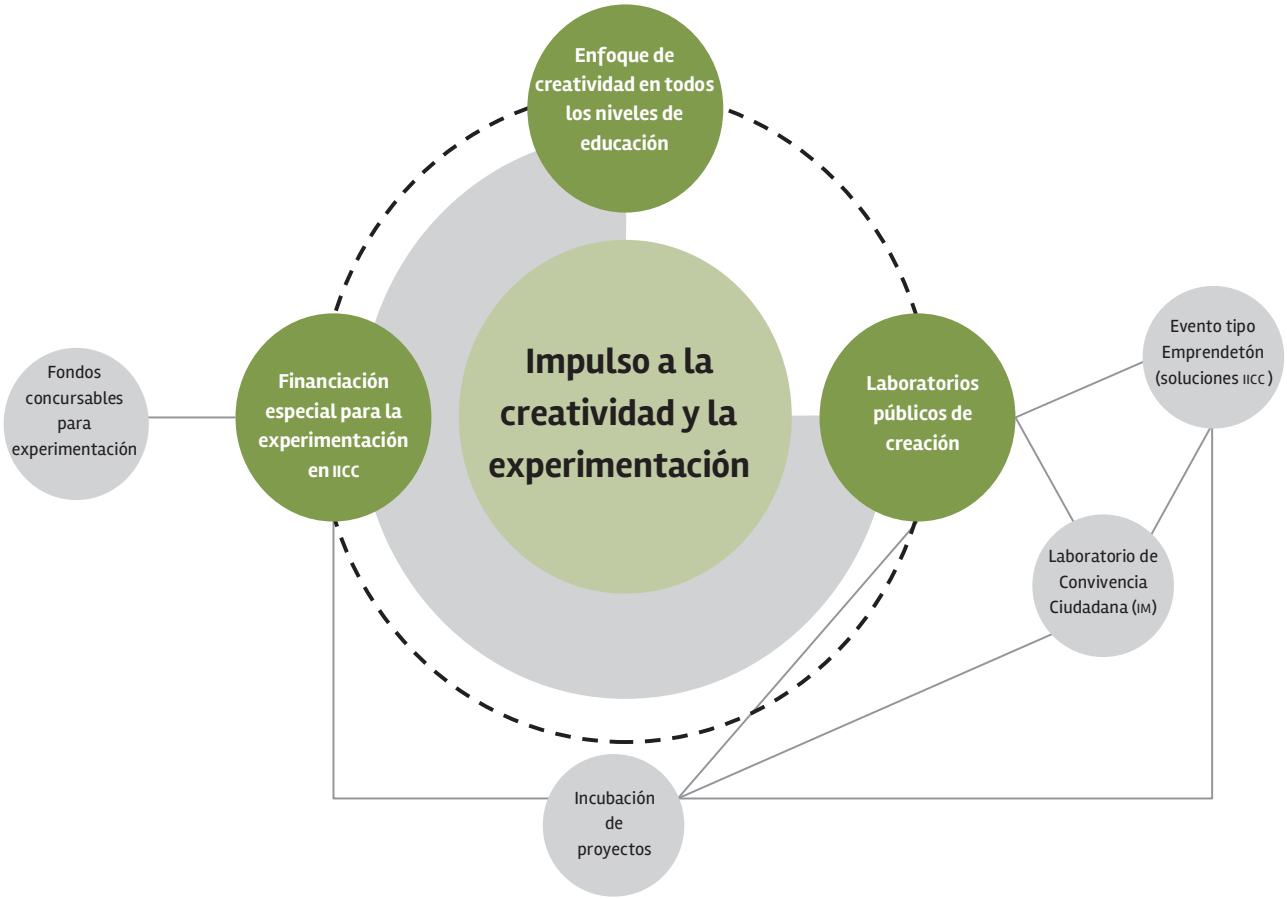
NODO 3: Impulso a la creatividad y la experimentación

Este nodo posiblemente sea uno de los más novedosos que se presentan en este trabajo. Si bien la creatividad, la experimentación y el estímulo a la innovación aparecen constantemente mencionados, son pocas las acciones que efectivamente se llevan adelante en este sentido para las industrias creativas en Uruguay[23]. El ejemplo más fuerte, aunque aún novel y de conocimiento poco extendido por el momento, es el de la anii con su herramienta de *exploración creativa* que tiene por objeto vincular empresas de sectores tradicionales con empresas del sector creativo con el fin de indagar sobre el desarrollo de acciones que puedan agregar valor diferencial a los servicios, productos, procesos o formas de comercialización de las primeras, para ello se da un subsidio no reembolsable de $160.000 (ciento sesenta mil pesos uruguayos)[24].

La propuesta de este nodo tiene tres grandes focos que han aparecido a lo largo del proceso prospectivo. Sin por esto hablar de un orden jerárquico entre los focos, el primero es el de la necesidad de apelar a las nuevas metodologías de trabajo colectivo con la finalidad de promover y fomentar la creatividad a partir de la diversidad de abordajes y miradas; en tal sentido, y en procura de aprovechar las iniciativas ya existentes a fin de no multiplicar o superponer recursos, se apela a la utilización de los laboratorios públicos como el "Laboratorio de Convivencia Ciudadana" de la Intendencia de Montevideo. En segundo lugar, otro gran foco es el de la financiación a la experimentación en industrias creativas, es decir, la disposición de fondos para fomentar la creatividad e impulsar el surgimiento de más iniciativas en torno a este tipo de industrias. En tercer lugar, el último aspecto apunta a la incorporación del enfoque creativo en todos los niveles de educación formal. Si bien parece una mención de corte más bien aspiracional, en la *hoja de ruta de diseño* impulsada por la Cámara de Diseño, el miem y Transforma Uruguay, se podrá encontrar ya destacado como una de las acciones prioritarias o proyectos específicos el de "Promover competencias creativas y de innovación en el sistema educativo", es decir, en la formación docente, en los tres niveles de educación formal y en la educación no formal.

