

DINÁMICAS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN BOGOTÁ

Estímulo por concurso para investigación en cinematografía
FDC 2017

TEXTO DE INVESTIGACIÓN

[*versión final de trabajo # 2*]

UNIVERSIDAD MANUELA BELTRÁN

para

PROIMÁGENES COLOMBIA
&
CONSEJO NACIONAL DE LAS ARTES Y LA CULTURA EN CINEMATOGRAFÍA
– CNACC

en virtud del contrato con el
FONDO DE DESARROLLO CINEMATOGRAFICO

Mayo de 2019
Bogotá D.C. – Colombia

INVESTIGADORES

El presente proyecto fue concebido y ejecutado por los siguientes *investigadores* de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Manuela Beltrán (Bogotá D.C.) durante los meses de *octubre de 2017 a mayo de 2019*.

Para efectos morales, son los **autores** de esta investigación.

Investigador Principal:

Diego Felipe Reyes Cancino
[REDACTED]

Co-investigadores:

(en orden alfabético)

Jaime Enrique Ávila Álvarez

Rodolfo Andrés Hernández Pérez

Nazly López Díaz

Jessica Alejandra Ruiz Ramírez

Mario Gregorio Saavedra Rodríguez

Pilar Torres Serrano

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio multidisciplinar “Dinámicas empresariales de la industria audiovisual en Bogotá” fue realizado por investigadores de la Universidad Manuela Beltrán (Bogotá D.C., Colombia). En su componentes teórico y práctico, se siguieron tres ejes disciplinares: (a) análisis administrativo; (b) análisis económico; (c) análisis desde las humanidades. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a participantes de la industria audiovisual y a algunas entidades adscritas al sector, con el ánimo de comprender las empresas de la industria en términos administrativos y bajo categorías de análisis del modelo empresarial “Canvas” (o Lienzo). Igualmente, se analizaron las Cuenta Satélite de Cultura –CSC del DANE y se generaron análisis econométricos a partir de esos datos.

Palabras clave: administración, economía, industria audiovisual, Bogotá, industrias culturales, industrias creativas, empresas, modelo Canvas, econometría, cuentas satélite de cultura, cine

Contenido

PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN.....	8
(i) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
(ii) METODOLOGÍA.....	10
A. COMPONENTE TEÓRICO	17
CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL	17
1.1 – Articulación entre las industrias culturales y la industria audiovisual.....	17
1.2 – Sobre la obra audiovisual.....	29
1.3 – Prácticas internacionales de la industria cinematográfica.....	35
CAPÍTULO 2: TEORÍA ADMINISTRATIVA.....	45
2.1 – Modelos de negocios	45
2.2 – Modelo Canvas.....	47
CAPÍTULO 3: TEORÍA ECONÓMICA.....	73
3.1 – Análisis microeconómico de la industria audiovisual	73
3.2 – Estructura microeconómica presente en la industria audiovisual.....	76
3.3 – Caracterización del microentorno y el macroentorno de la industria audiovisual	79
B. COMPONENTE PRÁCTICO	81
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DESARROLLADA.....	81
4.1 – Encuesta preliminar	81
4.2 – Definición de la población y muestreo	82
4.3 – Entrevistas etnográficas	84
4.4 – Herramienta metodológica.....	85
4.5 – Codificación y análisis de datos	87
4.6 – Validación	91
4.7 – Buenas prácticas investigativas	93
CAPÍTULO 5: EMPRESAS BAJO EL MODELO <i>CANVAS</i>	94
5.1 – Análisis cualitativo de las entrevistas	94
CAPÍTULO 6: INSTITUCIONES	111
6.1 – Implementación de políticas	112
6.2 – Iniciativas complementarias a la política	112

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL	115
7.1 – Gastos en Publicidad de la industria audiovisual	117
7.2 – Panorama general del sector audiovisual (2005–2017)	119
7.3 – Análisis de valor agregado del sector audiovisual (2006–2017)	129
7.4 – Comportamiento de la tasa de crecimiento del sector audiovisual frente al PIB	135
CAPÍTULO 8: ANÁLISIS ECONÓMETRICO DE LAS CUENTAS SATÉLITE DE CULTURA	137
8.1 – Análisis econométrico de la cuenta satelital de producción audiovisual a precios corrientes (PAV) y del producto interno bruto (PIB) (2006–2016)	137
C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
D. PLAN DE SOCIALIZACIÓN	150
E. BIBLIOGRAFÍA	152
F. ANEXOS	158

PRESENTACIÓN

En términos académicos, se logró cumplir con los objetivos que consignamos en el anteproyecto, aunque no sin evidenciar nuestra ingenuidad sobre la escala de ejecución. Fue un proyecto de dedicación dispendiosa en horas: tanto en discusiones académicas como en labores investigativas.

Más allá de las virtudes académicas de las entrevistas, también fue muy grato dialogar con los participantes y ver la ardua disposición y resiliencia que han tenido frente a los vaivenes de sus compañías (grandes o pequeñas). Hubo historias tristes, pero también de grandes éxitos; hubo quejas, pero también momentos de sabiduría, los cuales procuramos consignar en este estudio. Por otro lado, el estudio económico nos arrojó luces sobre comportamientos que de forma numérica se hacen patentes, aunque las afirmaciones de alguna forma parezcan ya evidentes. La evidencia académica corrobora lo que a veces se intuye “desde adentro de la industria”. Definitivamente hay una base sobre la cual proseguir en estudios derivados y artículos académicos.

Entre los muchos retos que se presentaron, el principal y más complejo ha sido el de conciliar los puntos de vista de las diversas disciplinas: hacer que todo converja en un estudio unitario. Se intentaron solventar las desigualdades, pero siempre existirá algún atisbo personal de estilo, así como las características tonales de cada disciplina. Hacia el futuro se espera editar una versión diagramada y de estilo accesible al lector casual, algo que es muy importante si consideramos que parte de nuestros potenciales lectores pueden considerar densas ciertas nociones.

Éste fue un proceso largo y en el transcurso del proyecto se presentaron bastantes cambios: personales y profesionales de los investigadores; en el entorno universitario donde se desempeñaron las actividades; políticos y de gobierno. No obstante, sin la constancia de los investigadores involucrados no se hubiera podido completar el estudio: ¡muchas gracias!

6

Igualmente, quisiéramos dar un especial agradecimiento a ciertas personas que en algún u otro momento estuvieron *directamente* involucradas y aportaron de su tiempo para el correcto desarrollo del proyecto, especialmente a: Sandra Milena García, Claudia Marcela Alonso, Margarita Riveros, Bianca Suárez, Diana Estefy Gutiérrez, así como a nuestros colegas investigadores y amigos que nos asesoraron en diversos momentos.

También agradecemos al Dr. Juan Carlos Beltrán, gerente de UMB, a los vicerrectores Carlos Collazos y Fredy Alberto Sanz, al personal que nos apoyó en términos investigativos y administrativos; y, finalmente, al Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía –CNACC (sus integrantes desde 2017 hasta el momento), quienes, a través del Fondo de Desarrollo Cinematográfico (FDC), contribuyeron económicamente para esta iniciativa.

INTRODUCCIÓN

Dentro de lo que se puede considerar *industrias culturales* o *industrias creativas* (la producción en serie de bienes culturales como factor de desarrollo económico), la **industria audiovisual** se destaca por su alta importancia para la sociedad contemporánea. Nuestra actual dependencia a la comunicación por medio de pantallas es indiscutible, aún más desde el auge de dispositivos móviles en la última década. Los contenidos audiovisuales (lo que muchas veces se muestra en esas pantallas) se han convertido en la piedra fundacional para la comunicación social del siglo XXI, sin descartar el rol que también tienen en la expresión artística y cultural.

Se podría decir que las obras audiovisuales, tal y como sugiere el artículo 40 de la ley 397 de 1997, contribuyen a la consolidación de una identidad nacional y el fomento cultural. En el caso colombiano, hay diversa legislación en torno al cine y la televisión; leyes que han establecido regulaciones e incentivos estatales para su creación y exhibición. De acuerdo con su importancia en la transmisión de memoria histórica y social, el Estado colombiano fomenta activamente la creación y difusión de estas obras culturales, a través de políticas, recursos tecnológicos y subsidios económicos directos e indirectos.

En los últimos años se ha mostrado un interés por el estudio de la industria audiovisual desde el punto de vista empresarial, yendo más allá del conocido discurso sobre la producción de obras cinematográficas y su importancia cultural. En particular, iniciativas recientes como la *Caracterización de las industrias creativas y culturales de Bogotá* (2018), realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá, con auspicio de la Unesco y el apoyo de la consultora YanHaas, corroboran ese interés, así como contribuyen a la consolidación del conocimiento especializado sobre una industria que se encuentra en crecimiento.

La creación profesional de las obras audiovisuales (productos de esta industria) tiene dinámicas industriales específicas: es una industria basada en proyectos, requiere financiación intensiva y se enfrenta a gran incertidumbre en el mercado. (Pardo, 2014, pp.14–15)

Lejos está Bogotá de una industria audiovisual como la de Los Ángeles o Londres, en donde las iniciativas de clúster han trascendido desde tan solo agremiarse e interactuar mutuamente para convertirse en verdaderos *clusters económicos*, con concentración geográfica de empresas del sector. Es el caso del área de Soho en Londres, con una altísima concentración de empresas de post-producción. No obstante, es fuerte el interés político en Bogotá y en Colombia de fomentar la industria audiovisual y resaltar su importancia estratégica para el desarrollo económico y cultural de la nación.

Los investigadores de este estudio consideraron oportuno estudiar las empresas que se dedican profesionalmente a la creación de obras de alto impacto cultural o de comunicación pública. Éste es un **estudio multidisciplinar** que integra tres ejes académicos: (a) el administrativo; (b) el económico; y (c) el humanista. Tiene un componente teórico, en el que se revisó el estado del arte frente a las temáticas discutidas y además se planteó un marco conceptual que orientará el componente práctico dentro de los mencionados ejes académicos.

Los *productores, distribuidores y exhibidores* son los principales participantes de la industria audiovisual y todos ellos se enfrentan a un complejo intrincado de factores microeconómicos que determinan su propio quehacer y sus interrelaciones corporativas, así como cualquier otra industria. Frente a estos, Bogotá concentra el más alto foco de empresas relacionadas a la industria audiovisual, con el 71% de la participación en este sector (Centro Nacional de Consultoría, Proimágenes Colombia & SENA, 2010, p.5). Por lo tanto, al escoger a Bogotá como enfoque de nuestro estudio, tenemos una muestra significativa para también arrojar conclusiones frente a la industria nacional.

En términos concretos, la investigación se aproximó a la industria audiovisual no a través de los productos sino a través de las empresas. El enfoque contrario sería aproximarnos desde la óptica de los productos: el sector cinematográfico; el sector televisivo; etcétera. Nosotros hablamos de la industria *audiovisual*, para tener una categoría de inclusión más general y que responda a las realidades corporativas que nos atañen. Precisamente, las empresas de este sector en Bogotá han optado por tener un abanico diversificado de productos, es decir, **trabajan activamente frente a más de un tipo de obra audiovisual**.

Diseño metodológico:

- (a) Revisión teórica
- (b) Etnografía económica, de corte transversal, con alcance analítico-descriptivo
- (c) Econometría y análisis cualitativo económico

Eje administrativo:

Diagnóstico y caracterización de las empresas audiovisuales de Bogotá

Objetivos específicos:

- a. Caracterizar el modelo empresarial de los participantes de la industria.
- b. Establecer los procesos dentro de los participantes de la industria audiovisual.

Para conocer cómo se ha planteado el modelo empresarial de las empresas, se aplicará una **entrevista semi-estructurada** que aportará un delineamiento del interior de cada empresa. Una vez seleccionada la empresa que habrá de ser objeto de estudio, la entrevista consistió en:

a) Una descripción general:

La descripción del contexto empresarial; filosofía de la empresa; antecedentes de su fundación; características generales de su trabajo; su situación dentro de la industria. En resumen: todas las situaciones que enmarcan a la empresa y sin las cuales será imposible comprender sus aspectos administrativos y económicos.

b) Una parte etnográfica económica a partir del modelo *Canvas*:

Una vez establecida la "descripción general", nos enfocamos en la investigación concreta de las empresas a partir de categorías predeterminadas de análisis. Se utilizaron los módulos del modelo Canvas o Lienzo, lo cual será profundizado posteriormente.

En su mayoría se dedican a las obras televisivas y a los comerciales, más que al cine (Centro Nacional de Consultoría, Proimágenes Colombia & SENA, 2010, p.3).

(i) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A excepción de contadas empresas de sólida rentabilidad, muchas de las empresas de la industria audiovisual se enfrentan a diversos retos para ser viables a largo plazo: falta capital de inversión; el talento humano no cumple con las expectativas; hay desarticulación entre los participantes de la industria; hay aislamiento de la industria frente a industrias complementarias; el mercado es abarcado por las pocas grandes empresas (oligopolio); entre otros.

La investigación tuvo como objetivo determinar: (a) cómo se han establecido las empresas en lo referente a sus modelos empresariales (la configuración de la empresa); (b) cómo son sus procesos (flujos de trabajo); (c) cómo son sus prácticas empresariales (gestión administrativa y creativa). Igualmente, (d) cómo son las interrelaciones económicas entre las diversas empresas (compra y venta de bienes y servicios); y (e) cómo son las relaciones con otras industrias culturales o complementarias.

El estudio es temporalmente contemporáneo, durante el tiempo de realización del estudio: años 2017, 2018 y 2019. No obstante, se tuvo especial atención al contexto económico desde 2003, año en el que se introdujo la ley 814 de fomentos para la actividad cinematográfica colombiana.

El objetivo general del proyecto es: analizar la industria audiovisual en Bogotá desde sus dinámicas administrativas y económicas.

(ii) METODOLOGÍA

Tipo de estudio:

Mixto – cualitativo & cuantitativo

c) Una parte anecdótica:

Dentro de la entrevista semiestructurada también se registraron *anécdotas* que generaron un impacto o cambio importante dentro de las empresas. Una vez han sido recopiladas las historias, éstas permiten una discusión profunda sobre el valor de las experiencias reportadas. Esta parte de la entrevista no utiliza categorías predeterminadas.

La herramienta metodológica sólo se aplicó a personas de *claves*, es decir, dueños o empleados con capacidad de decisión gerencial y conocimiento profundo de la empresa seleccionada. Las entrevistas fueron registradas en audio y se llenaron formatos específicamente preparados para la ocasión.

Población (eje administrativo)

Frente al universo de empresas, el **muestreo** será **no-probabilístico discrecional**, de acuerdo a nuestro **criterio de inclusión**: las empresas que se dedican profesionalmente a la creación de obras de “alto impacto cultural o de comunicación pública” en Bogotá, Colombia. Esto es, aquellas empresas que tienen relación directa o indirecta con la *creación* de obras audiovisuales, a la *distribución* de la obra, o a su *exhibición*. Igualmente, tuvieron que haber participado completa o parcialmente en la creación, distribución o exhibición de obras de alto impacto durante el año 2017. —Esto quiere decir que al menos alguna de las obras audiovisuales con las que trabajan **debió haber tenido difusión teatral, televisiva o de streaming digital público en el año 2017**.

En tanto fue crítico para la escogencia de la muestra de empresas, seguimos la categorización de obras audiovisuales de acuerdo su ventana de exhibición y/o de acuerdo a sus contenidos. A partir de la categorización consignada en el artículo 3 del decreto 358 de 2000, se podría decir que hay: **(a)** obra cinematográfica (corto y largometraje); **(b)** obra televisiva (ficción o no-ficción; seriada o no); **(c)** comercial (publicidad o mercadeo); **(d)** video institucional; **(e)** video pedagógico.

Criterios de inclusión

Empresas pertenecientes a la industria audiovisual de Bogotá que dentro de sus actividades tengan como objeto:

- Creación directa de audiovisuales (contenido):
 - Productoras de Cine
 - Productoras de TV
 - Productoras audiovisuales (web)
 - Empresas de animación
- Creación indirecta o servicios para la creación de contenido audiovisual:
 - Post-producción: edición de video
 - Post-producción: efectos visuales (VFX) o colorización
 - Post-producción de sonido: diseño sonoro o mezcla
 - Empresas de servicios de producción
 - Empresas de casting de actores (ficción)
 - Empresas de alquiler de cámaras y luces
- Distribución:
 - Distribuidoras de cine o TV
 - Agentes de ventas de cine o TV
- Exhibición / Difusión:
 - Exhibidores teatrales de cine
 - Canales de TV (nacionales, regionales o internacionales)

Criterios de exclusión

Como **criterio de exclusión** consideramos empresas que, aunque prestan servicios complementarios a la industria audiovisual, no tienen una influencia creativa o presupuestal significativa dentro de la factura de la obra, aunque puedan estar incluidas en las industrias culturales y creativas.

Igualmente excluimos a los creadores de obras audiovisuales “aficionadas” (YouTubers), los creadores de obras para uso privado (videos corporativos, registro de eventos), o los de creación académica.

Muestra

Siguiendo siempre las pautas del criterio de inclusión, la muestra discrecional permitió que los investigadores escogieran a las empresas más idóneas para el estudio: (a) según su actividad económica —procurando mantener un balance proporcional entre las categorías; (b) según la experiencia de la empresa y su vinculación a obras de particular interés; (c) de diferente tamaño corporativo (pequeñas, medianas y grandes empresas); (d) de alto y bajo perfil.

Vale la pena mencionar que también se tuvieron en cuenta para las entrevistas a ciertas *entidades*, de carácter público y privado, pues nos parecieron fundamentales sus testimonios siendo quienes fomentan, hacen acompañamiento y gestionan la normatividad relacionada a esta industria cultural en Colombia.

Eje económico:

Análisis de las estadísticas oficiales del sector cultural y audiovisual

Objetivos:

- a. Identificar el intercambio de servicios entre los participantes de la industria audiovisual.
- b. Evaluar las relaciones económicas del sector.

Se buscó identificar las dinámicas de productividad existentes en la industria audiovisual, a partir de la metodología general de la Cuenta Satélite de Cultura –CSC del DANE, siguiendo la identificación y medición de los procesos productivos de las actividades culturales y sus indicadores. Esto permitió establecer un perfil de las relaciones que se dan en la industria.

En general, se siguió libremente la *metodología de mapeo de las industrias culturales* diseñada por la Unidad de Economía Creativa del British Council. Esta metodología sugiere un análisis de los entornos económico, social e industrial para “poner en perspectiva el valor económico de las industrias creativas, particularmente en lugares donde no se sabe casi nada de ellas”. (BOP Consulting, 2010). El método del mapeo, desde esta perspectiva, se convierte en una herramienta para analizar el impacto económico de las industrias creativas en la economía total.

La presente investigación multidisciplinaria, a grandes rasgos, sigue los parámetros de este mapeo, pero solamente a conveniencia y adaptados frente a los propósitos de nuestro problema de investigación.

* * *

Actualmente la industria se enfrenta a un mercado competido y globalizado. No sólo se producen obras audiovisuales para el mercado nacional sino también deben cumplir con los estándares de producción, distribución y comercialización impuestos por las grandes industrias audiovisuales del mundo (especialmente por las empresas de Hollywood, EE.UU.).