23 Existen experiencias como el Fondo de Estímulo a la Formación y Creación Artística (FEFCA) que, si bien no están directamente vinculadas a las Industrias Creativas, han posibilitado el desarrollo de proyectos, obras y producciones que sí lo están

24 Para ampliar información sobre esta herramienta en particular y sobre el Programa de Innovación en las Industrias Creativas de ANII, se sugiere visitar: http://www.anii.org.uy/apoyos/innovacion/184/exploracion-creativa/



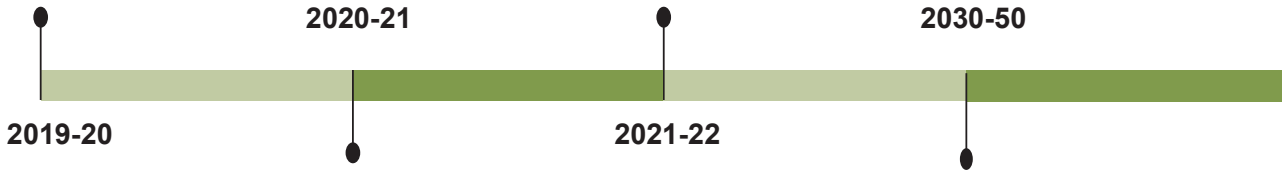
Una de las principales contribuciones que se esperan de este nodo es al objetivo de generar más y mejores productos y servicios creativos, innovadores y de calidad. Como se dijo más arriba, el estímulo directo a la creación en estas industrias y la apuesta por metodologías de creación colectiva son claves fundamentales para el logro tanto del nodo como de ese objetivo. Además, esas las metodologías de trabajo colectivas y la apuesta por actividades específicas que las pongan en prácticas (estilo hackatón o emprendetón), contribuyen a la vinculación entre los distintos integrantes de las industrias creativas, al posible relacionamiento con otras industrias, y a la visibilidad ante la ciudadanía en tanto sector que ofrece propuestas concretas, realizables y creativas a problemas e inquietudes cotidianas de las personas. Finalmente, al igual que sucede con los demás nodos, la realización de éste requiere una coordinación interinstitucional base que podrá ir incrementándose con el paso del tiempo y la suma de complejidad a esta propuesta inicial.

NODO	Creatividad y experimentación
Descripción breve	Hoy día no existen fondos que apuesten al ensayo, las pruebas y la experimentación sin esperar productos finales. Además, este nodo propone la utilización la metodología de laboratorios como forma de trabajo para la experimentación y su profesionalización.
Contribuye a los objetivos	• Objetivo 2: este nodo atiende principalmente al objetivo de generar productos y servicios innovadores y de calidad. • Objetivo 4: formación de equipos multidisciplinarios para producir soluciones creativas a problemas cotidianos. • Objetivo 3: para la consecución de este objetivo será primordial la coordinación interinstitucional.
Actividades que comprende	• Acuerdo con el Lab Ciudadano de la IM. • Actividad tipo hackatón, incubación de proyecto/s ganador/es. • Fondo para experimentación.
Plazo de implementación y funcionamiento	• 2019: armado de la actividad tipo hackatón o emprendetón • 2020–2021: acuerdos con incubadoras y la ANII • 2019–2022: elaboración y previsión de fondos para experimentación.
Actores institucionales/ Fuentes de financiamiento	• ANII; IM; MIEM; MEC. • ANTEL; incubadoras.

Este nodo tiene tres grandes hitos temporales. En primer lugar, entre el 2019–2020 la coordinación y puesta en marcha de la actividad tipo hackatón o emprendetón donde se invitará a colectivos diversos a encontrar soluciones creativas a distintos problemas o inquietudes de la ciudadanía. Una de las posibilidades es utilizar la plataforma de Laboratorio de Convivencia Ciudadana que ya tiene la Intendencia de Montevideo y desde allí hacer las primeras experiencias, ver si son replicables en el resto de los departamentos y bajo qué formatos. En segundo lugar, entre 2020–2021 se debería designar alguna de las instituciones integrantes de Transforma Uruguay como la principal ejecutora de las acciones de apoyo a la incubación en industrias creativas, particularmente al o los proyectos que resulten ganadores de la actividad mencionada anteriormente; para ello es necesario realizar acuerdos con algunas de las múltiples incubadoras que existen en el país.

Actividad tipo "hackatón" o "emprendetón"
Procurar que para este año se pueda hacer una actividad en este sentido con alguno de los laboratorios ciudadanos en funcionamiento.

Elaboración y previsión de fondos
Incluir en la Ley de Presupuesto Nacional una previsión quinquenal de fondos (concursables) para la experimentación en IICC. Acuerdos con privados.



Acuerdos
Realizar un acuerdo de trabajo interinstitucional que defina algunas de las instituciones involucradas en TU como la principal ejecutora de las acciones de apoyo a la incubación. Además, realizar una ronda de trabajo y negociación con las distintas incubadoras.

Consolidación del nodo
Durante una década 2021–30 se utiliza esta metodología de promoción a la experimentación e innovación. Se realiza evaluación de esos 10 años, para decidir las formas en las que se continúa o no políticas en este sentido, atendiendo permanentemente cambios en las TIC y de gestión.

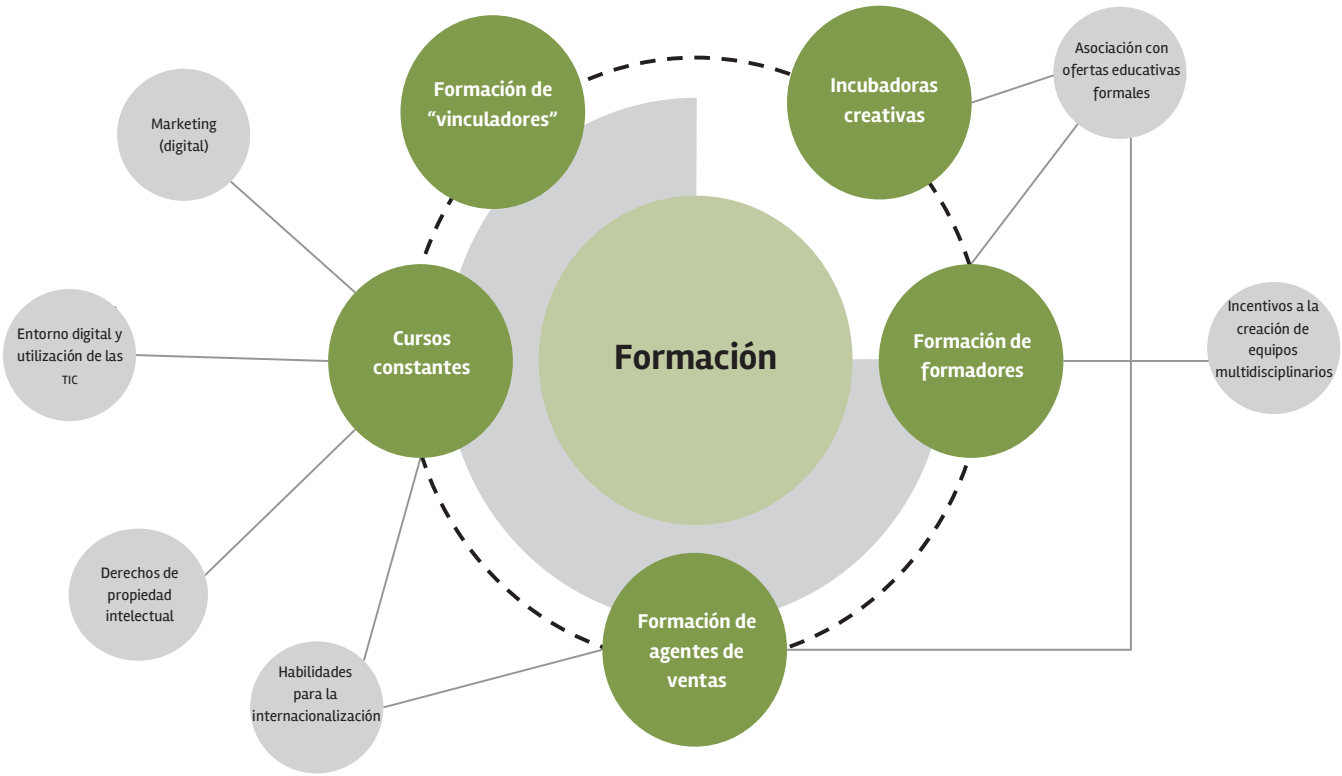
NODO 4: Formación

El nodo referido a la formación tiene diversas derivaciones. Se propone una asociación con las diversas incubadoras que funcionan en el ecosistema emprendedor uruguayo, particularmente con aquellas que están bajo la órbita de funcionamiento de alguna universidad. El fin de esto es que esos procesos de trabajo también sean instancias de formación con perspectiva multidisciplinaria. Vinculado a esta última parte, la formación de formadores está propuesta en el mismo sentido, es decir, en la búsqueda de estímulos al armado de equipos de trabajo multidisciplinarios para estas industrias donde lo creativo es lo primordial, y aquellas personas con experiencia previa en trabajos similares puedan formar a otros.

Otra de las derivaciones del nodo tiene que ver con las trayectorias formativas de tipo más formal. Así por ejemplo, se sugiere buscar acuerdos con las universidades que tengan propuestas terciarias relacionadas a la gestión cultural, a lo artístico y a lo creativo.

Algunas trayectorias o roles específicos de este tipo que se vieron como escasos o faltantes a lo largo del proceso prospectivo de este trabajo. Por un lado, el rol de "vinculadores" que esencialmente se trata de formar recursos humanos capaces de establecer puentes entre las diversas iniciativas de las industrias creativas y de ellas con las industrias tradicionales, incrementando y facilitando las posibilidades de negocios para todos los involucrados; y, por otro, el de "agentes de ventas" que fundamentalmente se trata de formar personas cuyo rol estaría dirigido a vender los productos y servicios de las industrias creativas, ya sea a nivel local, regional e internacional (participando en ferias y mercados).

La última derivación de este nodo consiste en un ordenamiento y aprovechamiento de los cursos permanentes que ya existen, así como de los futuros que se harán en las áreas de marketing (digital), entorno digital y utilización de tic para modelos de negocios, propiedad intelectual y derechos de autor, y habilidades para la internacionalización de proyectos.



Este nodo contribuye, en el largo plazo, a los cinco objetivos estratégicos propuestos, aunque no a todos con la misma intensidad o fuerza. Este nodo esencialmente tiene el espíritu del objetivo de la capacitación, por tanto sería redundante explicar cómo contribuye a él. Sumado a este, la relación con el objetivo de internacionalización quizá sea otra de las más claras, en tanto se propone un rol específico para ventas de los productos y servicios de las industrias creativas, así como se sugiere el ordenamiento y mejor aprovechamiento de los cursos cortos cuyo potencial está puesto fundamentalmente en la exportación de los mismos.

La contribución a generar productos y servicios creativos, innovadores y de calidad es quizá la que se verá en el más largo plazo en tanto no existen líneas directas en ese sentido. Sin embargo, cualquier mejora en las formas de trabajo con equipos multidisciplinarios y en las posibilidades de internacionalización coadyubarán en el sentido de este objetivo, en el primer caso gracias al intercambio de miradas y en el segundo, gracias a la competencia que redundará en una mayor exigencia de calidad.

Respecto al objetivo de vinculación este nodo también supone un rol específico que se encargará básicamente de la tarea de articulación y conexión de las industrias creativas entre sí y con otros sectores industriales.