En general, consideramos que nuestro análisis mixto (cualitativo y cuantitativo) de las dinámicas empresariales de la industria audiovisual podrá ser de gran utilidad conceptual y factual para diversos entes: los gestores de políticas públicas en el sector y los mismos participantes.

Desde una perspectiva académica, es necesario aproximarse a la industria con objetividad y distancia crítica; con estudios que no respondan a las necesidades particulares de uno u otro participante sino frente al beneficio colectivo y nacional. Es así que un entendimiento profundo y académico de la industria conducirá a acertadas estrategias empresariales para los participantes y a acertadas políticas públicas para las entidades adscritas al sector, fortaleciendo económicamente a la industria audiovisual a través de la generación de obras de la más alta calidad artística y cultural, pero obras que también sean rentables para los participantes.

A. COMPONENTE TEÓRICO

CAPÍTULO 1: CONTEXTO DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL

1.1 – Articulación entre las industrias culturales y la industria audiovisual

Esta sección tiene el objetivo de hacer una aproximación de la relación entre industrias culturales y la industria audiovisual (cine, TV y publicidad comercial), a partir de una revisión bibliográfica y la exposición de las líneas teóricas y discusiones más relevantes en los últimos años. La revisión busca exponer de manera descriptiva una evolución de pensamiento sobre las industrias culturales acompañada de su aplicación en el contexto de las industrias audiovisuales latinoamericana y colombiana, respectivamente. Los estudios citados comprenden artículos académicos indexados y documentos institucionales (gobierno y agencias internacionales).

El génesis del término *industria cultural* se halla en los debates de Theodor Adorno y Max Horkheimer (1988), filósofos adscritos a la denominada Escuela de Frankfurt, quienes desde la década de 1940 lanzaron una crítica lapidaria a la sociedad postindustrial en lo referente a la cultura de masas. Para ellos, la sociedad fue tomando elementos y actividades *culturales* para introducirse en la cotidianidad de los individuos, al punto de intervenir en su tiempo de ocio con elementos ideológicos y convertir esas expresiones culturales en parte de las actividades productivas industriales y capitalistas.

Con los años, la terminología ha evolucionado. El movimiento contracultural se señala como el punto de inflexión hacia el surgimiento de una nueva manera de entender el fenómeno de la comercialización de la cultura. La reconversión del término de *industria cultural* en el sentido de Adorno y Horkheimer a *industrias culturales* (en plural), supuso la

suavización de la crítica inicial y permitió cobijar bajo esta expresión una cantidad de actividades emergentes dirigidas al entretenimiento masivo (Caro, 2017).

Diana M. Rey Vásquez (2009) se aproxima a una definición del concepto de *Industrias Culturales* para ubicar en una perspectiva regional, los debates en torno al tema en Latinoamérica.

Entenderemos por Industrias Culturales, al conjunto de bienes y servicios culturales protegidos por el derecho de autor cuya cadena de creación, divulgación y apropiación cultural reproduce creaciones literarias, musicales, audiovisuales o escénicas a escala masiva o de servicios culturales, cuya naturaleza satisface intereses culturales. Su capacidad simbólica las hace responsables de la promoción de derechos culturales a partir de los principios de identidad y diversidad, así como de fomentar espacios de integración cultural, incentivar la acumulación de recursos económicos, jugar un rol relevante en el capital social y ser imprescindibles para entender el capital cultural. Engloban a los subsectores editorial, fonográfico, audiovisual, a las artes escénicas y al disfrute del patrimonio material e inmaterial. (Rey Vásquez, 2009, p. 62)

Adicional a su papel en la conformación del capital simbólico y como agentes de desarrollo económico, las industrias culturales son el centro de una nueva forma de diplomacia. Según Caro (2013), una vez la televisión caduca como heraldo de la sociedad de consumo, la importancia que antes se depositaba en la publicidad del producto y sus ventajas sobre los productos de la competencia, ahora se desplaza a *la marca* que es la que implanta el nuevo imaginario de estatus y exclusividad.

Rey Vásquez (2009) esboza un recorrido cronológico que permite dar contexto a las políticas públicas de fomento a las industrias culturales en Latinoamérica. La autora propone tres etapas de desarrollo, que giran en torno a la existencia de una agenda asociada a lo que se entiende por cultura en cada momento histórico. La primera, que va de la década de 1930 a la de 1980, en que la relación entre política pública y cultura se caracterizó por dar visibilidad a las expresiones artísticas de cada país, con una tendencia clara a diferenciar entre alta cultura o cultura de las élites y baja cultura o cultura popular. No había acciones

estructuradas ni se presentaba seguimiento a los procesos, básicamente se trataba de la promoción de piezas artísticas.

El segundo momento se ubica entre mitad de la década de los ochenta, hasta los primeros años del 2000 y se caracteriza por acciones más consistentes dirigidas a la promoción de las industrias, las condiciones mercantiles de los bienes y lo relacionado con la reglamentación de los derechos de autor.

Es en esta segunda etapa que se comienza a dar reconocimiento a nichos específicos como la industria editorial y la del cine. En este periodo, por ejemplo, aparece la Fundación Nuevo Cine Latinoamericano, desde la que se produjeron acciones entorno a la formación y la cooperación regional. —Sin embargo,

[s]erá sólo en un tercer estadio cuando veremos la defensa expresa de las Industrias Culturales y su valoración a voces alzadas en aras del desarrollo. De allí hasta hoy los gobiernos de la región se han movido para propiciar medidas concretamente dirigidas a las Industrias Culturales. (Rey Vázquez, 2009, p. 71)

Es así como la política estatal empieza a darle importancia a las industrias culturales, una vez éstas se han ido reconfigurando a nuestro mundo contemporáneo. Si se evalúa el contenido simbólico de las *marcas* (el estatus), ha habido una reconfiguración del contenido simbólico de la función de la marca producido por la industria publicitaria y se ha puesto en favor no solo de productos comercializables, sino de otros intangibles que representan valores y conceptos más que bienes de uso.

Por ejemplo, Jordi De San Eugenio (2013) manifiesta que la tradicional diplomacia de Estado se dirige hoy en día hacia una diplomacia pública, que apunta al posicionamiento internacional desde estrategias persuasivas asociadas al *marketing* más que a la política. Esta nueva influencia se vehicula a través de una identidad competitiva asociada justamente a una marca país y sus productos.

...la influencia ejercida por una marca de territorio tiene que orientarse a corporaciones e inversores, a la industria turística, a la diplomacia pública, a la

19

exportación industrial y, por último, al fortalecimiento de la autoestima y del sentimiento de pertenencia e identidad de los ciudadanos. (De San Eugenio, 2013, p. 159).

De esta forma, las tradicionales estrategias de Estado en materia de relaciones internacionales ceden espacio a ámbitos relacionados con la *sociedad civil*, en un contexto de que la geopolítica global, apunta a la gestión del capital simbólico de sus países mediante la transformación en esas respectivas marcas.

Esto es un asunto de primer orden, en tanto las *marcas país* contribuyen a las *industrias culturales*, prestándose para reconocer el potencial de la cultura para el desarrollo de las respectivas naciones y el reconocimiento de éstas bajo el temple de una *marca*.

La industria audiovisual, como parte de estas industrias, tiene una capacidad para influenciar y permear todos los modos de vida. Esto explica la importancia que se le viene concediendo al cine y la TV en Colombia y América Latina, como parte de una agenda global de autopromoción (de la nación) y que ha tomado auge en los últimos años, materializando, entre otras iniciativas, la implementación de leyes de fomento al cine a lo largo del continente a partir del año 2000.

Aunque pueda ser visto como un aporte, se puede considerar la postura contraria. Florence Toussaint (2017) afirma que las industrias culturales y creativas (*industrias creativas* es un término más recientemente acuñado desde el año 2000) hacen parte de una forma de aplicación de la ideología neoliberal, que propende porque el Estado deje de ser mediador en el mercado y se alinee con los intereses de la clase dominante. Esto implica privatizar servicios como la educación y la salud y hoy por hoy la cultura, que pasa a ser dominio del mercado. Esto implica crear una agenda que se apoya en cifras económicas, en la que el tema de las industrias creativas se posiciona de tal modo, que son las asociaciones público privadas las que entran a tomar el lugar del Estado en la administración y usufructo de museos, sitios arqueológicos, parques naturales etc. (Toussaint, 2017).

Si bien hay zonas grises que llevan a preguntarse sobre la conveniencia de la intervención del capital privado sobre los bienes culturales colectivos, José Miguel Onaindia y Fernando Madedo (2013) reflexionan en torno al potencial del audiovisual como industria

cultural. Argumentan que el modo en que el lenguaje audiovisual y su formato productivo han evolucionado en concordancia con el desarrollo tecnológico también ha supuesto la multiplicación y diversificación de las obras audiovisuales y de sus modos de producción y circulación, permitiendo reconocer un sistema de interrelaciones entre sectores asociados tales como laboratorios de postproducción, talleres de arte, servicios de catering etc.

Néstor García Canclini (2002) comprende las industrias culturales como medios portadores de significado, en su doble arista de recurso económico y fuente de identidad. Sin embargo, advierte que al tiempo que se expanden los mercados y posibilitan un mejor conocimiento entre los países de la región, bajo la lógica neoliberal las industrias culturales “tiende[n] a acentuar la subordinación de los países débiles y a privilegiar los derechos comerciales de las megaempresas transnacionales”. (García Canclini, 2002, p. 3)

El autor enfatiza que la lógica trasnacional de los mercados cinematográficos exige de políticas nacionales y globales que busquen equilibrar las asimetrías tanto entre el norte y el sur, como entre los propios países latinoamericanos. Advierte que si las políticas públicas se restringen al territorio de los estados nacionales, se dejarán las relaciones culturales internacionales libradas a las decisiones mercantiles de las *majors*, los grandes estudios de cine de Hollywood quienes dominan el mercado global del cine. (García Canclini, 2002, p. 5)

En un balance general sobre el cine del continente, Octavio Getino (2008) sostiene que los mayores problemas a los que se enfrenta el sector son los de la financiación y la ausencia de un mercado sostenible que le permita depender cada vez menos de la tutela gubernamental, para acercarse cada vez más a los gustos, consumos y expectativas socioculturales de cada comunidad.

El autor menciona que si bien en países como Colombia, Venezuela o Chile, han aparecido empresas que ofrecen tecnología moderna para la realización de contenidos, con capitales procedentes de la actividad audiovisual publicitaria, en términos generales el continente carece de estructuras estables de carácter industrial. (Getino, 2008, p. 170)

Onaindia y Madedo (2013) distinguen en referencia al sector audiovisual en el caso argentino, tres tipos diferentes de productores de contenidos que se clasifican según su estructura empresarial y el tipo de producto obtenido. Primero medianas empresas, con instalaciones propias y que tienen procesos estandarizados. Se caracterizan por orientarse hacia un cine de corte más comercial y en muchos casos están articuladas a conglomerados de medios. Su actividad cinematográfica es complementaria, pues la combinan con producción para publicidad y TV. En segundo lugar mencionan las pequeñas empresas dedicadas a la realización de un cine de autor de carácter familiar o unipersonal, su producción tiende a alejarse del cine comercial. Como tercero, aluden a emprendimientos de directores-productores que realizan un cine experimental, sus obras no están destinadas al mercado, sino que son de carácter más artístico. (Onaindia y Madedo, 2013, p. 186)

Pese a la existencia de estructuras productivas en el audiovisual, surgidas con anterioridad al boom actual de las industrias culturales, la falta de producción continua ha impedido afirmar en el sector audiovisual el establecimiento y desarrollo de una industria cultural en sentido amplio, ya que el concepto en sí mismo implica una continuidad industrial, es decir, que la producción de recursos materiales e inmateriales se encuentre *ininterrumpida labor*, algo que pocos empresarios han podido hacer en Argentina (lo mismo que en Colombia).

Asimismo, los autores consideran que, las nuevas formas de producción y consumo deben estar en consonancia con los modos en que el Estado interviene para fomentar la actividad, garantizando el desarrollo de la industria y el derecho de acceso a la cultura como objetos constitucionales de eficiente cumplimiento. (Onaindia y Madedo, 2013).

En esta línea, circunscribiendo este debate al plano local, Mauricio Vera (2007) considera que el cine como economía de flujo, exige una renovación y continuidad que el mercado no permite en Colombia, en parte por la concentración oligopólica de los capitales extranjeros en el ámbito de la distribución. Del lado opuesto ubica la industria televisiva nacional, donde se dan procesos "de producción serializada y estandarizada y, por lo tanto, de reducción de costos por economías de escala y especialización en el trabajo". (Vera, 2007, p. 111). A pesar de los desarrollos recientes en la industria cinematográfica de los últimos años, la visión de Vera aún tiene resonancia en 2019.

Mas aún, la privatización de los canales y la TV por suscripción produjo la desarticulación de la estructura basada en la TV, ya que la publicidad que solía financiar la TV pública se ha desplazado a la TV cerrada. Los principales afectados señala Vera (2007), han sido los canales regionales, cuya pauta resulta costosa, en comparación con el nivel de cubrimiento y los costos de otros medios regionales como la Radio, y de ahí una creciente dependencia a las fuentes de financiamiento estatales para los canales regionales (y para sus productores de contenidos).

En el contexto de las nuevas formas de producción, consumo y comercialización de los contenidos audiovisuales, las plataformas *streaming* (también llamadas OTT) se han tornado imprescindibles para el mercado. Sobre este tema, para Toussaint (2017), el reto de la televisión pública latinoamericana es entrar en la competencia con los consorcios privados, frente a los cuales se encuentra en franco desequilibrio en cuanto a tecnología, cobertura, y presupuestos. Pese a lo anterior, la ventaja que se reconoce a la TV pública sobre la privada es la de la diversidad y calidad de contenidos, frente al unánime discurso de la TV privada, con sus contenidos repetitivos y de baja calidad conceptual, que comienzan a aburrir a un público ávido de entretenimiento, información y que desean de vuelta, ver recreada su cultura.

En ese sentido y transponiendo el debate a otros medios, Claudia Ferman (2008) menciona que sería inexacto a la hora de pensar la producción audiovisual en Latinoamérica, limitarse a las estadísticas de las salas de exhibición, en tanto también “adquieren sentido y se dibujan como un campo de discusión de la producción cultural” las distintas expresiones audiovisuales entre las que se cuentan las producciones comunitarias, indígenas, independientes, pasando por la publicidad institucional, y el cine para la TV, hasta las producciones de las instancias académicas y los departamentos de estudios fílmicos. (Ferman, 2008, p. 361)

[...] el cambio tecnológico en los medios de producción audiovisual, ligado con un cambio político en las condiciones y prácticas, ha sido y es particularmente productivo para el campo del cine en Latinoamérica, y ha generado un impacto directo en las prácticas de producción y recepción del producto cultural audiovisual. Lo que sigue es necesariamente elaborar una agenda para pensar no sólo en estas

nuevas condiciones sino también en su potencialidad cultural y educativa. (Ferman, 2008, p. 363).

La agenda estatal, como lo menciona Ferman (2008), debe complementar los incentivos de producción de manera que ponga en marcha políticas de archivo, de acceso, de circulación y de diseminación no-comercial del audiovisual, haciendo copartícipes del cambio a todas las instancias involucradas en el contexto continental, en particular las asociadas al campo intelectual y específicamente académico.

En esta misma línea, Barreiro (2013) menciona la necesidad de una intervención multidisciplinar, para la construcción desde las universidades y los grupos de investigación, de estudios tendientes a diseñar y analizar la nueva industria. Los documentos recabados dibujarán el papel de una investigación que vaya más allá de lo diagnóstico, y que se convierta en "productora de conocimiento e impulsora de nuevos modelos de negocios". (p. 32)

Por otra parte, Sierra (2013) afirma que una "posible industria cinematográfica colombiana" debe propender por estrechar la relación entre el público y los realizadores. La autora rescata el carácter del cine como pilar fundamental en la creación de identidad y la formación de cultura de la Nación (siguiendo lo promulgado por la ley de cultura —ley 397 de 1997), de manera que considera que los retos de la industria se deberían enfocar en la salvaguardia del patrimonio audiovisual, la formación de públicos y en la circulación.

Asimismo, Val Cubero (2017) considera que en el nuevo panorama audiovisual se deben considerar las cuestiones derivadas de la propiedad de los medios, el acceso democrático a los contenidos y las nuevas formas de creación, producción y difusión que permiten las plataformas digitales, con el objetivo de que todas las etapas de la cadena de valor dentro de la industria audiovisual tengan participación y se asimilen dentro del proceso productivo a fin de consolidarlo. Para lograr tal propósito Val Cubero propone democratizar la capacidad de producción, distribución y exhibición de contenidos, variedad en los contenidos que reflejen valores particulares, identidad y estética y finalmente garantizar las posibilidades de acceso a la creación, consumo y difusión de los contenidos. Val Cubero (2017, p. 127)

Liliana Castañeda López (2011) y Mauricio Vera (2017) coinciden al plantear que las fallas en el mercado local se deben en gran parte a la presencia de oligopolios, por lo que se justificaría generar un modelo de fomento estatal que propenda por asegurar la diversidad de contenidos, condiciones equitativas de participación y la asignación eficiente de recursos, sobre todo en el ámbito de la distribución y comercialización.

Durante la subsecuente etapa neoliberal (1988-1997), el Estado ignoró por completo la función social del cine y proclamó la eficiencia del mercado al reducir sustancialmente los subsidios, eliminar los incentivos, suprimir el control oficial sobre el precio del boleto de cine y autorizar la diseminación de las salas multiplex sin haber establecido condiciones industriales de competitividad para los largometrajes nacionales. (Castañeda, 2011, p. 147)

Castañeda menciona que aunque las políticas de fomento han favorecido la aparición de compañías productoras de tamaño reducido, éstas no son competitivas, por lo que los participantes del sector cinematográfico dependen de la diversificación de sus actividades principales con la realización de otros productos audiovisuales como televisión y comerciales, para asegurar en últimas su recuperación financiera. Esta circunstancia tendría influencia en que el sector sea inestable a nivel laboral y se introduzcan estrategias no formales como canje laboral, convergencia de funciones y financiación familiar a la hora de realizar películas. (Castañeda, 2011, p. 153)

Cabe resaltar que, en cuanto a las temáticas, Castañeda (2011) menciona que las historias narradas desde el cine colombiano, y que han sido avaladas por las políticas de fomento, pecan al excluir tanto propuestas innovadoras, como a grupos sociales que no se sienten representados en este discurso imperante. Aunque no es una exclusión intencionada, sigue siendo una tendencia recurrente hasta el momento.