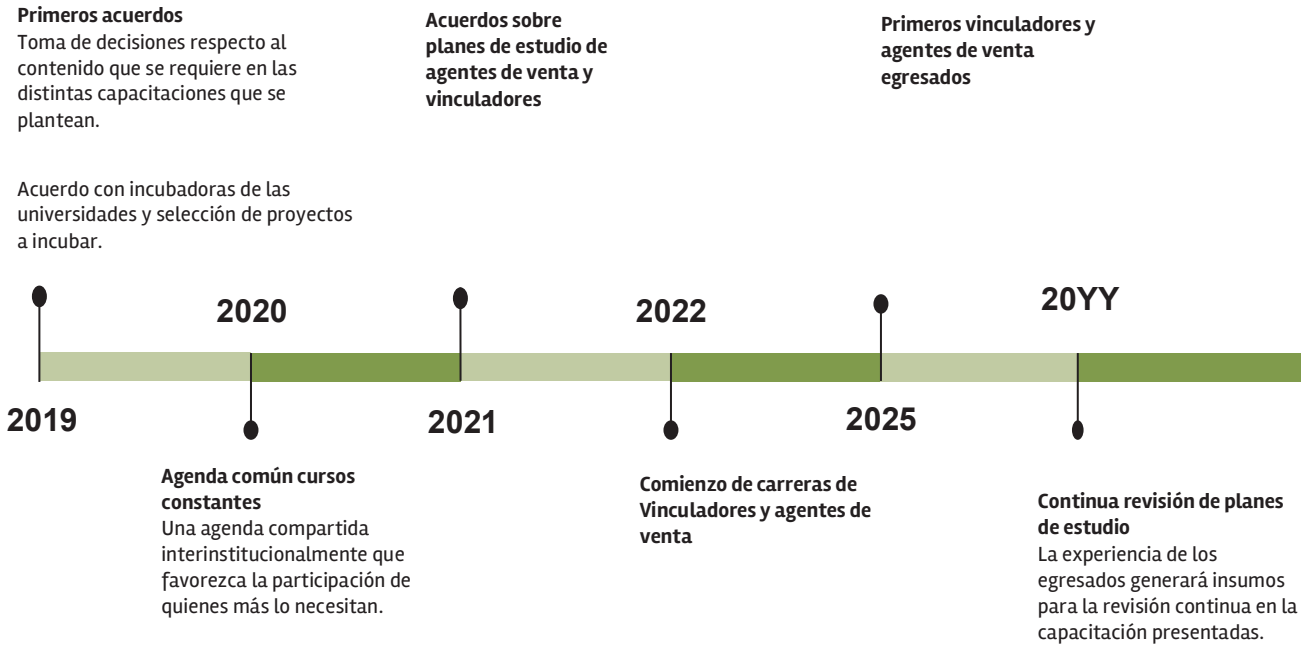
Finalmente, la puesta en marcha y realización de este nodo necesita de una coordinación interinstitucional racional y bien articulada, que no duplique esfuerzos –por ejemplo eligiendo conjuntamente a quiénes dirigir las convocatorias de los cursos constantes– y que tienda a las complementariedades. En este nodo es donde más claramente y con mayor fuerza participaría la academia, por lo que la voz y el espacio que tengan las universidades debería ser crucial para su correcto desarrollo.

NODO	Formación
Descripción breve	La formación de recursos humanos es fundamental en el sector. Este nodo no solo apunta la formación en habilidades propias del sector, sino también a capacidades en comercialización y vinculación de y con actores claves.
Contribuye a los objetivos	• Objetivo 1: se forma en habilidades para internacionalizar los bienes y servicios del sector. • Objetivo 3: las capacitaciones deben ser generadas a través de la coordinación entre instituciones públicas, academia y sector privado. • Objetivo 4: la formación de "vinculadores" es clave para que los distintos participantes del sector trabajen de forma conjunta. • Objetivo 5: la capacitación es la base de este nodo
Actividades que comprende	• Formación de "vinculadores" • Formación de "agentes de venta" • Formación de "formadores" • Generación de talleres de internacionalización • Generación de seminarios de marketing, entorno digital, propiedad intelectual, etc.
Plazo de implementación y funcionamiento	• Adaptación de los talleres de organización que se organicen desde las empresas con injerencia en la internacionalización de los productos uruguayos • Los seminarios propuestos también se pueden implementar en el corto plazo. • La implementación de una carrera o trayectoria de vinculadores conlleva un acuerdo sobre plan de estudios y alcance de la misma. No podría empezar a implementarse antes de 2022.
Actores institucionales/ Fuentes de financiamiento	• Uruguay XXI, ANII, MEC, MIEM. • Universidades públicas y privadas. • Cámaras, gremios y sindicatos.

El primer paso que supone este nodo es una serie de acuerdos base que habiliten su puesta en marcha. Por una parte, las distintas instituciones que conforman el sistema de las industrias creativas del Uruguay deberían convenir sobre los contenidos que tienen que contemplarse en las distintas instancias de formación de cara a los próximos años. Sumado a esto, el puntapié inicial del relacionamiento con las universidades se podría dar a través de un acuerdo de trabajo con sus incubadoras, con el fin de que se incuben algunos proyectos de las industrias creativas mediante modalidades a definir (pueden ser aquellos que resulten ganadores de la actividad tipo hackatón o emprendetón ya mencionada, o cualquier otra).

Como segunda instancia se propone crear una agenda común (al menos entre las instituciones públicas) de los diversos cursos cortos que se harán durante un año. Se debería evaluar esa experiencia y luego continuarla a fin de ir mejorándola año tras año.

El tercer momento se trata de los acuerdos sobre los planes de estudio para las trayectorias de "agente de ventas" y "vinculadores" con las universidades que hayan acordado y trabajado en pos de esa iniciativa. Al año siguiente comenzarán las mismas para luego tener los primeros egresados a los que debería poder facilitarse herramientas que les permitan encontrar oportunidades laborales con cierta rapidez.