...se hace urgente generar consenso sobre la importancia de la inclusión de comunidades olvidadas en la representación identitaria que el cine ofrece... Este desafío cobra mayor fuerza si se tiene en cuenta el contexto global donde los gobiernos latinoamericanos buscan firmar tratados de libre comercio en una posición de bajo poder de negociación respecto de las potencias económicas, poniendo en

riesgo la reproducción del capital cultural a través de sus industrias culturales.
(Castañeda, 2011, p. 165)

Al respecto de estas asimetrías del mercado global de cine, Getino (2008) reconoce la incidencia masiva de contenidos producidos por parte de los conglomerados de medios, que han aumentado sus inversiones sobre la producción local en los países del continente, situación que ha ido en sostenido aumento en Colombia desde la implementación de la ley 1556 de 2012 (de incentivos para la inversión extranjera en las filmaciones del país a manera de *reembolso en efectivo*). Advierte Getino que “Las compañías norteamericanas buscan en los países latinoamericanos escenarios naturales, técnicos y actores secundarios, extras y servicios baratos, para realizar las películas concebidas directamente en sus oficinas centrales para un mercado internacional indiferenciado, donde lo «latinoamericano», en caso de aparecer, resulta apenas un detalle exótico o subalterno”. (Getino, 2008, p. 176)

Ante esa mirada hegemónica que se impone *a la cultura* desde la lógica del capital, haciendo eco a la mencionada noción de *industria cultural*, Carmina Crusafon Baqués (2011) propone reconocer el espacio iberoamericano como un terreno propicio para la integración supranacional. Se apoya en García Canclini (2001), para enunciar tres dinámicas básicas en juego: (a) *la económica*, representada por la industria audiovisual; (b) *la política*, que reúne las actuaciones de los entes supranacionales y la puesta en marcha de políticas públicas; y (c) *la cultural y lingüística*, que pone de relieve el concepto de latinidad, entendida como una construcción híbrida (Crusafon, 2011, p. 31).

El análisis de los distintos espacios supranacionales y su interacción a través de las dinámicas política e industrial ponen de relieve cómo en el sector cinematográfico, las acciones de los actores gubernamentales y las políticas públicas, junto con la dinámica de la industria audiovisual, contribuyen a la construcción de este nuevo espacio común euro-latinoamericano. (Crusafon, 2011, p. 42)

En este sentido, la autora reconoce el aporte del programa Ibermedia en la creación y circulación de contenidos de uno y otro lado del Atlántico, pero sobre todo subraya la importancia de los aspectos culturales y lingüísticos que contribuyen a la consolidación de un espacio supranacional.

Como resultado, el espacio audiovisual euro-latinoamericano emerge como regional y con el ímpetu de unos nexos culturales y lingüísticos, favorecidos por el dinamismo de la comunidad hablante hispano-lusa, que reivindican su diferencia en un escenario global, dominado por un excesivo protagonismo anglosajón. (Crusafon, 2011, p. 43)

Sin embargo, el peligro de la imposición cultural no se centra solo en la relación entre culturas hegemónicas y subalternas, y en términos internacionales. Para Güel (2012), igualmente existe una relación problemática entre las políticas culturales de Estado y las dinámicas sociales al interior de los países, algo que se hace visible en los sesgos ideológicos de la institucionalidad y su carácter elitista, que invisibiliza las expresiones culturales de los grupos minoritarios, reproduciendo a través de la política institucional, nuevas formas de dominación cultural.

Frente a ello se propone recuperar las dinámicas culturales de los actores reales como objeto y sujeto de las políticas, ampliar su capacidad participativa e inclusiva, potenciar su capacidad de elaboración de los conflictos y diferencias culturales, y vincularla más estrechamente al proceso político haciendo de ellas un lugar del procesamiento de utopías sociales. (Güel, 2012, p. 83)

El autor defiende “una crítica a la especialización y gestionalización tecnocrática de las políticas culturales que pretenden algunos”, al tiempo que se pregunta por “el campo de eficacia de las políticas culturales para la construcción de integración social en contextos de diversidad” dentro del entorno globalizado. (Güel, 2012, p. 92).

Haciendo un balance sobre las políticas existentes en el caso colombiano, por otra parte, Guillermo D’abbraccio (2015) es categórico al plantear que no se puede seguir creyendo que el cine colombiano *está bien*, sólo debido a que se están produciendo más películas que antes. Es decir, el indicador de éxito de la industria no puede recaer solamente en el aumento de la cantidad de producciones locales. Plantea el autor que se debe considerar seriamente el factor de retribución económica, es decir, tener en cuenta las ganancias o utilidades que deberían generar los proyectos (productos/ obras) en esta industria... así como cualquier otra industria se fijaría en este aspecto. Cree él que el retorno a los inversionistas no se puede limitar a los incentivos de corte tributario (la rebaja de impuestos). (p. 42)

En ese sentido subraya que el número creciente de producciones cinematográficas colombianas no ha incidido realmente en un aumento del público a ver éstas sino, en cambio, en su disminución (!) por la sobre oferta de títulos. Consecuentemente, plantea la pregunta seminal de toda estrategia de mercadeo: *¿qué, cómo y para quién estamos produciendo?* (2015, p. 42)

Es pertinente mencionar la postura del autor frente a políticas de fortalecimiento para el sector, en Colombia se están implementando desde el inicio del 2019, pero no pueden ser acciones circunstanciales sino lineamientos continuos. Por un lado, las estrategias frente a la internacionalización: mayor participación en fondos, coproducciones, ventas y la existencia de una comisión filmica, para rodajes extranjeros. (D'abbraccio, 2015, p. 44).

Por otro lado, el autor menciona que se necesitan trazar líneas de acción ajustadas al mercado y sus cambios, para que las políticas de Estado sean sostenibles a largo plazo. También considera imperativa la formación de públicos (un tema que de por sí remite a fuertes reflexiones de implementación y metodologías), así como sugiere el acompañamiento permanente del Fondo en todas las etapas del producto, tras la entrega del apoyo (algo que es beneficioso para aquellos cineastas que carecen del know-how para realizar los proyectos sin tropiezos).

Finalmente D'abbraccio (2015) sugiere la formalización y sistematización de los procesos dentro de la labor de los creadores, de quienes apunta no saben formular y diseñar presupuestos con *sentido de realidad*. (p. 44).

Los retos articuladores que se recogen de esta aproximación teórica y que atañen al estado actual de las industrias del sector audiovisual en Colombia, están relacionados con la protección de la diversidad y sus expresiones dentro y fuera de las fronteras nacionales, la intervención del mercado en favor de la producción local del cine y la TV, el fomento a las investigaciones sobre el sector, la formación en torno a los oficios del cine y la capacitación empresarial. Todo confluye en la necesidad de propiciar bases sólidas de fomento a la actividad empresarial en el audiovisual, dentro de una lógica que considere el carácter invaluable de la cultura y la diversidad.

Esta situación, sin duda bienvenida por la comunidad audiovisual, ha fomentado prácticas hasta hace poco no muy comunes como la formalización de procesos de contratación, el registro mercantil de empresas y la inversión público–privada en proyectos de distinta índole. Por otro lado, también han planteado nuevas preguntas sobre las reglas y desafíos económicos en juego, que han variado con el crecimiento del subsector. Un ejemplo de esta evolución es la dinámica que la Ley de Cine (Ley 814 de 2003) ha generado desde su promulgación, como una oportunidad histórica para el cine colombiano de garantizar el fomento y los recursos a la creación cinematográfica, pero también bajo modelos y esquemas que las nuevas empresas no necesariamente conocen en su magnitud. El acceso a incentivos económicos afianzada por la ley, motor de su existencia, ha afianzado esquemas de acceso y redistribución que visto en perspectiva constituyen una de las dinámicas del sector empresarial audiovisual.

1.2 – Sobre la obra audiovisual

Esta sección presentará un recuento linear de los principales hechos, leyes e iniciativas que han construido al sector audiovisual en los últimos 20 años en Colombia. Se realizará de manera descriptiva, con el objetivo de plantear los ejes temáticos más recurrentes de la evolución. Así mismo, este ejercicio permitirá entender mejor los análisis cualitativos y cuantitativos de las siguientes secciones, en las cuales se hará mención de estos hechos recurrentemente.

La normatividad vigente a nivel internacional ha delimitado las fronteras del concepto de obra audiovisual, lo cual ha repercutido en los marcos de reglamentación de fondos, protección y ayudas al sector audiovisual, como ha ocurrido en el caso colombiano. Una de las definiciones más comunes es la del Tratado sobre el Registro Internacional de Obras Audiovisuales, adoptado en Ginebra el 18 de abril de 1989 (de aquí en adelante “Tratado de Ginebra”), que expone: se entenderá por “obra audiovisual toda obra que consista en una serie de imágenes fijadas relacionadas entre sí, acompañadas o no de sonidos, susceptible de hacerse visible y, si va acompañada de sonidos, susceptible de hacerse audible”. Esta definición fue adoptada en Colombia por la Ley 26 de 1992, por la cual se aprobaba el

Tratado de Ginebra con el fin de “incrementar la seguridad Jurídica de las transacciones relativas a las obras audiovisuales”.

Otra repercusión del Tratado de Ginebra es la llamada Decisión Andina 351 de 1993, mediante la cual se propone un esquema de derechos de autor con alcance en las obras audiovisuales. En ésta, se definen los parámetros más comunes de la creación audiovisual como el autor, la distribución al público, la divulgación y productor, entre otros (*ver* tabla 1). Acerca de la obra audiovisual, la define como:

Toda creación expresada mediante una serie de imágenes asociadas, con o sin sonorización incorporada, que esté destinada esencialmente a ser mostrada a través aparatos de proyección o cualquier otro medio de comunicación de la imagen y de sonido, independientemente de las características del soporte material que la contiene.

La anterior definición constituye un aporte a la delimitación, en cuanto supone la intermediación de un dispositivo de conversión de las señales magnéticas o fotogramas a imágenes en movimiento, liberando en tiempos de la digitalización, al soporte como un criterio determinante. El marco normativo colombiano, a través del Departamento Nacional de Derechos de Autor, acogió algunos de los parámetros de exhibición y soporte de las obras audiovisuales de la Decisión Andina, con el fin de delimitar el marco general del Tratado de Ginebra.

Tabla 1

Tabla de definiciones de algunos conceptos asociados a la obra

DEFINICIONES	CONCEPTOS ASOCIADOS
Autor	Persona física que realiza la creación intelectual.
Copia o ejemplar	Soporte material que contiene la obra, como resultado de un acto de reproducción.
Distribución al público	Puesta a disposición del público del original o copias de la obra mediante su venta, alquiler, préstamo o de cualquier otra forma.
Divulgación	Hacer accesible la obra al público por cualquier medio o procedimiento.
Emisión	Difusión a distancia de sonidos o de imágenes y sonidos para su recepción por el público

Obra	Toda creación intelectual original de naturaleza artística, científica o literaria, susceptible de ser divulgada o reproducida en cualquier forma.
Productor	Persona natural o jurídica que tiene la iniciativa, la coordinación y la responsabilidad en la producción de la obra, por ejemplo, de la obra audiovisual o del programa de ordenador.

Datos definidos a partir de la Decisión Andina 351 de 1993 (Fuente: Elaboración propia)

Con respecto a la obra audiovisual, la legislación colombiana propone algunos elementos diferenciadores al marco internacional. Por una parte, existe una preocupación por definir los terrenos de la obra audiovisual en términos de lo que es, y distanciarse de lo que no es (*ver* tabla 2). Precisamente, se propone el término de “obra cinematográfica nacional”, que involucra la exhibición y el soporte material como elementos definitorios. Según lo consignado en el Decreto 1080 de 2015, artículo 2.10.1.1:

...la obra cinematográfica designa elementos que se armonizan para constituirlos, y comprenden un objeto artístico y de lenguaje cinematográfico, un conjunto de imágenes en movimiento, con o sin sonorización, y un soporte material que permite fijarlos. En consonancia con el inciso anterior, la expresión obra cinematográfica hace relación a la concreción y conjunción estructural de los referidos elementos (Decreto 1080 de 2015).

Tabla 2

Tabla de definiciones de lo que no se consideran obras cinematográficas nacionales

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<i>Por su ventana.</i>	Las que se realicen teniendo como ventana esencial de comunicación pública la televisión, salvo los largometrajes que se destinen a la televisión con una duración no inferior a 52 minutos sin contar comerciales.
<i>Por su carácter seriado.</i>	Las telenovelas, documentales, seriados u obras de cualquier género que en forma evidente tengan por finalidad su emisión en televisión con periodicidad identificable o bajo la cobertura de un mismo espacio de programación.
<i>Por su finalidad de publicidad o mercadeo.</i>	Las que tengan como finalidad apreciable hacer publicidad o mercadeo de productos, instituciones, bienes, servicios o de cualquier otra actividad u objeto.

<i>Por su carácter institucional.</i>	Aquellas que tienen por finalidad apreciable destacar la imagen, la actividad, o los servicios que presta una determinada institución pública o privada.
<i>Por límite de visualización o audición de marcas.</i>	Las que utilicen de manera apreciable y/o repetitiva visualización o mención sonora de marcas de productos o servicios, de forma que pueda entenderse como una obra institucional o publicitaria.
<i>Por su finalidad fundamentalmente pedagógica.</i>	Las que tienen por finalidad fundamental apreciable, hacer pedagogía sobre un hecho, producto, comportamiento o actividad.

Datos definidos según Decreto 1080 de 2015 (Fuente: Elaboración propia)

En el Artículo 2.10.1.16. del mismo decreto se menciona "... los términos película nacional, producción o coproducción nacional de corto o largometraje y obra cinematográfica nacional se entienden análogos, independientemente de su destinación, soporte de fijación o medio de difusión finales, siempre que la obra tenga las características creativas, lenguaje y desarrollo de la acción propios y diferenciales de la obra cinematográfica" (Decreto 1080 de 2015). Pese a que el decreto pareciera dejar de lado todo tipo de audiovisuales que no están destinados a las pantallas de cine tienen el mismo peso que la obra cinematográfica y por tanto hacen parte del grupo de productos que interesan a esta aproximación.

Acerca de la definición de obra audiovisual, la Ley 814 de 2003 o Ley de Cine, la delimita de la siguiente manera:

Son aplicables dentro de estos conceptos generales las definiciones y principios dispuestos en la Ley 397 de 1997, relativos a la definición de empresas cinematográficas colombianas, obra audiovisual, destinación de recursos, porcentajes de participación en producciones o coproducciones colombianas de largometraje y demás disposiciones en materia de imágenes en movimiento, obras audiovisuales, industria y cinematografía nacionales, previstas en aquella. (Ley de Cine, 2003).

Curiosamente, según la Ley 397 de 1997, la definición de "obra audiovisual" se encuentra ausente. En el artículo 3 de la Ley de Cine, quedaría subsanado ese tema, así:

Los términos utilizados en esta ley serán entendidos en su sentido expresado o, en caso de duda, en el sentido de aceptación internacional de acuerdo con las previsiones incluidas en tratados que en materia cinematográfica se encuentren en vigor para el

país, o en el sentido comúnmente incorporado a las legislaciones de países firmantes de tales acuerdos internacionales” (Ley de Cine, 2003).

El Decreto 1080 de 2015 puede arrojar en su caracterización de “obra cinematográfica nacional” y lo que no lo es, la jurisprudencia acoge lo consignado en el artículo 2 de la Ley 23 de 1982 o Régimen general de derechos de autor, que señala que se protege a las obras cinematográficas “... a las cuales se asimilan las obras expresadas por procedimiento análogo a la cinematografía”. Se interpreta de esto y lo consignado en el artículo Artículo 2.10.1.16 del decreto 1080, que las producciones que tienen un proceso creativo de por medio, un valor de producción, están destinadas a su divulgación y existe un soporte físico que las contiene, se acogen a las definiciones de las normativas nacionales e internacionales y por tanto, son sujeto de protección ante la ley.

El Ministerio de Cultura de Colombia, por su lado, incluye en su glosario de términos que la obra audiovisual es:

Toda creación expresada mediante una serie de imágenes asociadas, con o sin sonorización incorporada, que esté destinada esencialmente a ser mostrada a través aparatos de proyección o cualquier otro medio de comunicación de la imagen y de sonido, independientemente de las características del soporte material que la contiene. (Mincultura, 2018)

Este concepto de obra audiovisual involucra a las obras cinematográficas, las producciones televisivas y, en general, a cualquier producción análoga a la cinematografía, la televisión o los videogramas.

La evolución de la normatividad sobre la obra audiovisual deja claro que a pesar de los cambios de formato, soporte y contenidos, sus definiciones suelen ser muy generales, dejando de lado los nuevos elementos en juego. Por lo tanto, la emergencia de nuevos contenidos audiovisuales para distintas plataformas de exhibición está siendo desde hace algunos años la irrupción más importante de la definición de la obra audiovisual. Las nuevas formas híbridas de realización y reproducción cuestionan el objeto de la “obra audiovisual”, como lo recuerda la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en el Tratado de Beijing sobre Interpretaciones y Ejecuciones Audiovisuales de 2016, en el que asocia la asocia con internet, los medios digitales y sus soportes:

El Tratado de Beijing incrementará la función que desempeña Internet como principal canal de distribución de contenido audiovisual, fomentando así, todavía más, la expansión de la banda ancha e innovaciones de tecnologías de la comunicación y la información en ámbitos como las plataformas de servicios digitales, las aplicaciones de contenido y las normas y tecnologías de transmisión. (OMPI, 2016)

La traducción de los fotogramas de una película o de las señales magnéticas/digitales en imágenes en movimiento, requiere de la mediación de un dispositivo especializado: el cine es solo una sucesión de fotogramas y no existe en tanto la cinta no es puesta en marcha para generar la sensación de movimiento. De igual modo sucede con un lector que interpreta señales electromagnéticas o digitales a la hora de reproducir un video. Ahí radica la importancia del “mecanismo idóneo” que menciona el glosario, y que permite que los productos audiovisuales sean visibles o audibles. Esta condición trae implícita que la expresión del contenido reproducido sea idéntica al original como señala la definición, es decir que se encuentre fijada en un soporte reproducible. Este último es el que da materialidad a algo aparentemente tan intangible como la imagen movimiento.

La fijación sobre discos que se menciona daría por sentada la incorporación dentro de la descripción de productos originales finalizados en digital para plataformas online como YouTube, Vimeo o Facebook. A pesar de no estar plenamente categorizados ni por ley de costumbre ni normativamente, el valor creativo y de producción que muchos de éstos involucran, los haría parte de lo considerado “obra audiovisual”.

Dado el volumen de productos que inundan las pantallas nuevas y tradicionales, para los fines de esta categorización serán tenidas en cuenta las obras referidas por la Norma Internacional de Derecho de Autor con sus adiciones y que se enmarquen en los criterios de “interés cultural” y “comunicación pública”. Serán tenidas en cuenta aquellas obras cuyo valor radique en su interés histórico, artístico, científico, estético o simbólico y que tengan difusión masiva. Ninguno de los criterios será excluyente y apunta a identificar como “obras audiovisuales” las siguientes:

- (a) las obras cinematográficas (corto y largometraje).
- (b) la obra televisiva (ficción o no-ficción; seriada o no).

(c) el comercial (publicidad o mercadeo).

(d) el video institucional.

(e) el video pedagógico.

1.3 – Prácticas internacionales de la industria cinematográfica

Dentro de la literatura existente sobre la industria del cine, más allá de las aproximaciones estéticas, históricas o políticas sobre el tema, se encuentran libros de énfasis académico y pedagógico que tratan sobre el funcionamiento detallado de la industria en sus diversas actividades de creación (dirección, fotografía, montaje, sonido, producción, etc.). Los autores, valiéndose generalmente de su experiencia en la industria, comparten ese *know-how* (conocimientos técnicos fundamentales), que de otra forma sería inasequible para la gran mayoría de realizadores independientes y aspirantes, puesto que las ideas ahí expuestas se basan en casos concretos y protocolos de creación que los autores han visto aplicados dentro de sus respectivas industrias. Más de un siglo de creación audiovisual han estandarizado bastantes procesos creativos, sobre todo los aplicables al set de rodaje y la post-producción; no obstante, es de común acuerdo que dentro de la creación de artes audiovisuales existe un conocimiento empírico y tácito que es difícilmente recuperable desde lo conceptual o netamente teórico.