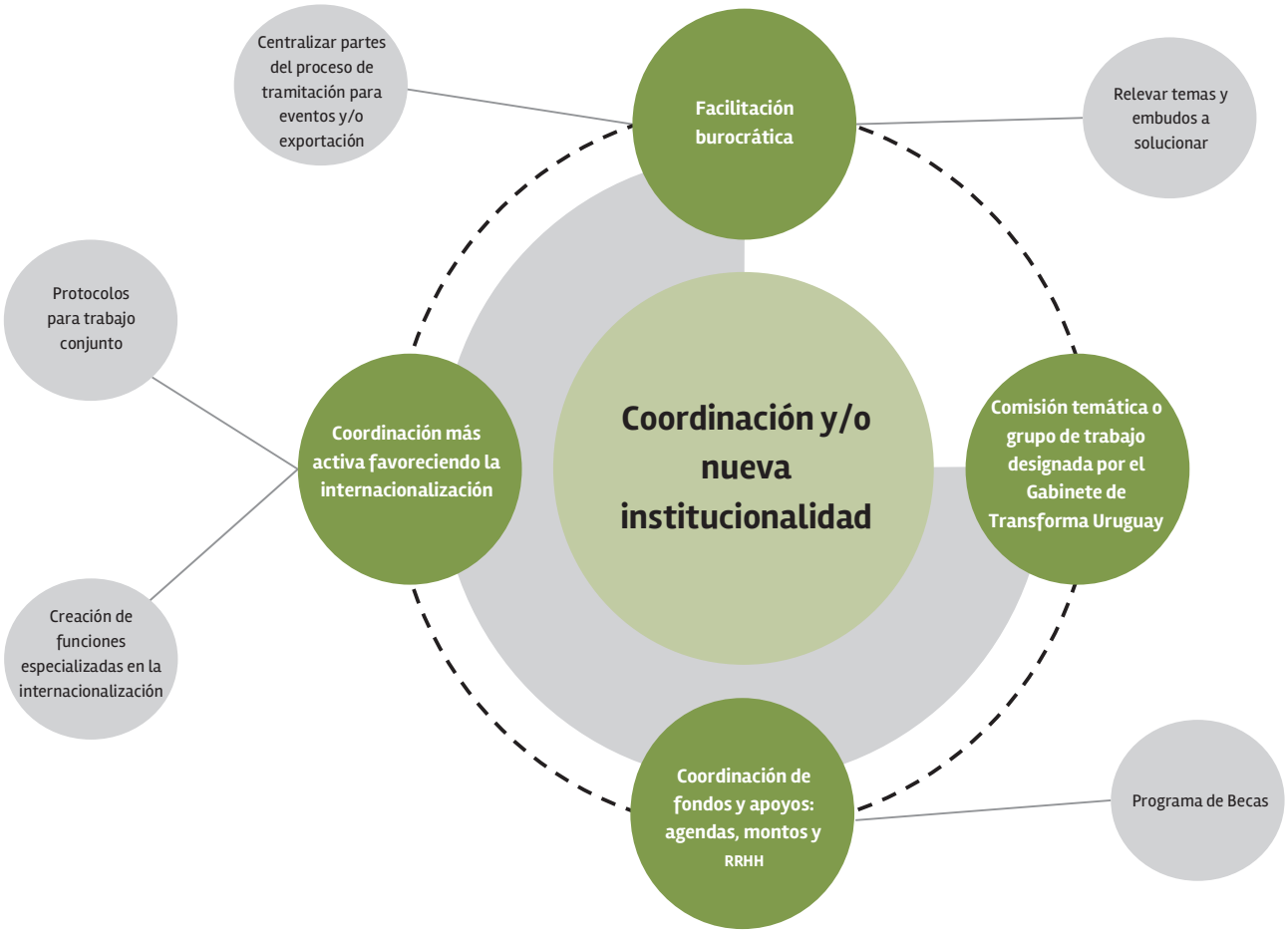
NODO 5: Coordinación y nueva institucionalidad

Este último nodo es clave desde el punto de vista operativo. Constantemente, a lo largo de todo el proceso, ha aparecido que la falta de coordinación interinstitucional es una de las grandes faltantes para las industrias creativas. Un ámbito que habilite la armonía y la organización de los diversos esfuerzos públicos en la materia, así como un ámbito que habilite la participación más activa de los privados, pero aportando a un espacio supra de las industrias creativas más allá de la mirada de cada sector[25].

Con este nodo se proponen cuatro grandes temas. Uno de estos temas, y quizá el más importante, es la creación de un espacio formal para esa tan reclamada articulación. El artículo 5 inciso "G" de la Ley 19.472 que crea el Sistema Nacional de Transformación Productiva y competitividad, prevé que el Gabinete Ministerial de Transformación Productiva y Competitividad pueda "crear comisiones temáticas o grupos de trabajo cuando se justifique". En tal sentido, este aparece como un camino posible a transitar en tanto ya se aprobó la *hoja de ruta del sector audiovisual* en el marco de Transforma Uruguay así como también se está trabajando en la *hoja de ruta para el sector diseño*, por lo que hay antecedentes de trabajos de coordinación interinstitucional serios y comprometidos con actores de las industrias creativas. Es en tal sentido que se propone este nodo, para crear un espacio formal donde se pueda analizar el mejor formato y alcance que pueda tener una coordinación supra de las Industrias Creativas, en procura de esclarecer los diversos niveles de intersección entre los sectores que la componen.

Los otros tres temas son: la facilitación burocrática, la coordinación de fondos y apoyos, y la coordinación más activa con las instituciones encargadas de la inserción y promoción internacional. El primero refiere a la búsqueda de embudos administrativos que son comunes a los distintos sectores que componen las industrias creativas y que se podrían solucionar con una mejor planificación, la ya mencionada hoja de ruta audiovisual lo propone y por tanto será un puntapié fundamental en este proceso. El segundo, implica la mejora de la gestión de los recursos humanos, financieros y al aprovechamiento de las agendas en tanto existe una cierta falta de coordinación que es explicitada por todos los integrantes del sector. Finalmente, el tercero, apunta a una mejor coordinación de todo el sistema con las instituciones claves a la hora de internacionalizar las producciones de bienes y servicios de las industrias creativas uruguayas.

25 Aquellos sectores que tienen cámaras y consejos que funcionan de forma organizada y coherente parecen tener menos incentivos a participar de una nueva instancia de coordinación para conversar sobre los mismos temas. Sin embargo, ven con buenos ojos la posibilidad de un lugar donde pensar acciones y políticas transversales a todas las iIndustrias Creativas.



Como lo manifiesta su nombre, este nodo procura cumplir a cabalidad lo propuesto en el objetivo de coordinación y apoyo institucional. Los aspectos mencionados anteriormente apuntan todos en ese sentido, a mejorar la gestión, la articulación y la eficiencia de los recursos disponibles para las industrias creativas en Uruguay, y los que se dispondrán a futuro.

En relación al fomento de la creatividad, la innovación y la experimentación, este nodo tiene de fondo la intención de impulsarlo y ser el espacio de discusión e implementación de las mejores formas para desarrollar acciones que favorezcan las industrias creativas uruguayas en tal sentido.

Respecto al objetivo de internacionalización, tanto la facilitación de trabas burocráticas como el trabajo con las instituciones públicas responsables de la internacionalización, aspiran a mejorar las posibilidades de las empresas uruguayas en el relacionamiento comercial con el mercado internacional. En el primer caso puede ser para importar equipamiento, tecnología u otros, así como para ofrecer facilidades que permitan a los proyectos provenientes de otros países desarrollarse total o parcialmente en el nuestro.

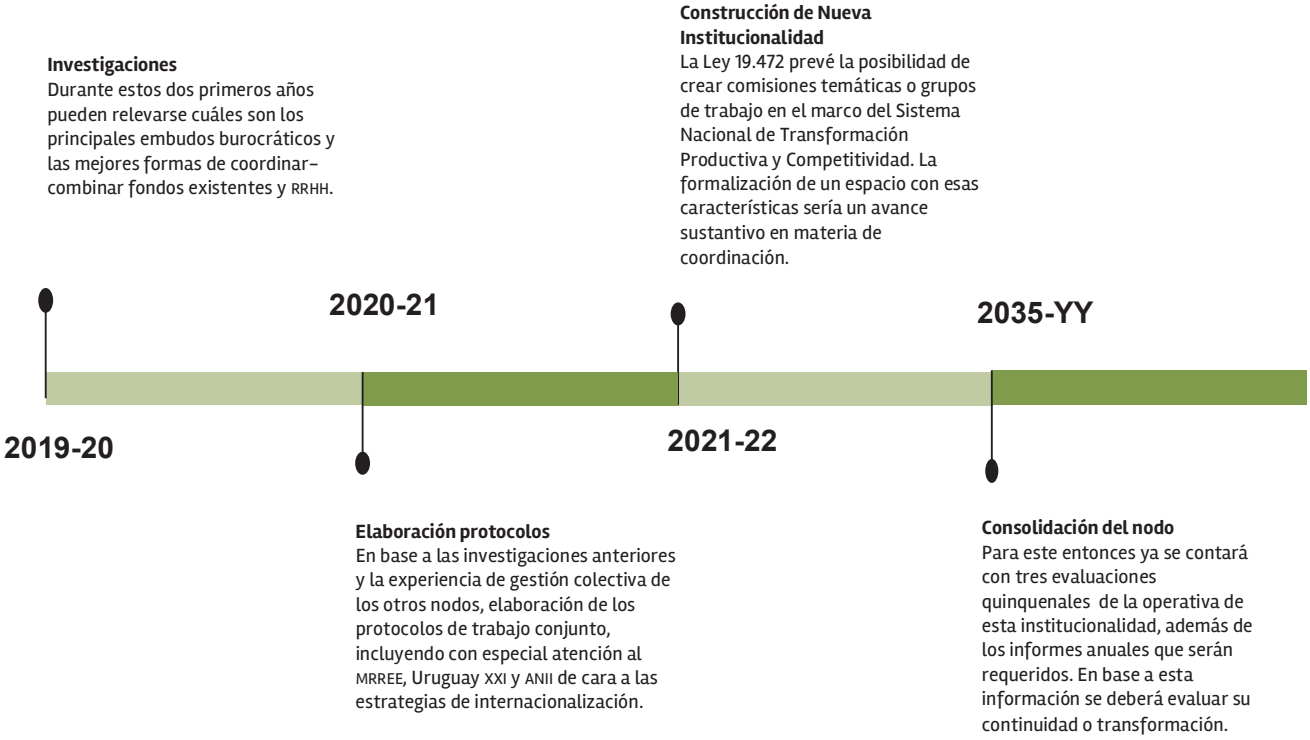
La vinculación es un objetivo muy evidente en este nodo, ya que esencialmente se trata, entre otras cosas, de mejorarla y fortalecerla en aquellos puntos que se identifiquen más endebles. Sumado a esto, ese espacio de coordinación a crear debería contar con la participación de los privados y de la ciudadanía organizada, en formatos y modalidades que deberán definirse según protocolos de funcionamiento.

Finalmente, respecto al objetivo de capacitación, se puede decir algo muy similar al del fomento a la creatividad y la experimentación: este nodo tenderá a fomentar que los recursos humanos, en tanto constituyen los puntales más valiosos de este tipo de industrias, se formen constantemente. Quizá el punto a destacar en este sentido es que, en este ámbito, dicha formación o capacitación debería orientarse hacia mejorar las posibilidades de negocios actuales y futuros.

NODO	Coordinación y nueva institucionalidad
Descripción breve	La coordinación interinstitucional aparece como una de las necesidades más fuertes del sector, en tanto hay fondos que se estima se solapan, rrhh que podrían ser mejor aprovechados. Además, un tipo de coordinación más eficiente debe contemplar y hacer partícipe a la ciudadanía organizada y a las empresas privadas.
Contribuye a los objetivos	• Objetivo 3: básicamente se trata de cumplir a cabalidad con el objetivo de la coordinación interinstitucional. • Objetivo 1: la coordinación con el MRREE y Uruguay XXI y la facilitación de las trabas burocráticas están orientadas a la escalabilidad de estos proyectos. • Objetivo 4: sin coordinación las posibles vinculaciones disminuyen.
Actividades que comprende	• Investigación sobre los embudos burocráticos transversales y específicos a cada sub-sector. • Elaboración de protocolos y roles específicos hacia la internacionalización. • Creación de una nueva institucionalidad de coordinación.
Plazo de implementación y funcionamiento	• El plan de trabajo para la internacionalización de las IICC de Uruguay XXI puede facilitar el punto de partida (y sumar la perspectiva sectorial). • Aprovechamiento de hojas de ruta Transforma Uruguay. • 2025: Nueva institucionalidad de coordinación.
Actores institucionales/ Fuentes de financiamiento	• MEC (DNC, DICAU), MIEM (DINATEL, DINAPYME), IM, ANII, ANTEL, MEF, MINTUR, OPP, MRREE, Uruguay XXI, resto de Intendencias. • Cámaras, gremiales, asociaciones y conglomerados. • Universidades.