Como ejemplo de esto, tenemos a los libros seminales sobre montaje que escribieron Edward Dymtryk, *On Film Editing* (1984), y Walter Murch, *In the blink of an eye* (1992), ambos montajistas de amplia trayectoria en distintas épocas de Hollywood. Sus libros fueron y siguen siendo acogidos por realizadores, pero en gran medida sus pautas y recomendaciones sobre el montaje no son sobre técnicas concretas, sino son lineamientos de buenas prácticas... pero son estos los que han influenciado y creado escuela para nuevas generaciones de profesionales.

Ahora bien, muchos creadores audiovisuales, en cualquiera de las disciplinas relacionadas a generación de imágenes en movimiento, se han formado empíricamente. Esto mismo aplica para los *productores* de la industria audiovisual. Lejos de ser un impedimento, ese camino de autoaprendizaje demuestra talento, intuición y acumulación de *know-how*,

hasta llegar a un perfil profesional consolidado. (Pardo, 2016, p. 23). Las obras de estos productores empíricos pueden tener gran éxito y relevancia cultural; ni colaboradores ni audiencias se detendrán a pedir las credenciales académicas de estos productores, cuando en últimas es su trayectoria la que confirma su estatus, no los diplomas.

Esta tensa relación entre la academia y la experiencia autodidacta es una realidad de la industria audiovisual que no puede ser obviada. Quizás lo mejor para circunscribir aspectos de teoría de *producción* audiovisual, es a través de una aproximación académica conjunta, como ya mencionamos, una que contenga lineamientos de teoría administrativa y financiera, pero asimismo, pautas de *buenas prácticas dentro del sector*, sabiendo que esto último se basa en las experiencia y contexto de cada profesional. Sin embargo, para el caso colombiano, viene siendo útil destacar las buenas prácticas empresariales de las industrias consolidadas, sobre todo a la luz de las producciones extranjeras que están escogiendo aliarse con productoras colombianas, sea o no para filmar en Colombia.

Siguiendo a A. Pardo (2016), podemos definir la *producción audiovisual* como un área transversal de la creación de la obra, la cual está encargada de la planificación, organización y control de un proyecto concreto, además de la consecución de sus recursos (financiación) y la gestión de sus recursos (p. 19). Los productores se hallan frente a un cargo ambiguo y polisémico, difícil de definir y malinterpretado por muchos; un rol que está a la cabeza de los proyectos y que, dependiendo de la escala de ejecución y de recursos del proyecto, deberá apoyarse en un grupo de otros también denominados productores. La obra audiovisual depende en gran medida de las decisiones acertadas de los productores en diversos ámbitos.

Se adivina por tanto que el productor cinematográfico se mueve dentro de una constante **dualidad** —nada fácil de resolver satisfactoriamente— como es la obtención de una obra audiovisual que compagine la calidad artística con la rentabilidad comercial. En la superación de este reto radica precisamente el atractivo de la profesión. En este sentido, cabe definir al productor como **empresario creativo** y también como quien toma las principales decisiones (*decision-maker*) sobre el *qué* y *cómo* del proyecto. (Pardo, 2016, p. 25)

Es importante destacar que esta dualidad (creativa vs. económico-financiera), la más intuitiva sobre el rol del productor, también hay que contraponerla con el elemento *empresarial*. Ante todo, habría que diferenciar los aspectos económico-financieros y organizativos frente a lo empresarial. Lo primero remite a la gerencia de proyectos. Una buena gestión de producción genera obras “con la mayor *calidad* posible en el mínimo *tiempo* y al menor *coste*”. (Pardo, 2016, p. 19)

En concordancia con las apreciaciones de Pardo, menciona J.J. Lee Jr. (2011) que los productores, y muy especialmente los independientes, son también *empresarios*, algo que es claro cuando el productor no sólo está a la cabeza de los proyectos, sino también es el socio, CEO o director de las *empresas Productoras* que hacen los proyectos. Aunque parezcan similares, la gestión de proyectos y la dirección empresarial son cuestiones distintas. Mejor aún, creemos que los principios empresariales que destaca Lee Jr. pensando en los productores independientes, son aplicables a otros empresarios participantes de la industria audiovisual, por ejemplo, los proveedores de servicios [*creación indirecta*, según nuestra definición], distribuidores e incluso exhibidores.

Por lo pronto, desde el punto de vista de las cinematografías nacionales (el cine del mundo), la gran mayoría de los productores operan bajo las lógicas de la *producción independiente* estadounidense, que es básicamente la que no sigue el esquema de producción de las *majors* de Hollywood. Los productores independientes, interpretando a Lee Jr., son aquellos que guardan los derechos de sus obras y son los gestores de éstas mismas desde su origen máximo. Estos productores no operan bajo el auspicio de grandes corporaciones o conglomerados, sean las *majors* estadounidenses o cualquier otra grande empresa que los esté empleando o comisionando. Trabajan entonces los productores independientes en empresas de pequeña o mediana constitución, sea como empleados o como socios. ¿Hace diferencia ser empleado de una *major* a ser el de una mediana empresa? Sí, en cuanto la *major* tiene una ruta comercial integrada a sus filiales y brazos corporativos. El otro tipo de empresas, las *independientes*, sean pequeñas o medianas, deben integrarse al mercado de una manera diferente.

De ahora en adelante en este apartado, por énfasis y practicidad, nos referiremos a los productores independientes sólo como *productores*, y supondremos que son socios en sus compañías Productoras.

Para Lee Jr., basado en su experiencia en la industria de Hollywood, muchos productores no conocen o no saben utilizar los *procesos y herramientas empresariales* que son esenciales dentro de la industria audiovisual. Podría decirse que la razón detrás de este desconocimiento profesional es, por un lado, la falta de experiencia de la mayoría de los productores, así como, por otro lado, su falta de formación académica empresarial. Lastimosamente, esa torpeza empresarial se traduce en una sobreoferta de películas que no tienen distribución, y si sí tienen distribución, sólo logran a una exhibición limitada, sin verdadera tracción frente a las audiencias. (2011, p. vii).

En el extremo opuesto, las compañías Productoras más exitosas son lideradas por productores que “emplean prácticas y principios empresariales sólidos que impulsan sus películas y empresas en constante avance”. (2011, p. vii). No es por accidente que triunfan, recalca Lee Jr., sino por tomar decisiones acertadas. Cabe entonces preguntarse, ¿cuáles son esos procesos, principios y herramientas empresariales que remiten a un buen resultado?

En términos generales, los *productores balanceados* emplean las siguientes prácticas y principios empresariales (Lee Jr., 2011, p. x–xii).:

(1) Hacen análisis interno de viabilidad de proyectos (*internal greenlight analysis*):

Éste es un proceso que difiere entre compañías; tiene como objetivo evaluar la fortaleza creativa y comercial de un proyecto en un determinado territorio de explotación. Este análisis es la base para un razonable plan de financiamiento y distribución.

(2) Operan con una fase de *desarrollo* plenamente financiada: Entre las fases del proyecto cinematográfico/ audiovisual, la fase de desarrollo puede bastante tiempo (18–24 meses). Pardo (2016) concuerda con Lee Jr. (2011) en que esta fase tiende a estar *infracapitalizada* por la mayoría de los productores, cuando debería llegar a ser entre el 8–10% del presupuesto total de la película. En Europa oscila entre el 1–5%. Este dinero permite maniobrar correctamente las actividades de desarrollo (Pardo, 2016, p. 47), aunque muchos lo vean como un lujo; pero ¿no

sería mejor verlo como una inversión frente al mismo proyecto? Lee Jr. resalta cómo preparar un esquema autónomo de financiación (Lee Jr., 2011, p.165–184), en donde se tiene inversionistas específicamente para el desarrollo, con retornos a ellos mismos al finalizar esta fase, considerando también que (a) las compañías desarrollan hasta 5 proyectos simultáneamente, y que (b) no todas son aprobadas para producción. Pardo recuerda que los fondos estatales, como es el caso de Colombia, ofrecen incentivos para el desarrollo (2016, p. 48–49), pero no dejan de ser escasos y de bajo frente a lo ideal. Sin el capital semilla para el desarrollo es difícil que se consiga financiación adicional por la falta de desarrollo de los elementos que hacen del proyecto algo atractivo. (2016, p. 47) —El presupuesto de desarrollo permite: la búsqueda y adquisición de derechos, desarrollo de guion (guionistas), estudios de viabilidad, incorporación de talentos *above-the-line*, diseño de mercadeo, diseño de financiación y de ventas, etc.

- (3) Usan el sistema bancario para coordinar la financiación: Este ítem presenta problemas en general para Colombia, puesto que el sistema bancario estadounidense tiene entidades y departamentos especializados para este tipo de industrias. Más allá de acceder a préstamos, hay beneficios concretos de tener el respaldo de una entidad bancaria, por ejemplo, la imagen de respaldo para la búsqueda de nuevo financiamiento, los recursos adicionales de contabilidad, la asesoría financiera, etc. Para acceder al sistema bancario usualmente se piden dos tipos de garantías: (a) *garantía de mercado o de ventas*, que implica tener contratos de preventa con distribuidores, y (b) *garantía de buen fin (completion bond)*, que implica tener ya un contrato con una aseguradora de buen fin, una subespecialización del sistema de seguros. (Pardo, 2016, p. 165)
- (4) Para cada proyecto, enganchan a distribuidores desde la fase de desarrollo: Los productores balanceados involucran a los distribuidores desde antes de dar aval de viabilidad (*greenlight*) a los proyectos. Al menos tienen el distribuidor para su mercado (territorio) principal, y aún mejor, para dos territorios internacionales. Uno de los principales errores de los proteccionistas creativos es que terminan su película pero nunca se han acercado a los distribuidores sino hasta que la obra

está terminada, lo cual impide crear una relación de trabajo (desde el desarrollo aún mejor, para preparar el mercado /audiencia objetivo).

(5) Hacen planeación de ventas; además participan o hacen directamente estas ventas:

En términos de producción audiovisual, las *ventas* son de los *derechos de explotación* de las obras en ciertos territorios y plataformas comerciales durante un determinado periodo de tiempo. Hay muchas más plataformas que las teatrales y el productor balanceado estará maximizando su rentabilidad buscando la integración y venta de sus obras con esas otras plataformas.

(6) Participan en la planeación y gestión del mercadeo (o marketing) de sus obras:

Aunque las actividades de distribución son altamente sofisticadas, los productores pueden involucrarse desde el desarrollo en el estudio de audiencias, que son el consumidor final a quien quieren llegar. Caracterizar el público objetivo (target) es un ejercicio no sólo comercial sino también de refinamiento estético.

Como se puede apreciar de estos principios empresariales y de gestión, no se trata de privilegiar desmedidamente los aspectos monetarios de una película u obra, como se podría decir para refutar esta postura.

Todo lo contrario: el concepto central de Lee Jr. es el de *productor balanceado*. Estos productores son quienes, precisamente, dan igual peso a los tres objetivos para sus proyectos audiovisuales (1) lo *Creativo*; (2) las *Audiencias*; y (3) la *Rentabilidad*. (Lee Jr., 2011, p. 11).

En diametral oposición encontramos al más frecuente de los productores, el *proteccionista creativo*. Este tipo de productor privilegiará desmedidamente al objetivo (1) por encima de los objetivos (2) y (3), por convicción profesional o por torpeza empresarial. (2011, p. 10).

Ya previamente se habló de la dualidad entre lo creativo frente a lo económico-financiero; se habló de considerar lo empresarial, pero es en la relación del productor con estos *tres objetivos* que se encuentra el triunfo de las más exitosas compañías Productoras independientes. (Lee Jr., 2011, p. 11-12). Es muy importante no olvidar el objetivo de *las audiencias*. Desde el punto de vista *creativo y empresarial*, la audiencia es todo.

Es así de que las obras audiovisuales (artísticas o de comunicación social) cobran sentido sólo a partir de su interacción con las audiencias. —Desde un sentido estético o creativo, es la interacción de la obra con el espectador o audiencia la que la valida en sentido ontológico, pues sin su contemplación su existencia no tiene sentido. ¿Quién sería tan excéntrico para querer que nadie vea su obra audiovisual? Por otra parte, desde un sentido económico y empresarial, las audiencias son el *cliente final*. Son ellas las que brindarán el retorno financiero a la inversión hecha, sea directa (consumo directo) o indirectamente (justificando la existencia de un comercial de TV, por ejemplo). Ante todo, la rentabilidad derivada de las audiencias es lo que permite al productor balanceado cubrir sus costos, tener utilidades y poderlas reinvertir en nuevos proyectos.

Otro aporte interesante de Lee Jr. frente a los *productores balanceados* es que se relacionan de una manera activa, empática y entienden a los demás participantes de la industria audiovisual. (2011, p. 18) En especial, debemos resaltar la vinculación con los *distribuidores*.

La distribución se convirtió en el modelo de negocios central de las *major*s de EEUU, quienes en un principio (1910–1970) privilegiaban la producción, hasta que llegaron a un punto de estancamiento e inestabilidad financiera. Las razones para enfocarse en la distribución desde ese entonces son:

- La distribución produce mayores ganancias por película que la producción.
- La distribución puede acomodar un mayor volumen de películas.
- La distribución se conecta directamente con el mercado [las audiencias] y, en consecuencia, es un modelo de negocio más estable y predecible.

(Lee Jr., 2011, p. 22)

Los *distribuidores* tienen una posición privilegiada frente a las audiencias, sobre todo por su énfasis en el marketing. En tanto se han especializado en reconocer los nichos de mercado, para proteger sus inversiones y sacarles el más grande provecho económico, saben muy bien el comportamiento del mercado / las audiencias frente a determinados productos. Si el propósito del *productor balanceado* es lograr que sus obras lleguen a la más grande audiencia posible, en términos creativos y de rentabilidad, tiene sentido que deban tener una

estrecha relación con la distribución. Si los involucran desde el desarrollo, como ya mencionamos, los productores acceden a un punto de vista bastante valioso sobre las audiencias y su público objetivo.

Es sorprendente ver la influencia de los *majors* a nivel global. Su gran maquinaria de marketing puede llegar a opacar iniciativas de otras distribuidoras directas locales, además de ejercer presión y control sobre los exhibidores. (Pardo, 2016, p. 218–219). En el contexto colombiano, por ejemplo, vemos que en 2017 aproximadamente el 84% de la taquilla fue producido por películas distribuidas por las *majors*; no obstante, esto fue hecho con sólo el 26% de las películas exhibidas en Colombia durante ese año (78 de un total de 304 películas). (MinCultura, 2018, p. 33). El otro 74% de películas tan sólo generaron un 16% del total de la asistencia teatral (la taquilla). No extraña, entonces, que Lee Jr. considere que la relación con las distribuidoras y, sobre todo, con las *majors* es fundamental para la rentabilidad de una película.

Ahora bien, hacer énfasis en la relación con los distribuidores sería recomendable para los productores por fuera de EE.UU., si los *distribuidores independientes* (todos los demás involucrados en el negocio) o los *agentes de ventas* tuvieran las capacidades financieras y los retornos económicos de las *majors*. En cambio, ocurre que los demás distribuidores son pequeñas o medianas empresas que solamente pueden dedicar limitada y desigual atención a sus adquisiciones, de manera proporcional a sus recursos económicos y administrativos. (Pardo, 2016, p. 218). Su desempeño económico es limitado, a pesar de tener un alto volumen de películas en cartelera, como ya vimos del caso colombiano. Se puede cuestionar cuál es el sentido de que los productores se involucren desde el desarrollo con los distribuidores, si estos caen en los mismos errores empresariales que muchos productores.

Vale la pena aquí recordar a los productores *proteccionistas creativos*, puesto que son la gran parte de los productores a nivel global. Este tipo de productores son muy reticentes a la relación con los distribuidores desde el estadio de génesis de los proyectos, principalmente por miedo a perder el control creativo de sus obras. (Lee Jr., 2011, p. 10). No obstante, desde la otra perspectiva, los distribuidores se sorprenden de encontrar un altísimo volumen de películas que fueron hechas por sólo el hecho del interés de los realizadores en realizar. Es decir, esos productores decidieron hacer sus obras a toda costa, aun cuando cualquier análisis

de viabilidad dijera que no deberían proceder. La principal razón es que estos realizadores están verdaderamente enamorados del proceso mismo de producción, pero no tienen conciencia de que la vida de los proyectos hasta ahora está comenzando cuando se acaba la fase de producción (cuando hay un *máster*).

Menciona muy acertadamente Lee Jr. que los *proteccionistas creativos* se refugian en la exhibición de muestra o *showcase* que es el **circuito de festivales**. Siguiendo las cifras ilustrativas del autor, de las 3,724 películas postuladas a Sundance 2010, sólo el 3% fueron elegidas para el festival, y, de las elegidas, sólo el 7% lograron vender sus derechos a los distribuidores. Es decir, sólo 7 películas de 3,724 fueron compradas para distribución. (2011, p. 11). ¿Qué pasa entonces con las otras 3,717 películas que no tienen distribución asegurada? —Esas seguirán por el camino de festivales hasta agotar las pantallas a las que logren tener acceso; la máxima validez para películas en el circuito de festivales es de 2 años. Después de eso, ya no son aceptadas en ningún lado. Muchos intentarán acercarse a *distribuidores* como última instancia, pero habrá un interés limitado: sencillamente hay demasiada oferta y poca demanda para este eslabón del mercado audiovisual, un caso de oligopsonio económico.

En un escenario de **oligopsonio**, donde los pocos compradores (distribuidores) imponen las condiciones del mercado y establecen los precios a los muchos ofertantes (productores): los que no cumplen las condiciones establecidas serán relegados. Si las obras ofrecidas no parecen ser una buena inversión, los *distribuidores* no estarán dispuestos a perder dinero con ellas; los distribuidores buscarán llegar a un punto de equilibrio frente a su inversión, además de querer obtener las mayores ganancias bajo los mínimos costos de P&A (*prints & advertising* —copiado & publicidad). Una película sin claridad frente a su público objetivo (audiencia) o frente a su género, es muy difícil de comercializar a los ojos de los distribuidores y no las comprarán.

En cualquier otra industria, este insostenible modelo de negocios se corregiría con el tiempo, en tanto los productores que no generan rentabilidad (y que no acceden a las audiencias) sencillamente saldrían del mercado y se quedarían sólo *productores balanceados*. No obstante, hay circunstancias que perpetúan a los *proteccionistas creativos*, a saber:

- (a) El proceso de producción es un fin en sí mismo. Los *proteccionistas creativos* realmente quieren proteger su integridad y visión de la película, incluso a costa de su propio beneficio económico (se van a pérdidas). En todo caso, ellos no han pensado que el propósito de la industria cinematográfica es permitirse seguir en funcionamiento, *i.e.* que los productores puedan hacer más que *una* sola película. Surgen y siguen surgiendo nuevos realizadores sin lógica económica, dejando una larga estela de deudas y desilusiones. (Lee Jr., 2011, p. 11)
- (b) El dinero es blando (*soft money*) y, en general, proveniente de fondos estatales. Los *subsídios estatales* estimulan artificialmente (en términos económicos) la producción de obras cinematográficas, por el interés cultural y político de que haya un cine nacional (*vs.* la hegemonía de Hollywood). Como estos no son inversionistas privados, los proyectos no tienen proyecciones financieras saludables ni esperan tener utilidades (no hay que dar utilidades a los inversionistas). En efecto, aun cuando hay interés de hacer películas de la mayor calidad, muchas de las financiadas por el Estado, para bien o para mal, no pasarían análisis de viabilidad y no hubieran obtenido el *greenlight* si no fuera por el estímulo estatal. Peor aún, no es recomendable financiar las películas solamente con dinero blando, pero esto es un lugar común en Colombia. —En fin, es afortunado que se fomente la cultura y el arte, pero es un despropósito cuando las obras financiadas no logran acceder a las audiencias de ninguna manera.

No se insinúa de ninguna forma que los subsidios estatales sean malos para la industria o la economía; no obstante, es importante evaluar sus efectos en el mercado.

CAPÍTULO 2: TEORÍA ADMINISTRATIVA

En el capítulo dos se establece una perspectiva desde el área administrativa y de gestión empresarial con un análisis teórico que plantea una ruta para un posterior análisis práctico que evidencie las actuales dinámicas empresariales. Entendiendo el fenómeno y los retos articuladores de la industria audiovisual, se plantea como un desafío encontrar la herramienta metodológica que permita garantizar la correcta medición de las características que conforman esta industria dada su naturaleza cultural.

Por esta razón, se plantea una revisión desde el interior de los procesos administrativos de las empresas que conforman este sector de la economía y que evidenciaran las lógicas empresariales dentro de los modos de funcionamiento de esta industria. Del mismo modo, esta perspectiva brinda bases de conocimiento para un análisis económico del contexto de la industria cinematográfica frente a prácticas internacionales que complementa e integra las diferentes miradas de análisis planteadas en este ejercicio de investigación.

2.1 – Modelos de negocios

Con el propósito de analizar las empresas de la industria audiovisual, se indagó sobre modelos de negocio que pudieran otorgar conceptos claves en términos administrativos. En particular, el concepto de *modelo de negocio* se ha frecuentemente utilizado en los últimos años para hacer referencia a una ruptura de la cadena de valor lineal tradicional. Cambian los modelos de negocios porque han cambiado las estructuras de organización de las actividades económicas, como consecuencia de un cambio en los recursos estratégicos que hay que controlar para adquirir y mantener la ventaja competitiva (Casani, Rodríguez-Pomeda, & Sánchez, 2012). Un modelo de negocio consiste en cuatro elementos independientes pero entrelazados, cuya combinación genera valor: (a) la proposición de valor, (b) los recursos, (c) los procesos, y (d) la fórmula para obtener beneficios (Christensen y Kagermann 2008).

De igual modo Neffa (1999) afirma que la influencia de los modelos de producción clásicos generaron nuevos modelos de negocio como lo son: (a) la introducción del cambio

tecnológico por parte del empresario y del proceso de aprendizaje para construir rutinas productivas (en el modelo evolucionista); (b) la incorporación, de innovaciones tecnológicas y organizacionales por parte de pequeñas y medianas empresas que interactúan conformando redes a nivel regional o local, comprometiendo a todo el colectivo de trabajo (modelo de especialización flexible); (c) el grado de autonomía responsable, de iniciativa y de creatividad de los trabajadores para implementar nuevas formas de organización del trabajo (en el modelo de la democracia industrial); (d) el grado de involucramiento impuesto a todos los sectores de la empresa, vista como un sistema (en el caso del modelo de producción).

En el caso específico del sector audiovisual las empresas vinculadas tiene ciertas particularidades dado que deben interesarse en que sus productos o servicios aporten a una experiencia sensorial impactante, una que debe hacer única a la obra audiovisual a los ojos de sus clientes (las audiencias), aun frente a una sobresaturación de obras similares. Para llegar allá, deben tener una fuerte estrategia de diferenciación que implica que deben gestionar adecuadamente sus respectivas carteras de recursos. Esto es, mediante el diseño y realización de procesos eficientes que integren esa cartera de recursos, los agrupan para crear competencias de un modo idóneo para la creación de valor (Sirmon, Hitt, y Ireland, 2007).

Los productos audiovisuales se pueden clasificar como bienes de experiencia (*experience goods*). El consumidor (audiencia) de una obra audiovisual sólo puede evaluar su valor después de haberla experimentado (así como un restaurante o un concierto). No es como otro tipo de bienes que los consumidores pueden evaluar sin haber tenido que consumirlos, que son bienes de búsqueda (artículos como vestuario, electrodomésticos). En otras palabras, la única forma de saber 'de primera mano' si una obra audiovisual es del agrado personal es después de haberlo experimentado (visto); en cambio, al querer comprar un bien de consumo, el consumidor puede evaluarlo *antes* de la compra final. El voz a voz, las reseñas del producto y las muestras (trailers) son lo más cercano a saber cómo es el producto sin haberlo experimentado.

Los modelos de negocios más actuales como los que plantean Osterwalder y Pigneur, (2011) en su libro Generación de modelos de negocio (2011), comúnmente son vistos como una guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar anticuados modelos de negocio diseñando las empresas del futuro basados en un modelo

46

innovador, práctico y confiable. No obstante, para esta investigación el modelo *Canvas* se usa como modelo de clasificación para analizar las características claves en las empresas vinculadas a la industria audiovisual, la flexibilidad y simplicidad de este modelo nos permitió usar los módulos como lentes teóricos y puntos de referencia conceptuales.

La utilización del modelo *Canvas* permite moldear las múltiples actividades empresariales de la industria audiovisual dentro de una óptica transversal, que se puede aplicar sin importar el tamaño de las empresas (grandes, medianas o pequeñas). El análisis a través de los módulos del *Canvas* permite interpretar las estrategias y prácticas corporativas, así mismo, permite evidenciar las actividades más relevantes de las empresas a la luz del desarrollo de capital humano, la mejora de infraestructura, el ofrecimiento de bienes y servicios, entre otras características propias de esta industria en miras al fortalecimiento empresarial del sector.

2.2 – Modelo Canvas

Apropiando la idea de los autores en que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que siguen las empresas para conseguir ingresos indistintamente del sector al que se encuentre vinculadas. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo se desarrolla como una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Siguiendo el modelo Lienzo o *Canvas*, se pueden identificar conceptos administrativos que están integrados con las dinámicas de la industria audiovisual. Los conceptos clave son llamados módulos por los autores y son nueve según este planteamiento: (1) Segmentos de mercado (SM); (2) Propuestas de valor (PV); (3) Canales (C); (4) Relaciones con clientes (RCI); (5) Fuentes de ingresos (FI); (6) Recursos clave (RC); (7) Actividades claves (AC); (8) Asociaciones claves (AsC); y (9) Estructura de costos (EC).

Asociaciones claves ¿Quiénes son los socios clave?	Actividades claves ¿Cuáles son las actividades clave? ¿Cuáles son los canales de distribución?	Propuestas de valor ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?	Relaciones con clientes ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su costo?	Segmentos de mercado ¿Para quién estamos creando valor?
	Recursos claves ¿Cuáles son los recursos clave? ¿Cuáles son los canales de distribución?		Canales ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?	
Estructura de costos ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes para nuestra modelo de negocio? ¿Cuáles son los costos más caros?			Fuentes de ingreso ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente?	

Figura 1. Módulos del modelo Canvas. Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Estos módulos son dispuestos en un gráfico con nueve segmentos (ver Figura 1), de manera tal que se pueden identificar y entender las distintas dimensiones de un modelo de negocios que actualmente son utilizados en las empresas de la industria audiovisual. Las características de cada uno de ellos se describen a continuación.

A continuación, se hará una exposición de los módulos del modelo *Canvas*.

2.1.1 – Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables). En efecto, es posible aumentar la satisfacción de estos clientes agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a

los que se van a dirigir sus productos (obras) o servicios, y, al mismo tiempo, los segmentos que no tendrán en cuenta.

Según La Torre (2014), las características técnicas y artísticas de un producto en la industria audiovisual determinan también su potencial acceso a los segmentos de mercados para llegar a sus clientes. Los diferentes productos tendrán diferentes capacidades para generar ingresos, también con referencia a diferentes mercados de explotación. Tener un gran número de canales de explotación no necesariamente implica un gran potencial de retorno económico. Esto se debe a que algunos canales de explotación son más rentables que otros. Incluso, hay compañías que disponen sus servicios u obras a segmentos de mercado que generan bajos o nulos ingresos, muchas veces por motivaciones de estatus o lealtad con clientes.

Los productores y distribuidores tienen conciencia de que deben explotar de la mejor manera tanto las tradicionales como las nuevas *plataformas o ventanas de comercialización*, para así acceder de manera eficiente al consumidor final (audiencia), un proceso que dura entre 3–5 años. Ésta es la ruta directa para los retornos económicos y poder amortizar las inversiones de creación del producto. Las plataformas usualmente son: exhibición teatral, televisión, OTT, discos ópticos (DVD o Blu-ray), licencias de aviones, etc. Las nuevas tecnologías (internet y sus derivados) han abierto muchas más oportunidades de explotación comercial, que se entretajan con las tradicionales (Pardo, 2015, p. 23–24).

Por otra parte, vale considerar que para comercializar obras audiovisuales (no aplica para los servicios) se sigue una dinámica de *mercado multilateral*, en tanto hablamos de explotar la misma obra, pero en muchas plataformas comerciales.

Así pues, las nuevas tendencias en el mercado audiovisual y la posterior creación de productos híbridos de medios cruzados (transmedia o multiplataforma), hacen que el lineal patrón tradicional de las ventanas de explotación se vuelva menos representativo (La Torre, 2014). En tanto las empresas audiovisuales exploran nuevos canales de comercialización, van generando procesos de innovación.

49

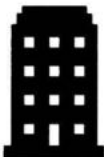
		PLATAFORMAS COMERCIALES (selección)		
		Cine	TV	Web & OTT
 EMPRESAS	<u>Mercado multilateral</u> (Mismo producto para diferentes plataformas comerciales)			
	<u>Mercado diversificado</u> (Diferentes tipos de productos y diferentes plataformas)			

Figura 2. Mercado diversificado vs. Mercado Multilateral. Fuente Elaboración propia.

Para evaluar los segmentos de mercado de la industria audiovisual de Bogotá, tomamos como referencia los datos presentados en la Caracterización Industrias Culturales y Creativas de Bogotá (2018) de la Cámara de Comercio de Bogotá [de ahora en adelante: CCB]. Los datos son de las 350 empresas registradas ante la CCB y que tienen como actividad principal lo relacionado con: (a) creación, (b) producción o edición, (c) promoción y difusión, (d) comercialización, (e) formación, (f) investigación académica, y (f) circulación de productos audiovisuales.

Tabla 3
Análisis segmentos de mercado.

Actividad Principal	Cantidad de empresas	Dedicación exclusiva a su actividad principal	Creación	Producción o Edición	Promoción y difusión	Circulación	Comercialización	Formación	Investigación académica
Producción o Edición	156	30	96	—	43	20	22	20	13
Creación	128	7	—	98	35	15	14	24	9
Promoción y difusión	27	6	12	12	—	5	6	3	3
Comercialización	13	4	1	3	3	2	—	0	0
Formación	10	0	5	5	1	2	0	—	5
Investigación académica	10	0	6	6	3	6	2	6	—
Circulación	6	1	1	2	1	—	1	2	0

Fuente: Elaboración propia, basados en datos de CCB (2018).

Podemos afirmar entonces, a partir de los datos analizados en la Tabla 3, que la industria audiovisual en Bogotá se configura desde un *mercado diversificado*, puesto que menos del 20% de las empresas tiene una dedicación exclusiva a su actividad principal. Así mismo, se puede ver que las empresas desarrollan diferentes actividades en cualquiera de los eslabones de la cadena productiva audiovisual para diversificar sus fuentes de ingresos.

Las actividades principales de una empresa determinan los segmentos de mercado a los que dirigen sus esfuerzos comerciales. Teniendo en cuenta la información de la Tabla 3 se evidencia que en Bogotá hay una mayor participación de las empresas en las actividades de producción, edición y creación con un 81,1% de incidencia, mientras que las actividades de comercialización, promoción y difusión representan una menor participación con un 11,4% de empresas dedicadas a estas actividades. Finalmente, se afirma que en las actividades de distribución el mercado bogotano cuenta con un 1,71% del total de las empresas, siguiendo la tendencia mundial de un número reducido de empresas dedicadas a estas actividades en el sector audiovisual.

2.1.2– Propuesta de valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En las últimas dos décadas una serie de cambios en la tecnología y en los sistemas de distribución de contenidos, sumados también a algunos cambios en la regulación que favorecieron la producción de contenidos locales, facilitaron el crecimiento de nuevos jugadores en el mercado de formatos como es el caso de Israel, China, Brasil y, más recientemente, Argentina y Colombia (Torres, 2012). Según la licencia internacional de formatos y servicios de producción generó la aparición de una serie de desafíos para los responsables del desarrollo, la producción y la comercialización de contenidos, entre ellos los más importantes son: a) la adopción de estándares de calidad internacionales, b) el aprendizaje sobre la negociación de derechos de distribución, y c) el desarrollo de nuevos mercados tecnológicos. Siguiendo la referencia teórica se hace necesario la identificación de los factores claves dentro de la categoría propuesta de valor las cuales se resaltan a continuación.

- Calidad

Se identifica la calidad como factor clave para la propuesta de valor de la industria audiovisual; no obstante, la definición de calidad no es fácil de comprender. Éste es un concepto polisémico, dado que tiene mas de un significado y dependerá del sujeto evaluador (González y Espinoza, 2018). Instituciones y empresas vinculadas a la industria audiovisual han encontrado que la serie de estándares internacionales ISO 9000 (especialmente la ISO 9001) proporcionan un punto de partida y se dirigen a todas las áreas frente a la gestión de la calidad. Desde este punto de vista la calidad se refiere a un proceso de certificado en el cual

las empresas demuestran la autogestión de sus procedimientos y es esencial para ganar y mantener la confianza de los clientes validándose en el mercado, pues demuestra que son empresas organizadas en torno a servicios o a obras de calidad certificada. En la actualidad, los procesos de calidad se han convertido en una necesidad y exigencia de muchos clientes, dado que son elementos que generan confiabilidad y confianza.

No obstante, para verdaderamente establecer un sistema de aseguramiento de calidad, se requiere ir más allá de tener el título otorgado como empresa certificada. Tener el certificado no implica *per se* la excelencia y calidad en su mas alto nivel. Para llegar a considerar una empresa con procesos de calidad, sea hace necesario para estas desarrollar un proceso de sensibilización que involucre a todos los miembros, no para academizar el proceso, sino para promover, facilitar y concientizar a las personas hacia un cambio en la cultura organizacional, la empresa debe propiciar un ambiente favorable para el nuevo sistema y para el desarrollo de la cultura de la calidad en los procesos internos y externos en los que esta inmerso y como consecuencia un sector con bases cimentadas en desarrollos de procesos y procedimientos de productos y servicios de calidad.

Muchas empresas son seducidas por la moda de la certificación y deciden llevar a cabo la implementación sin estar preparadas en sus costumbres organizacionales. No todas las empresas están en las ideales condiciones para iniciar ese proceso de certificación; en efecto, es poco recomendable que una empresa (a) con una cultura inmadura de calidad, o (b) con empresarios poco comprometidos, o (c) sin ningún tipo de estructura y procesos, busquen las certificaciones. Consecuencias de implementar bajo estos casos es que el certificado es visto como una necesidad para tener ventajas competitivas frente a la competencia, *i.e.* conseguir más clientes, alejándolos del verdadero propósito de calidad de la misma norma.

2.1.3– Canales

Se define la categoría Canales como los canales de comunicación establecidos entre una empresa y sus clientes (sean directos o indirectos —explicación que haremos posteriormente) para desarrollar las actividades de distribución y venta de productos audiovisuales.

En un principio, podemos decir que las compañías dedicadas a la distribución tienen como proceso innato *ser ellas mismas canales* entre los productores y los exhibidores. Así como menciona Pardo (2015), los distribuidores llevan a cabo tareas de promoción (marketing) y de logística (copias) necesarios para situar el producto en el mercado en las plataformas de comercialización y el proceso de distribución puede ser lineal o capilar, como se observa en la Figura 3.

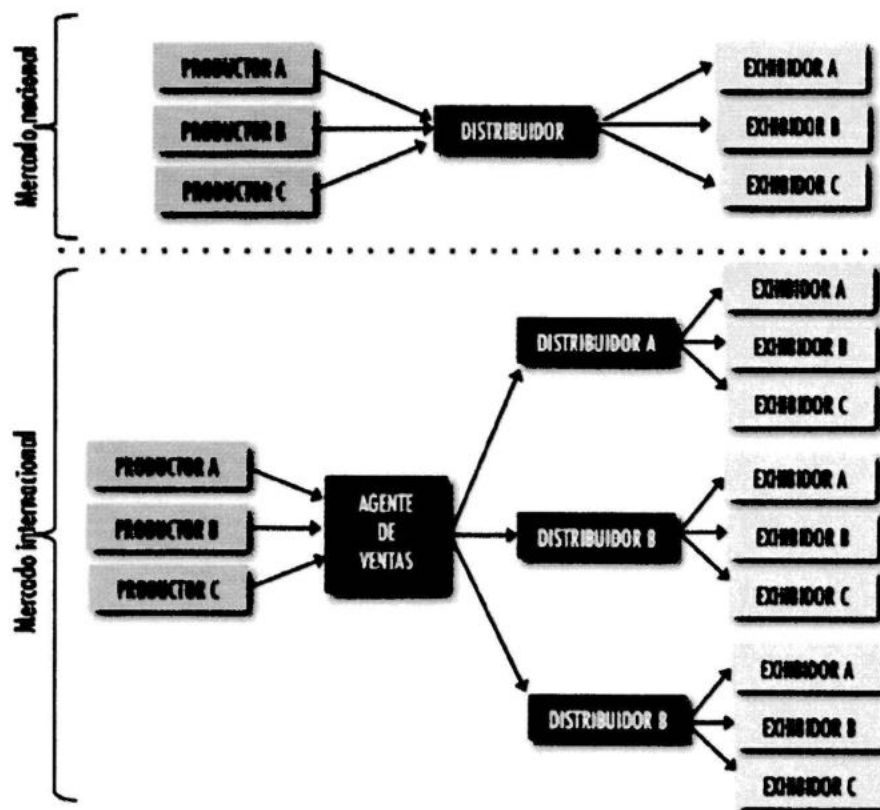


Figura 3. Canales directos de distribución. Fuente: (Pardo, 2015).

En el primer caso, que él denomina *mercado nacional* (pero que no tiene que ser sólo nacional), los productores venden sus derechos de explotación a una determinada distribuidora, quien a su vez hace la negociación y venta con los exhibidores y difusores (comercialización). El segundo caso, que Pardo denomina *mercado internacional*, ilustra la intermediación de los agentes de ventas: es un canal adicional entre los productores y las diversas distribuidoras del mundo. Esto se hace de especial interés para que obras de nicho/independientes accedan a su vez a empresas distribuidoras independientes que sólo tienen alcance local (nacional o regional). Las pocas distribuidoras que tienen alcance global o multi-regional son las grandes empresas estadounidenses (*majors*) y la inversión de éstas en productos independientes es limitada.