La línea temporal propuesta para este nodo tiene cuatro grandes hitos. Sin embargo, tiene como meta cumplir con uno de los reclamos más fuertes de los integrantes del sector, la creación de un espacio donde realmente los recursos se aprovechen, coordinen y asocien inteligentemente explotando al máximo la oportunidad de trabajar colectivamente.

El primer hito en realidad es un período dedicado al estudio del estado del arte de las trabas burocráticas y sus posibles soluciones, así como también un estudio de los fondos y recursos ya existentes a fin de elaborar propuestas para mejorarlos (combinando, fusionando, eliminando y creando acciones nuevas). El segundo hito, es también procesual y se trata de la elaboración de protocolos y formas de trabajo conjunto que sienten las bases de cómo llevar adelante una buena coordinación, dividiendo tareas y asignando complementariedades. La experiencia acumulada, así como lo que suceda con los otros nodos y con las hojas de ruta de Transforma Uruguay, serán insumos fundamentales para este hito. En tercer y cuarto lugar, la creación formal del espacio y su consolidación. Para su creación, la propuesta de este documento es hacerlo en el marco de la Ley 19.472; para su consolidación en el mediano–largo plazo, este espacio debería contar con informes anuales de funcionamiento, evaluaciones para sus ajustes correspondientes, así como con recursos humanos y financieros acotados pero que no entorpezcan su normal funcionamiento.



Capítulo 4. Conclusiones

Los nodos presentados son uno de los posibles caminos a recorrer en el sector de Industrias Creativas para alcanzar los objetivos planteados, y cada uno de ellos presenta distinta dificultad para ser alcanzando en el plazo establecido. La implementación de un sistema de información del sector es relativamente sencilla en el marco de la consumación del Observatorio para las industrias creativas previsto en las *hojas de ruta de audiovisual y diseño* impulsadas por Transforma Uruguay. A su vez, la realización de forma constante de un mercado de las industrias creativas en el país tampoco parece estar tan lejano dentro de las características que propone el nodo que se presenta en este documento, puesto que es una actividad que ya existe y que se encuentra en pleno proceso de crecimiento y consolidación. De igual manera, se requieren transformaciones más estructurales para alcanzar la incorporación del componente creativo en la educación formal o en la implementación de proyectos que fomenten la experimentación.

Las industrias vinculadas al ámbito creativo han transitado una serie de cambios muy positivos e importantes en los últimos años. De la mano de variados apoyos públicos y buena parte de esfuerzos privados altamente significativos, distintos emprendimientos han alcanzado éxito tanto a nivel local como internacional.

Sin embargo, para que se mantenga y profundice el desarrollo en el largo plazo y el sector pueda generar genuinos y duraderos avances, se debe realizar una real transformación de las industrias creativas, que involucre a todos los actores que tengan poder de decisión. **Este documento intenta ser un puntapié inicial para dicha transformación, que contribuya con una mirada de más largo plazo y sea un complemento al conjunto de proyectos realizados** desde los distintos Ministerios con competencias en el tema, las agencias nacionales, las empresas públicas, los actores privados y, en particular, a las hojas de ruta de Transforma Uruguay.

Como último punto, cabe destacar que este trabajo es una línea dentro de la Estrategia Nacional de Desarrollo, llevada adelante por la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Ninguno de los sectores en el país se puede desarrollar solo, y las industrias creativas no son la excepción. La mirada a largo plazo para todo el país es una cuestión concebida armoniosamente y solo es divisible a efectos de su comprensión y mejor aprovechamiento de los recursos; pero los embudos, problemáticas y beneficios a futuro en las distintas áreas que componen dicha Estrategia son transversales entre sí, y los entrecruzamientos forman parte del modo en que opera la realidad.

Bibliografía

- **Abadie, F.; Friedewald, M.; Weber, MK.** (2010). Adaptive foresight in the creative content industries: anticipating value chain transformations and need for policy action. En Science and Public Policy, 37(1): 19–30 http://www.ingentaconnect.com/content/beech/spp

- **Abadie, F.; Maghiros, I.; Pascu, C. Ed.** (2008). The Future Evolution of the Creative Content Industries Three Discussion Papers. Sevilla: ec –jrc–ipts

- **Abbasi, M.; Vassilopouloub, P.; Stergioulas** (2017). Technology roadmap for the Creative Industries. En Creative Industries Journal, v1, 40–58

- **Anderson, C.** (2006): The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More. Hyperion.

- **Bakhshi, H.; Frey, C.; Osborne, M**. (2015). Creativity vs. Robots the creative economy and the future of employment. London: Nesta

- **Benavente, JM.; Grazzi, M.** (2017): Políticas públicas para la creatividad y la innovación: impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe. bid. Disponible en: https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8550/Politicas-publicas-para-la-creatividad-y-la-innovacion.pdf

- **Benhamou, F.** (1997). La economía de la Cultura. Trilce.

- **Buitrago, F.; Duque, I (eds).** 2013. La economía naranja: una oportunidad infinita. Washington, d.c.: bid. Disponible en: https://publications.iadb.org/handle/11319/3659

- **British Council** (2010). La Economía Creativa: Una guía introductoria.

- **Caves, R.** (2002). Creative industries: contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press Comunian R; Chapain C; Clifton N (2014).

- **cerlalc; unesco** (2016). El libro en cifras. Boletín estadístico del libro en Iberoamérica.

- **cisac; unesco.** (2015). Cultural times. The first global map of cultural and creative industries. eygm Limited.

- **dnc/mec** (2014): Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay. Año 2012.