Entendiendo que el consumidor de los productos audiovisuales es la audiencia (o público objetivo), las empresas plantean canales de comunicación externos para promocionar las obras a sus audiencias específicas. Los medios de comunicación que emplean las empresas de la industria audiovisual según los datos de CCB (2018) son: un 75% con páginas web, seguido de un 47% con correos masivos y un 24% con los medios tradicionales de marketing.

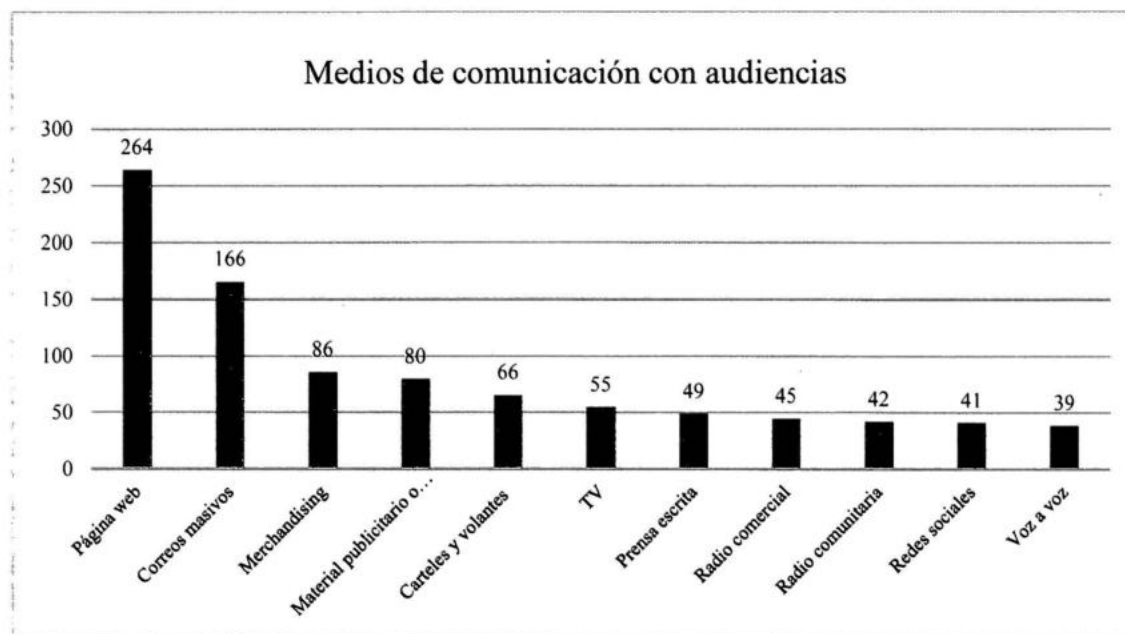


Figura 4. Medios de comunicación con audiencias. Fuente: (CCB, 2018).

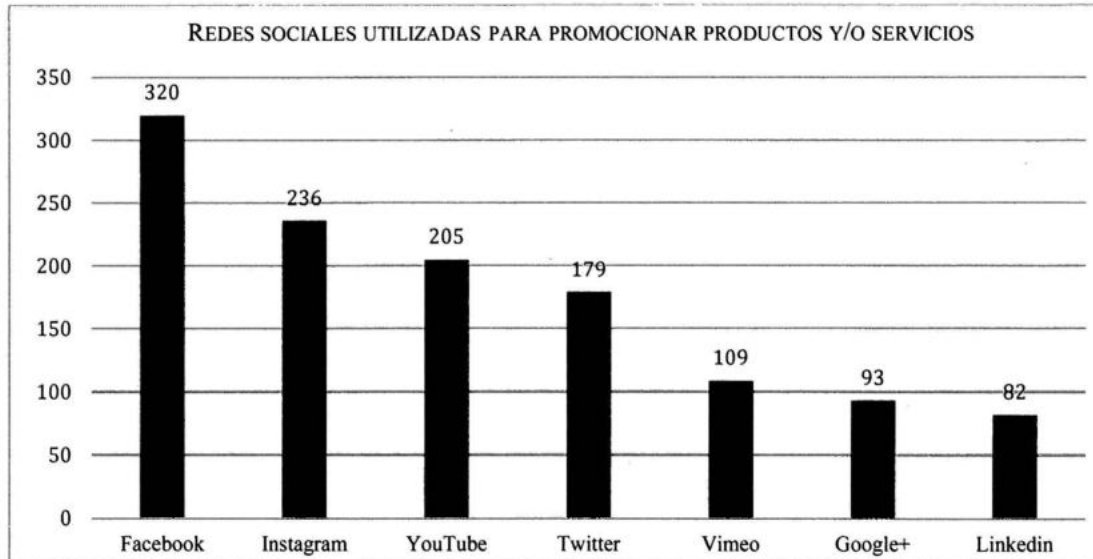


Figura 5. Canales directos de distribución. Fuente: (Pardo, 2015).

2.1.4— Relación con clientes

Cliente, en estrictos términos, es quien compra una obra o servicio determinado. En el ejercicio de sus actividades, las empresas vinculadas a la industria audiovisual deben tener en cuenta dos tipos de clientes; ambos tienen la misma relevancia en su relación con el producto (la obra audiovisual, en este caso): (a) clientes directos, y (b) clientes indirectos.

- Cliente directo

En general, el cliente directo es la empresa ubicada en el siguiente eslabón dentro de la cadena productiva con la cual se adicionan o completan en el proceso de la cadena de valor (*value chain*) que en el caso de la industria audiovisual se evidencia cierta complejidad en las relaciones entre clientes directos dado que involucra muchos participantes. Tomando el caso de la fase de producción y sus correspondientes eslabones, pues se deben incluir las empresas proveedoras de servicios, tanto como las empresas gestoras de contenidos.

Así pues, para las empresas proveedoras de servicios se determinan como *-tier 1*, dado que son proveedores directos de las casas productoras y son estrictamente vigilados en materia de calidad, tiempo y costos, estas empresas cuentan con altos requerimientos

técnicos, tecnológicos y know-how especializado, por consiguiente los clientes directos son las empresas Productoras que solicitan sus servicios. Así mismo se denominarán como *-tier 2*, a las empresas que desarrollan servicios o productos para las *tier 1* y así sucesivamente con los *tier 3*, que proveen a los *tier 2*.

Por otro lado, después de ensamblar la obra audiovisual en tanto producto finalizado, las Productoras tienen como cliente directo a los *distribuidores*, o incluso a *difusores* como cadenas de televisión que comisionan sus obras. Los distribuidores, por su parte, tienen como clientes directos a los *exhibidores* y a todos los que gestionan las diversas ventanas de explotación comercial (los que gestionan las pantallas). Precisamente, son estos últimos, los exhibidores y difusores, el único tipo de empresa que sí tienen como cliente directo al consumidor final, que en el caso de las obras audiovisuales es la audiencia.

- Cliente indirecto

Siguiendo con nuestro esquema, para las empresas proveedoras de servicios *-tier 1*, para las Productoras e incluso para las distribuidoras, el cliente indirecto por excelencia es quien en últimas comprará y dispondrá de la obra audiovisual: la *audiencia*.

No obstante, el cliente indirecto puede ser cualquier eslabón más adelante del de su cliente directo (n) dentro de la cadena de valor: (n+1). Para las empresas proveedoras de servicios *-tier 1*, los clientes indirectos también vendrían siendo los distribuidores, así como los difusores o exhibidores. Por ejemplo, estos últimos serán quienes determinen las especificaciones técnicas de cómo se ha de comercializar /proyectar /transmitir la obra a través de sus ventanas de explotación y las empresas de servicios deben acatar esos requerimientos para sus clientes directos, que son las Productoras.

Tener en cuenta al cliente final, la audiencia, para el desarrollo de las actividades económicas de las empresas, no debería ser una cuestión opcional o secundaria, sobre todo si se busca rentabilidad en la cadena de valor. Por lo mismo, los estudios de mercado e investigadores de audiencias deben abandonar su aproximación romántica y distante con el público, para poder entender cómo en el mundo contemporáneo de hipercomunicación y tecnologías de punta, las audiencias han dejado de ser consumidores pasivos y son ahora

clientes con un emergente poder de colaboración hacia los productores y los medios de difusión (Jenkins, 2004). Un elemento primordial para este modelo es el énfasis en la comunicación, para consolidar una comunidad de clientes (usuarios). Pues que serán ellos, en último término, los consumidores finales del producto audiovisual elaborado y, en consecuencia, los garantes del éxito del proyecto (Casani et al., 2012)

Ya habiendo entendido la relación con las clientes directos e indirectos de esta industria, es necesario garantizar la correcta gestión entre estas relaciones. Según Balan (2007), se consideran tres niveles de gestión en la relación con el cliente: el nivel *estratégico*, el nivel *operacional* y el nivel *analítico*. Básicamente, el nivel *estratégico* se refiere al objetivo principal de la gestión de la relación con el cliente y su papel como estrategia de la empresa, no solo como estrategia funcional. El nivel *operativo* se refiere a los diversos proyectos de automatización de ventas, servicios y actividades de marketing, así como a los canales de comunicación con los clientes. El nivel *analítico* consiste principalmente en medir el desempeño de la organización en las relaciones con los clientes, analizar los datos relacionados con los clientes y establecer, basándose en estos datos, las estrategias y políticas de marketing más adecuadas.

Evalutando las cifras de la caracterización de la industria de CCB (2018), se realiza un análisis a nivel estratégico entendiendo el papel del consumidor final (audiencia) como estrategia para las empresas. Se evidencia según los datos de la Figura 6 vemos que las empresas con actividades de creación, producción (pre, rodaje y post), programación y distribución tienen en cuenta la información de su consumidor sólo en un el 57%, esto a diferencia de las empresas con actividades de exhibición, en donde el 76% de ellos cuenta con un procedimiento para investigar las audiencias y públicos a los que se dirige. Esto demuestra que tener a las audiencias como cliente directo es más influyente que tenerlas como cliente indirecto para que las empresas desarrollen actividades de gestión a nivel estratégico.

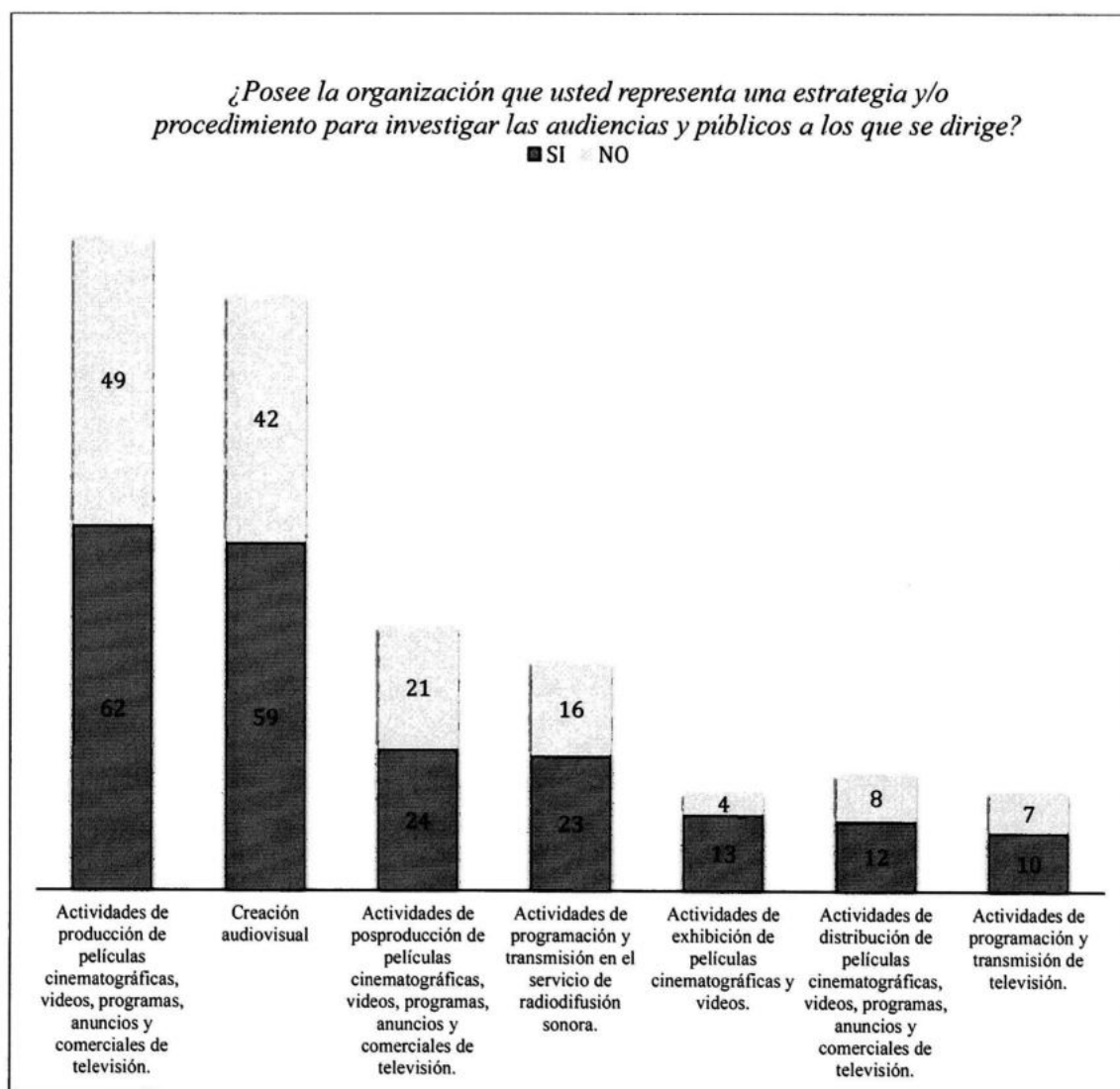


Figura 6. Análisis de gestión a nivel estratégico. Fuente: CCB (2018).

Del mismo modo se analiza la naturaleza de los clientes directos para los proveedores *Tier 1*, *2* y *3* que conforman la industria audiovisual en Bogotá evidenciando que un 65% de las empresas cuenta con clientes establecidos como empresas o personas jurídicas e individuos o personas naturales, este un factor clave a resaltar dado que evidencia el tamaño de empresas y clases de empresas que integran los servicios ofrecidos para este sector en gran medida compuesto por empresas unipersonales.

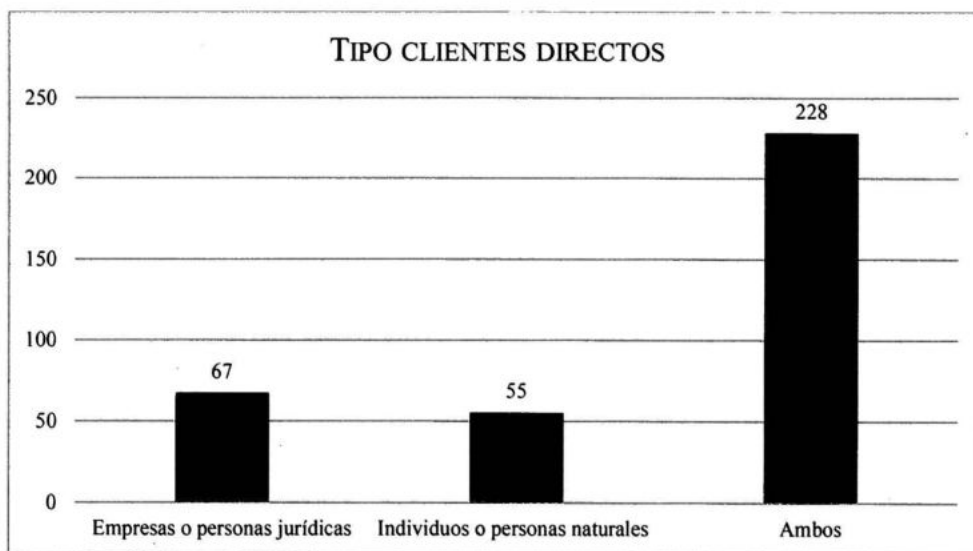


Figura 7. Análisis tipos de clientes en la industria audiovisual. Fuente: CCB (2018).

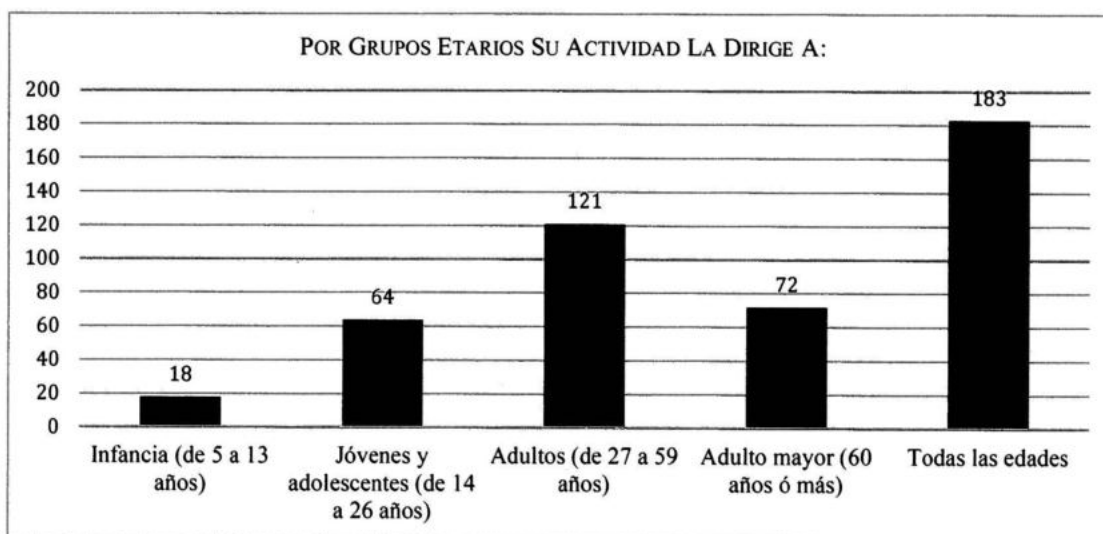


Figura 8. Análisis de audiencias por grupos etarios Fuente: CCB (2018).

Continuando con el análisis del alcance de las actividades de circulación, comercialización o distribución fueron enfatizados un 58% por las empresas a nivel nacional, es importante resaltar que un 31,7% de las empresas en Bogotá gestionan y dirigen sus actividades a un mercado audiovisual internacional.

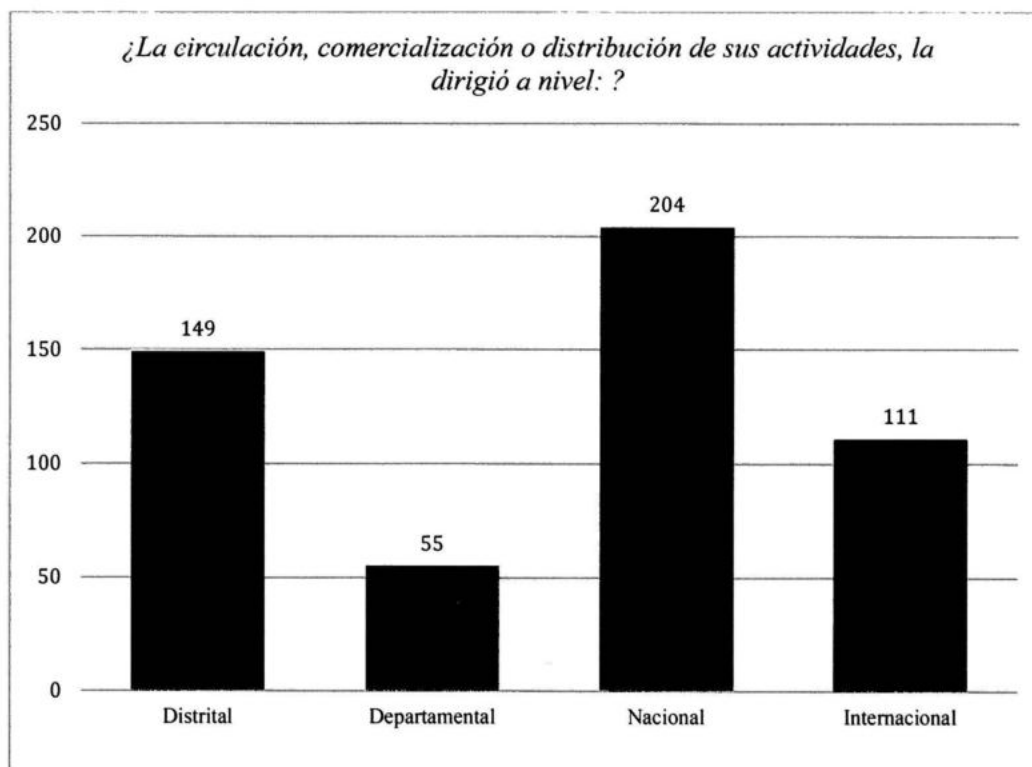


Figura 9. Análisis de alcance de circulación, comercialización de productos. Fuente: CCB (2018).

2.1.5– Fuentes de ingresos

La capacidad de un producto audiovisual para generar ingresos depende directamente de la voluntad y disposición del público para pagar la posibilidad de ver el producto y, por lo tanto, se transforma de una potencial audiencia a espectadores reales. De ahí la importancia del marketing y de la perfilación conservadora del producto (género temático, clasificación de censura, etc.). Es sólo en tanto hay espectadores de pago real, atraídos para experimentar cualquier obra audiovisual (sea en teatros, en televisiones o en otros dispositivos), que ésta generará *ingresos*. Por lo tanto, los ingresos de una empresa con relación a sus obras audiovisuales están directamente relacionados con la capacidad del producto en atraer espectadores que paguen dentro de las diversas ventanas de explotación. (La Torre, 2014)

En cuanto a la amortización de las inversiones de producción y distribución se plantean puntos de análisis como los niveles de inversión en diferentes segmentos de mercado dado que estos varían según el producto audiovisual a crear. La cadena de valor de los

productos audiovisuales no demuestra detalladamente dónde y cómo los jugadores están ganando ingresos. Esto es debido a que no todos en la cadena de valor reciben ingresos de la misma manera, o incluso siempre en una sola forma, el tiempo y los niveles de estos acuerdos financieros varían de un producto a otro. Por ejemplo, a algunos participantes (como el equipo de producción) se les pagan tarifas fijas de contado, del presupuesto de producción, antes de que el producto esté terminado. Algunos participantes (como financistas de capital) obtienen retornos de los flujos de ingresos provenientes de las ventas reales del producto terminado, pero sólo después de que los exhibidores, distribuidores y agentes de ventas hayan tomado sus comisiones y gastos de esos ingresos. (Bloore, 2009)

En términos generales, no se puede generalizar cómo van a ser los ingresos de ningún participante de la cadena de valor frente a una obra audiovisual porque estos están determinados por las negociaciones puntuales que se hagan en cada uno de los mercados independientes que hay en la industria. En otras palabras, la negociación que haga el talento y los proveedores con los productores (sobre ingresos en la explotación final de la obra), no tiene que ver con la negociación que hagan los productores con los distribuidores, y mucho menos los distribuidores con las ventanas de explotación.

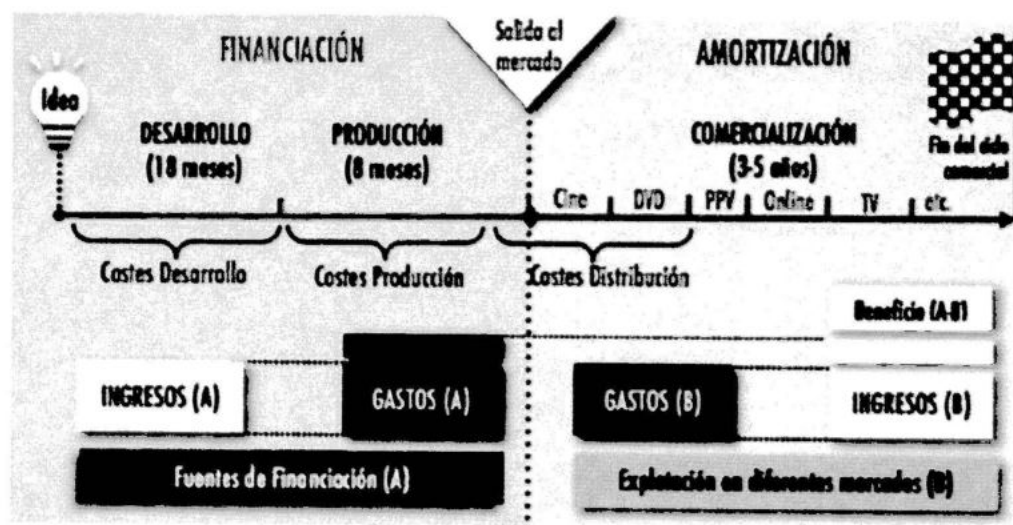


Figura 10. Financiación y amortización: equilibrio entre ingresos y gastos. Fuente: (Pardo, 2015).

62

Como se evidencia en la Figura 10, se relaciona una de las tareas del productor que es la de prever las necesidades de capital en cada fase del proceso y tenerlas cubiertas con los oportunos ingresos. La salida del producto al mercado marca la transición desde la inversión (gastos) hacia la recuperación (ingresos). Hasta ese momento el flujo de capital ha consistido en acudir a fuentes de financiación para cubrir los costes de desarrollo y producción. Con frecuencia, durante esta fase, los gastos suelen ser superiores a los ingresos, de este modo que las empresas productoras deben hacer frente a un déficit que cubren con créditos o con los beneficios de proyectos anteriores. Cuando el producto inicia su ciclo comercial comienzan a llegar ingresos de modo paulatino. Los primeros cubren los últimos gastos (distribución) y los siguientes sirven para cubrir el déficit y, en su caso, generar beneficios. (Pardo, 2015,p. 27)

- Financiación

Se identifica la financiación como factor clave en categoría de Fuentes de Ingresos para las empresas de la industria audiovisual, dado que por la naturaleza del proceso de creación de una obra audiovisual las fuentes de financiación corresponden a una base del equilibrio entre ingresos y gastos. Según las cifras de la caracterización de la industria de la CCB (2018), vemos que las fuentes de financiación se desglosan según la población entrevistada. Se contemplan entre ellas: los aportes de socios, la cooperación internacional, las donaciones o apoyos, los recursos propios de la organización, las entidades públicas del orden departamental, entidades públicas de Bogotá, entidades públicas de orden nacional, créditos bancarios o de terceros. Desglosados de la siguiente manera:

El 17% de las empresas del sector audiovisual financian sus proyectos con los aportes propios de los socios, una sola empresa ha conseguido el 100% de su financiación a través de cooperación internacional. Además, el 94% de las empresas nunca ha adquirido un apoyo financiero internacional ni donaciones, un factor clave evidenciado en los datos de que solo el 54% de las empresas logran financiar la mitad de sus proyectos con la reinversión directa de sus ganancias.

Frente a los dineros del estado, las financiaciones a través de entidades públicas del orden departamental, sólo una empresa ha podido conseguir el 60% de sus ingresos a través

de entidades públicas del orden departamental y tres empresas lograron conseguir el 100% de su financiamiento con entidades públicas de Bogotá. Nueve empresas han conseguido un promedio del 27% de sus aportes de esta misma fuente. El comportamiento de las financiaciones por entidades públicas del orden nacional es similar al de Bogotá dado que ocho empresas han conseguido el 100% de su financiamiento, así como trece empresas en promedio han conseguido el 40% con entidades o fondos públicos nacionales. Finalmente, un 33% de las empresas ha recurrido a los créditos de bancos a nombre personal para conseguir una fuente de ingresos.

Una de las principales preocupaciones dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos, en las industrias creativas, es la búsqueda y obtención de fuentes de financiamiento, con tasas de interés y plazos de pago, que permitan recuperar la inversión. Consiente de las inquietudes que se presentan en esta industria, el Clúster de Industrias Creativas y de Contenidos, de la CCB, generó un documento sobre las fuentes de financiación y las entidades que otorgan estos créditos (CCB, 2015). En esta guía, se puede analizar las diferentes oportunidades que se encuentran disponibles en el mercado para lograr la consecución de recursos y la sostenibilidad financiera de un proyecto audiovisual.

Se hace una relación de los agentes a nivel internacional que pueden intervenir en la intermediación financiera de capital para la producción de proyectos en Colombia y entre ellos: Instituciones Financieras, Fondos de Capital Privado y de Emprendimiento, Ángeles Inversionistas, Crowdfunding, Programas y Convocatorias Públicas, Fondos Cinematográficos, Aceleradoras e Incubadoras de Empresas, Concursos, Fondos Propios y FFF (siglas en inglés de Family, Friends y Fools). Adicionalmente existe otro mecanismo como lo son los seguros de filmación, del cual concurren en Colombia, según Proimágenes: “Cerca de 30 compañías aseguradoras (vigiladas y autorizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia) están en capacidad de brindar seguros generales y de vida a los diversos procesos de una obra cinematográfica, televisiva, o publicitaria en especial, en la etapa de filmación o grabación.” (Proimágenes Colombia, 2018) resultado de este mecanismo se desarrolla un instrumento práctico en el momento de utilizar apalancamiento operativo, para el desarrollo y sostenibilidad de la producción cinematográfica en el país.

El sector financiero tradicional, como fuente de recursos económicos, que no cuenta con líneas de crédito para la financiación de proyectos culturales, se establece una relación directa a créditos para PYMES, los cuales permiten el desarrollo de iniciativas productivas en un plazo considerable.

Tabla 4
Posibles Fuentes de Financiamiento.

Banco	Servicio	Línea de Crédito	Plazo	Tasas	Características	Descripción
BBVA	Crédito para emprendedores	Comercio de Capital Trabajo Credipyme	Plazo: máximo 36 meses.	La tasa variable puede ser hasta (DTF+ 15%) La tasa fija hasta del 17,40%.	• Amortización: mensual o trimestral - Tasas de Interés: Tasa Fija y Tasa Variable (DTF e IBR*). • Crédito empresarial destinado a atender necesidades de capital de trabajo de las empresas.	Financia tus proyectos de infraestructura o de inversión para tu empresa
Bancolombia	Crédito de Fomento	Capital de Trabajo Cartera Ordinaria	De 1 a 7 años para tasas variables	Hasta del 29,04% E.A.	• Es un crédito que permite financiar los proyectos de inversión a mediano y largo plazo. • La periodicidad del pago de intereses puede ser mensual, trimestral, semestral o anual, dependiendo del tipo de tasa.	Queremos apoyar la economía de las empresas del sector público y privado. Encuentra financiación en nuestros créditos de Fomento para inversión, capital de trabajo, consolidación de pasivos, capitalización, entre otros.
Banco Colpatría	Crédito de Fomento	Crédito rotativo Pyme	Plazo de 12 a 24 meses.	39.16 %	• Cupo de sobregiro. • Cupo de tarjeta de crédito empresarial. • Es posible obtener otras líneas de crédito.	Línea de crédito con recursos del Estado para el fomento de actividades productivas específicas.

Banco AV Villas	Credito Rotativo Empresarial	Cartera ordinaria	Plazos a partir de 6 meses.	Desde DTF + 6,10% E.A. hasta 17,75% E.A.	• Es un crédito de mediano o largo plazo para financiar capital de trabajo o de inversión. • Amortización a capital según las necesidades (mensuales o trimestrales normalmente).	Es un cupo de crédito rotativo que su empresa puede utilizar en cualquier momento desde el portal empresarial en Internet. Además puede hacer pagos a proveedores o de nómina directamente desde el cupo.
* Bancoldex	Creditos proyectos Culturales	Lineas de Credito Industrias culturales	DTF es de 7,19% hasta 3 años; 7,29% superiores a 3 y hasta 5 años; y 7,34% superior a 5 y hasta 7 años.			La Viabilidad Técnica y Financiera está a cargo de los Ministerios o Entidades relacionadas con los sectores financiados.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la consulta en los websites de las entidades bancarias.

Se realiza el análisis de las posibles fuentes de financiamiento disponibles actualmente en el mercado (ver Tabla 5). Se tomaron en cuenta las entidades bancarias que ofrecen más opciones favorables para que las PYMES puedan obtener los recursos suficientes de financiación. Los resultados demuestran que existen requisitos legales, técnicos y económicos muy altos para conseguir estos créditos, lo que dificulta el acceso a estas fuentes de financiación. Adicionalmente, no se evidencio que al menos una entidad financiera de carácter privado, en el mercado, brinde línea de crédito a la financiación de proyectos productivos para la industria creativa.

Dado el interés del actual gobierno por generar una política de desarrollo a las iniciativas de las industrias creativas **Bancoldex**, como un banco de desarrollo empresarial ha generado un portafolio de opciones para financiar a las empresas que se encuentran agrupadas en esta actividad. Con la iniciativa de los bonos naranja, se crea una nueva oportunidad para inversionistas que encuentren atractivo este mercado y para que las empresas encuentren nuevas opciones para apalancar financieramente sus operaciones productivas.

2.1.6– Recursos clave

Según el estudio de Ruiz Navarro et al. (2008) se pone de manifiesto que el éxito de la empresa cultural se construye a partir de recursos caracterizados más por ser valiosos y complementarios que por ser escasos o difíciles de imitar. Esto permite evitar amenazas o aprovechar oportunidades emergentes, y pueden articularse entre sí de modo rentable.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes estos pueden ser clasificados como físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede establecer estos recursos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Osterwalder y Pigneur, (2011)

- Humanos

En virtud de que la industria audiovisual es una *industria basada en proyectos*, se genera una constante renovación de recurso humano en la consolidación de los equipos de creación para cada obra. Hay un altísimo número de contratistas independientes o freelance que flotan entre proyectos, y que generan problemas a los productores para generar continuidad en su personal, especialmente si se busca cierto talento clave. (Casani et al., 2012). Es una fragmentación permanente que debe ser prevista desde la gestión de producción para garantizar consistencia en el producto final. (Bloore, 2009, p. 14).

De igual manera, se evidencian bastantes estrategias que usan las empresas del sector audiovisual para involucrar el factor humano dentro de su capital de trabajo reduciendo en mayor medida los costos asociados a la contratación y los temas legales que esto involucra realizando contratos de aprendizaje y brindando la oportunidad de participar en proyectos reales a los estudiantes en formación.

El factor clave de recursos humanos se puede evidenciar en el análisis de datos del estudio de la CCB (2018), con la variable formación académica, en donde se evidencia que

los líderes de las 221 empresas cuentan con formación académica en áreas profesionales muy diversas.

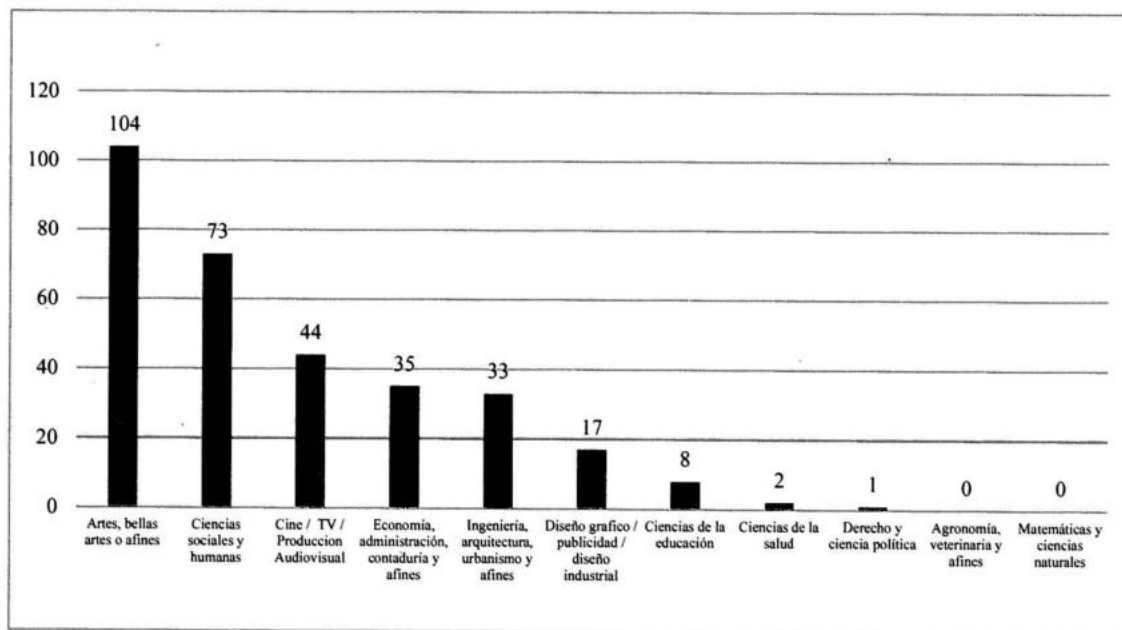


Figura 11. Formación académica por área del conocimiento Fuente: CCB (2018).

Por otra parte, se evidencia que en 285 empresas “existe mayor preparación profesional como artistas que como empresarios. Los empresarios y emprendedores ven en la creación de empresa una oportunidad para conciliar la pasión por su interés vocacional con la posibilidad de una iniciativa productiva.” (CCB, 2018, p. 61)

Los datos demuestran que la formación empresarial (administrativa, económica y financiera) ha sido desarrollada en esta industria a través de la experiencia empírica de artistas que deciden ser emprendedores (empresarios). Esa aproximación empírica sólo les muestra el cómo pero no les explica el porqué de los métodos, ni tampoco les arroja posibilidades metodológicas y prácticas para asumir sus empresas con decisiones acertadas, sobre todo bajo contextos que se salen de lo usual (lo cual es la norma, porque en una industria basada en proyectos hay muchos imprevistos).

Para el análisis de los recursos claves se establece la necesidad de evaluar en el componente práctico las especificaciones de los recursos físicos, económicos, intelectuales

y humanos que permitan determinar las dinámicas actuales de las empresas propios de la industria audiovisual en Bogotá.

2.1.7– *Actividades claves*

La industria cinematográfica es un excelente ejemplo para evaluar las actividades claves de un mercado, debido a su compleja cadena de valor (Pardo, 2015). Adicionalmente, Pis Diez & García, (2014) afirman que se debe evaluar qué actividades claves se desarrollan para lograr una sostenibilidad y en qué partes de la cadena se concentra el mayor valor agregado. Se vuelve relevante la identificación de los eslabones de la cadena y el análisis de cuál ha sido su proceso de desagregación por los cuales son categorizados como *Tier 1, 2 y 3* dentro del proceso general de creación de contenidos audiovisuales.