- **dnc/mec Sector Música** 2012. **dicrea** (2014)

- **Gómez, G.** (2010) TV Digital Terrestre en Uruguay, Políticas públicas. Regulación y nueva institucionalidad para el desarrollo de la industria audiovisual en Uruguay: Desafíos y Oportunidades de la TV digital terrestre. dnc. mec.

- **Finlev, T.; Maguire, R.; Oppenheim, B.; Skvirsky, S.** (2017). El futuro de la economía naranja. Fórmulas creativas para mejorar vidas en América Latina y el Caribe. iftf,bid,

- **Flew, T.** (2014). Creative industries – A new pathway. En Intermidia Vol 42 Issue 1

- **Frey, C. ;Osborne, M.** (2013) The Future of Employment: How suceptible are jobs to computerisation?

- **Godet, M.** (2001) "Manuel de Prospective Stratégique" ean13 : 9782100058563. Tome 1 – 'Une indiscipline intellectuelle' Tome 2 – 'L'art et la méthode' dunod, Paris

- **Goux–Baudiment** (2001) 'Quand les territoires pensent leur futur'. dunod, Paris

- **Hajkowicz, S.** (2015). Global Megatrends. Seven patterns of change shaping our future. Brisbane:csiro

- **Hajkowicz, S.A.; Reeson, A.; Rudd, L.; Bratanova, A.; Hodgers, L.; Mason, C.; Boughen, N.** (2016). Tomorrow's Digitally Enabled Workforce: Megatrends and scenarios for jobs and employment in Australia over the coming twenty years. Brisbane:csiro

- **Hall, S.; Takahashi, R.** (2017). These four technologies will shape the creative economy–for better or worse. Publicación en línea World Economic Forum https://www.weforum.org/agenda/2017/05/these-four-technologies-will-shape-the-creative-economy/

- **Howkins, J.** (2001), The Creative Economy: How People Make Money From Ideas, Penguin.

- **Martel, F.** (2011). Cultura Mainstream: Cómo nacen los fenómenos de masas. Taurus.

- **McGrath, G.** (2013). Transient Advantage. En Harvard Business Review, June 2013.

- **mec** (2009). Hacia la Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay. Disponible en línea. http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/38210/1/cuenta_satelite_web.pdf

- **Medina Vásquez, J., Becerra, S., Castaño, P.** (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. cepal, Santiago de Chile.

- **Medina Vásquez, J. Ortegón** (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. E. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ilpes) Área de Proyectos y Programación de Inversiones. Seriemanuales 51. Santiago de Chile

- **miem** (2016). Encuesta Empresas 2015. Mesa de Promoción de Industria de Videojuegos.

- **Miller, R.** (2007). Futures Literacy: A hybrid strategic scenario method. En Futures 39: 341– 362

- **Miller, R.; Poli, R.** (2010). Anticipatory Systems and the Philosophical Foundations of Futures Studies. En Foresight 12, 3.

- **Miller, R.; Poli, R. ; Rossel, P.** (2013). The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues . Working Paper FuMee V Workshop.

- **Murphy, G.R.; Sanches de Christiano S.** (2013). Estudio para la implementación de políticas públicas de diseño en Uruguay, Darragh Murphy.

- **Nalerio, C.** (2007) Thèse de Doctorat «La ville au futur; prospective et enjeux stratégiques pour le Grand Montevideo». Université de la Sorbonne Nouvelle–Paris III, Paris

- **North, D.** (1993). Economic Performance through Time. Disponible en http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic–ciences/laureates/1993/north –lecture.html

- **mec** (2009). Plan de Refuerzo de la Competitividad, Clúster de Música,

- **mec** (2009). Plan de Refuerzo de la Competitividad. Conglomerado Editorial.

- **pacc** (2008). Audiovisual. Plan de Refuerzo de la Competitividad. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas. Uruguay.

- **Poli, R.** (2010). An Introduction to the Ontology of Anticipation. En Futures 42.7. Oxford Economics (2014). The Economic Impact of the Creative Industries in the Americas. British Council, bid, oea.

- **Sen, A.** (1999). Development as Freedom. New York: Anchor Books.

- **Sen, A.** (1989). Development as Capability Expansion. En Journal of Development Planning, 19: 41–58.

- **Schwab, K.** (2017). The Fourth Industrial Revolution. New York: Crown Business.
- **Stolovich, L.; Lescano, G.; Mourelle, J.; Pessano, R.** (2002). La cultura es capital: entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay. Montevideo. Fin de Siglo
- **Sull, D; Eisenhardt, K.M.** (2015). Simple Rules: How to Thrive in a Complex World. Houghton Mifflin Harcourt. Boston. New York
- **Traverso, D.** (2014). Políticas Públicas en Culturales en Uruguay. Instituto Juan Pablo Terra.
- **Traverso, D.** (2007). Análisis de competitividad del sector exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay. Tesis de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de la República.
- **ue** (2010). Creative industries & creative policies: A European perspective? En City, Culture and Society, 5(2), 51–53 European Commission (2010). European Competitiveness Report. Innovation and competitiveness of the creative industries in the eu. Commission Staff Working Document. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- **unesco** (2015). Tiempos de cultura. El primer mapa mundial de las Industrias Culturales y Creativas. cisac, unesco, París: ey
- **unesco** (2013). Informe sobre la economía creativa: Ampliar los cauces de desarrollo local. Naciones Unidas/pnud/unesco
- **unesco** (2010). Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Buenos Aires: unesco.
- **unesco Fundación Bariloche** (1977). ¿Catástrofe o Nueva Sociedad? Modelo Mundial Latinoamericano. Fundación Bariloche, International Development Research Centre, idrc, Ottawa

PRESIDENCIA
Oficina de Planeamiento
y Presupuesto

OPP el futuro en desarrollo

Dirección de Planificación
Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Torre Ejecutiva - Pza. Independencia 710 - Piso 6
Tel. (+598 2) 150 3558 - planificacion@opp.gub.uy
Montevideo - Uruguay

opp.gub.uy - mayo 2019