Concuerdan Jenkins (2004) y Pardo (2015) que los productos audiovisuales son únicos y no replicables. Son *bienes prototipo* y, además *bienes de experiencia*. Por lo tanto, no se pueden producir en masa bajo líneas industriales ni tampoco son reemplazables de una manera fácil, de una manera clara no se presentan bienes sustitutivos, en una comparación de producto final, aunque se podría tener como un servicio sustituto la actividad de exhibición de obras audiovisuales como la experiencia de las audiencias dentro de las diversas ventanas de explotación tiene un comportamiento sustitutivo.

Si bien la actividad principal como fuente de ingreso de una empresa determina los segmentos de mercado a los que dirigen sus esfuerzos comerciales, existe actividades claves al interior de las empresas definidas desde sus procesos misionales y visionales que permiten el desarrollo y creación de procedimientos para el funcionamiento estable de la empresa en el mercado.

Un ejemplo de actividad clave es la gestión de la reputación de la marca y de la empresa, en diferentes modelos de gestión la reputación en la cadena de valor de las empresas se muestra cómo una ventaja competitiva que es adquirida por las empresas que confían que en los desarrollos de las marcas, específicamente creado a través de personas por competencias, conocimientos especializados y contactos (Lynch, 2006, pág. 203-208).

Podría decirse que es especialmente cierto en el caso de los sectores de cine y televisión, donde el gran valor se coloca en la experiencia, la confianza y las relaciones personales. Esto es más relevante para la industria del cine, donde proyectos similares utilizando el mismo equipo técnico o talento puede resultar en películas muy diferentes acabados. (Bloore, 2009). Dos empresas competidoras pueden utilizar los mismos proveedores, sin embargo, dada la forma en que estos proveedores son combinados y la forma en la que el valor añadido es aportado por la propia empresa se genera un factor de diferenciación y reputación en el sector.

2.1.8– Asociaciones clave

Las alianzas corporativas son uno de los pilares de la construcción de la industria audiovisual. Están las alianzas más obvias entre las Productoras y sus proveedores de servicios, así como con los distribuidores nacionales y extranjeros. Las relaciones se pueden establecer para diversos tipos de ventajas comparativas frente a la competencia: desde la reducción de costos, hasta la proyección de una imagen conjunta para una fácil consecución de financiación (el conjunto genera respaldo). Por ejemplo, las asociaciones claves de algunos productores establecen relaciones a largo plazo con otras empresas con el fin de simplificar la financiación y el proceso de producción, ya sea informalmente (relaciones continuas) o formalmente (joint-ventures, adquisiciones, fusiones, acuerdos de producción).

Adicionalmente, se define la perspectiva estratégica de integración vertical u horizontal: que se determina cuando una empresa (o consorcio) es propietaria de varias empresas cuyas actividades claves se encuentran en diferentes puntos de la cadena de valor. Por lo tanto, es capaz de ganar el dinero en diferentes puntos con la integración de sus actividades conjuntas (Lynch, 2006, pág. 417–465). Adicionalmente la cadena de valor es útil para demostrar las ventajas de la integración, y también para distinguir entre la integración vertical (que operan en diferentes segmentos de la cadena de valor, tales como propietario de una empresa de producción y un agente de ventas); y la integración horizontal (donde una compañía es propietaria de varios jugadores en el mismo segmento de la cadena de valor. (p.17)

Finalmente, se plantea el caso de las alianzas con empresas internacionales en miras a coproducciones y nuevas fronteras de financiamiento, así como las alianzas claves con instituciones vinculadas a la industria, de carácter privado o gubernamentales con el objetivo de gestionar procesos que aporten al desarrollo y creación de actividades de valor.

2.1.8– Estructura de costes

El análisis de costos debe realizarse con referencia al tipo de producto y al canal de distribución de prioridad. El análisis de costos se constituye como una herramienta indispensable para garantizar el equilibrio entre la financiación correspondiente a las fases de desarrollo producción y la amortización correspondiente a la fase de comercialización. Según Pardo (2015) El costo total de un producto audiovisual se puede dividir en diferentes tipos de gastos. Es posible distinguir cinco categorías de costos: (a) costos de preproducción relacionados con el desarrollo del proyecto, (b) costos de producción artística, (c) costos de producción técnicos, (d) costos de postproducción y (e) costos de distribución. La suma de los gastos de los insumos o inputs, de los gastos generales y de los recursos humanos en base al tiempo da como resultado el coste mínimo que tiene que ser cubierto.

La principal diferencia en la evaluación de costos entre las empresas creativas y las empresas tradicionales reside en el hecho de que generalmente, la participación relativa de los costes negativos es mucho mayor para la primera que para la segunda. Desde una perspectiva económica, la cuestión más importante es la oposición entre los costes iniciales y los costes corrientes. Los primeros tienen que ser asumidos independientemente de la cantidad de consumidores, mientras que normalmente los costes corrientes son proporcionales a la cantidad de consumidores. Sin embargo, el planteamiento contable no incluye esta diferencia, pero debe tenerse en cuenta ya que la sostenibilidad de una empresa cultural depende de su capacidad para recuperar sus costes iniciales (OMPI, 2006).

De igual manera se resalta que existen algunos costes relacionados específicamente con las empresas creativas. Como los son los costos de los derechos de propiedad intelectual de sus empleados “creativos” o contratistas independientes. Esto puede evitarse si de antemano la empresa garantiza contractualmente y se determina la propiedad de las partes,

de no ser así la empresa creativa debe incluir en el pago por adquirir los derechos de propiedad intelectual cuando se calculen sus costes. La principal dificultad se plantea cuando no hay ningún acuerdo existente sobre el importe a pagar por dichos derechos y resulta necesario decidir en base a indicadores indirectos.

Se adiciona a los derechos exclusivos de naturaleza económica, la evaluación de los derechos morales, esto resulta más difícil a causa de su naturaleza y se categorizan como importantes para las empresas creativas porque pueden plantear determinados obstáculos durante el proceso de producción. La buena práctica que una empresa creativa puede hacer en un caso así es pensar en términos de expectativas e incluir un elemento de riesgo en estos costes (OMPI, 2006).

El marco teórico de esta investigación está basado en los planteamientos de los economistas clásicos de la teoría de la administración en cuanto a modelos de negocios y la estrategia empresarial. La tesis surgió a partir de la identificación del problema de falta de conocimiento acerca de la configuración de las empresas vinculados a la industria audiovisual, los resultados obtenidos son referentes para el posterior análisis del sector.

El objetivo relacionado con la definición de la herramienta metodológica se cumplió dado que se realizó la adaptación del Modelo *Canvas* como base estructural para el proceso de análisis que permitirá garantizar la correcta medición de las características que conforman esta industria dada su naturaleza cultural.

De igual manera se evidencia las aportaciones de la investigación administrativa integra de una forma precisa los conocimientos de las áreas culturales, empresariales y económicos se integran y se establecen como bases investigativas para posibles aportaciones a otros grupos de investigación y/o a otras áreas de conocimiento en el sector de industrias culturales en Colombia.

CAPÍTULO 3: TEORÍA ECONÓMICA

3.1 – Análisis microeconómico de la industria audiovisual

3.1.1 – *Análisis económico en industrias que basan su producción en proyectos*

El análisis del comportamiento económico de una industria, la caracterización de las interrelaciones en su interior y la identificación de las sinergias establecidas se podrá hacer teniendo en cuenta el tipo del proceso productivo desarrollado en la consecución de sus productos.

Al generarse un estudio, que permita analizar, como es el comportamiento de la producción audiovisual se debe tener en cuenta, como lo sugiere Rhyne (2008), que las herramientas administrativas tradicionales resultan inadecuadas para entender el comportamiento de la industria cinematográfica. En un entorno donde los proyectos asumen un elevado riesgo en su financiación persiguiendo la consecución de recursos a través de una adecuada comercialización. (Davanny & Walls, 2004)

Entendiendo que es una industria que basa su producción en el desarrollo de las actividades por proyectos, se debe realizar una revisión de algunas metodologías, que ayudan en el desarrollo de una práctica adecuada en este tipo de sector.

En su análisis, Rhyne hace un recorrido por la aplicación de la metodología PMI (PMI, 2013) a la industria de proyectos, haciendo énfasis en cómo la formulación adecuada y la asignación de roles, junto con el seguimiento de los 47 procesos contenidos en el PMBOK, pueda ayudar a generar unas dinámicas de optimización de recursos y minimización de costos, que favorecieron el éxito al interior de estos.

Este análisis ayudará a optimizar los recursos desde la óptica de los procesos, pero su alcance no considera los estudios financieros y de relaciones microeconómicas, en primera instancia.

El segundo enfoque se base en los aportes realizados por Zubiría (2005), para analizar la economía de la cultura, funcionamiento y financiamiento en el desarrollo de proyectos como producto final de las mismas. Se destacan los siguientes aportes:

1. Los temas que afectan el apalancamiento financiero de los proyectos deben relacionarse con “complejos problemas del quehacer cultural” la relación con la formación de públicos objetivos, la segmentación de mercados, el consumo, los empleos culturales, se convierten en factores dinamizadores de la industria y su quehacer financiero. Es importante analizar la relación capital producto en esta industria, enfocándose en dinámicas de mercado, que faciliten la consecución de recursos.
2. La relación del producto final guarda una estrecha proporción con las características culturales del contexto, llegando a corresponder las nociones de cultura y el objetivo final desarrollado. Es importante que se analicen la adecuada segmentación del mercado y la forma de llegar al público objetivo, como parte de una estrategia que permita generar fuentes efectivas de consecución de recursos y sostenibilidad financiera de las empresas del sector.
3. El concepto de “*salud cultural*” cobra un supuesto básico dentro de la economía de este sector, el cual se refiere a las alternativas para mantener un ambiente donde la cultura de una nación pueda sobrevivir en un entorno global.
4. “La conveniencia de delimitar los asuntos relativos al financiamiento tanto en el campo cultural como en las políticas culturales, ya que el primero siempre rebasa al segundo” (Zubiría, 2005, pág. 38)

Un tercer enfoque que puede ayudar a contribuir a la generación de nuevas posiciones para la conformación de un cuerpo teórico que permita abordar el tema de las relaciones microeconómicas, en las industrias de proyectos, lo proporciona Porter.

Contextualizando el análisis microeconómico se identifican dos líneas de tendencia, la primera con la introducción del término cadena de valor, según la cual los productos o servicios, pueden ser considerados como la suma de las actividades que participan en su

elaboración, todas agregando un valor adicional que se ve reflejado en su producto final (Porter, 1985). Un segundo aporte que debe ser considerado de este autor, se encuentra en su diamante de competitividad (Porter, 1982) donde se analizan las fuerzas que interactúan en un mercado competitivo, la posición de la empresa y las estrategias que se deben abordar para lograr conseguir establecer ventajas competitivas dentro de la industria analizada.

A partir del trabajo de Porter, se puede interpretar la cadena de valor y realizar un análisis en la industria del cine, (Bloore, 2012) compila los principales aportes y destaca, las participaciones de: Zerdick et al. (2000); Eliashberg et al. (2006); Lampel et al. (2006); Aris and Bughin (2006); Vogel (2007); Vickery and Hawkins (2008); and Küng (2008).

En sus apreciaciones Bloore, destaca, que además de realizarse un análisis de la estructura productiva, desagregada en la cadena de valor, se debe ir más allá, factores como el apalancamiento financiero, es decir la fuente de financiación de los proyectos, los medios de recuperación de la inversión, medidos en variables como Tasa Interna de Retorno, serán diferentes por tipos de proyectos y se convertirán en elementos dinamizadores del éxito económico en este tipo de industria.

Las tres alternativas estudiadas son medios que permitirán realizar una aproximación de cómo se estructuran los proyectos en esta industria. Elementos como la cadena de valor, las buenas prácticas operativas (BPO) expresada en la aplicación de la metodología PMI, sus alcances, ventajas y el análisis de las fuentes financieras serán elementos que permitan crear un punto de convergencia dentro del estudio de las relaciones económicas en la industria por proyectos, aplicada al sector audiovisual.

3.1.2 – *Análisis de las Cuentas Satélite de Cultura CSC – metodología DANE*

A través de las exigencias de un mercado que demanda mayor atención por parte del estado y sus efectos en las variables macroeconómicas, se hizo necesario generar una metodología que permita cuantificar y analizar la situación real de las industrias del sector, una primera aproximación la realiza el DANE en el documento sobre Cuenta Satélite de Cultura - CSC.

6

Este ejercicio de identificación de los principales rubros que afectan las industrias relacionadas con el mundo cultural permita realizar una aproximación teórica a la cuantificación de la economía creativa.

Al asignar valores a la producción se pretende generar un entorno microeconómico que permita identificar la oferta y la demanda de los mercados que interactúan en la formación de los productos finales observados.

Durante el periodo 2005 – 2017, el DANE, ha estado desarrollando el seguimiento de las cuentas satelitales de la cultura, CSC, ejercicio que sirvió de base para extrapolar las principales tendencias, sobre la interacción de la oferta y demanda del mercado en Colombia.

Los datos permitieron analizar, hechos estilizados en las principales variables económicas presentes en la industria. El efecto de las políticas públicas, vía incentivo fiscal, su impulso a la oferta y las tendencias del ciclo económico se convierte en información que ha sido posible comparar en este estudio.

La metodología de las CSC se convierte en información contable, que sirve de base para cuantificar el modelo económico presente en la industria audiovisual. El desarrollo de modelos basados en series de tiempo, que permite generar, análisis sobre el comportamiento proyectado de las fuerzas de mercado y establecer modelos econométricos se facilita a través de los datos que se obtienen de las fuentes oficiales.

3.2 – Estructura microeconómica presente en la industria audiovisual

3.2.1 – *Comportamiento de la oferta*

Uno de principales elementos, que se deben tener en cuenta, para analizar el impacto de un sector en la economía, se deriva de su estructura productiva, la forma de organizar sus factores productivos, las diferentes funciones de producción presentes en la industria.

Un análisis que cobra validez en el caso de las industrias creativas y el sector audiovisual se encuentra en (Universidad del Pacífico, 2017) el cual sostiene:

En el caso del cine, la cadena de valor a nivel horizontal involucra un conjunto de actores cuyo proceso productivo es altamente intensivo de mano de obra calificada y capital físico de alta tecnología. Asimismo, el proceso productivo pasa por una serie de etapas desde la creación y producción de las obras cinematográficas, la distribución, transmisión y exhibición; este proceso involucra a grandes industrias integradas que generan macromercados muy dinámicos y con una sólida y creciente penetración en las sociedades.

Un elemento común, que se genera en otros autores, es la necesidad de un análisis propio de la cadena de valor en este tipo de industrias, propuesta por (Porter, 1985) y presentado en mayor detalle en (Bloore, 2012).

Poner énfasis en el diseño de una función de producción, con la combinación de dos elementos que deben generar una sinergia productiva, como los son la mano de obra calificada, y capital financiero y tecnológico, ubica la oferta de esta industria fuera de las empresas tradicionales de otros sectores, y obliga a un análisis diferencial de sus productos.

Las dinámicas de las industrias creativas, los cambios en la tecnología de reproducción y la inserción de las economías locales a niveles globales ha obligado a generar cambios que se exteriorizan en (Universidad del Pacífico, 2017): “así como la demanda, inherentemente dinámica, y ha sufrido una serie de cambios en el último siglo a la par de los avances tecnológicos en el sector o sectores adyacentes; con ello, nuevos actores se han ido insertando al proceso, y otros se han separado generando sub-procesos divergentes y nuevos submercados”.

3.2.2 – Análisis de los principales supuestos del comportamiento de los individuos en la industria

El profesor G. Mankiw, en su libro sobre los fundamentos económicos (Mankiw, 2002), subraya que todos los modelos económicos deben tener algunos supuestos básicos, que permitan comprender el funcionamiento de la economía en su conjunto.

Para avanzar en la construcción de un modelo, que permita entender las dinámicas propias de la industria audiovisual, se deben tener en cuenta algunos elementos que sirvan como supuestos elementales de la industria.

El primero de ellos se puede encontrar en (Universidad del Pacifico, 2017):

Bajo las consideraciones de riesgo y asimetrías de información, los distintos pilares de la oferta se organizan para minimizar riesgos y maximizar beneficios (“no minimizar costos”). La estructura resultante es mediante una relación vertical, establecida de forma contractual.

Este supuesto, deja analizar que existen fallos de mercado, que hace necesario que los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de la libre competencia intervengan, para realizar algunos ajustes estructurales y desarrollar incentivos vía política fiscal que creen las acciones correctivas en la industria.

Otro análisis que se puede destacar dentro de ese estudio es:

La relación vertical, o más bien acuerdos entre los eslabones les permiten disminuir los riesgos que poseen los bienes culturales. Distribuidores y exhibidores llegan a un acuerdo ex-post sobre la distribución de las ganancias que genere una película determinada, evitando así posibles pérdidas de un acuerdo ex-ante debido a la incertidumbre del éxito. (Universidad del Pacifico, 2017)

La búsqueda de generación de economías a escala, los mecanismos de contratos como forma de subsanar las fallas presentes en la industria, la generación de posibles alternativas que se orientan a lograr el poder del mercado, evidencia la necesidad de realizar un detenido análisis desde la economía, utilizando instrumentos de la micro, tratando de identificar escenarios que conlleven a la libre competencia.

Desde otro enfoque, no solo la industria audiovisual, sino en forma más general, la cultural se puede encontrar algunos aportes a este respecto en (Zubiria, 2005) :

El investigador Agustín Girard, en esta misma perspectiva de Análisis no unilateral de las industrias culturales, señala aspectos matizados como:

- a. Las industrias culturales amplían cuantitativamente el acceso a productos culturales, pero en muchos casos con presencia solo por obras producidas por la industria cultural.
- b. Se manifiesta en ocasiones como consecuencia de algunos usos de las industrias culturales, la crisis del espectáculo “cara al público”
- c. La descentralización y democratización cultural no avanza al ritmo que exige la demanda cultural
- d. Las acciones de las industrias culturales son a veces asimétricas y desequilibradas en relación con las necesidades de los públicos.

Se puede determinar que, en ambos casos, sea particular o general los mercados presentan fallos en el manejo de la información, acompañados de fuertes desequilibrios económicos, que no permiten la generación de una libre competencia que beneficie al consumidor final, por el contrario, se presentan limitantes en la oferta productiva que orienta al mercado a no ser eficiente en su accionar.

3.3 – Caracterización del microentorno y el macroentorno de la industria audiovisual

Una de las principales herramientas, que puede ayudar a generar una visión global del comportamiento de la industria es el análisis, de los entornos de la empresa, para ello se utilizara un instrumento suministrado desde el marketing por el profesor P. Kotler en su libro sobre fundamentos. (Kotler & Armstrong, 2013)

Se busca a través de la aplicación de principios del mercadeo, la referenciación de la empresa, en su entorno más próximo, el delineamiento de sus relaciones comerciales, el complemento que se tiene del diamante de competitividad de Porter (Porter, 1982), usado como pieza angular del análisis.

A través de este ejercicio, se pretende determinar cómo se establece una industria en su entorno más próximo y cómo logra sobrevivir en su mercado y generar nuevas dinámicas económicas para llegar a producir; Las entrevistas a los principales actores considerados, el análisis del modelo *Canvas* y la relación de conceptos microeconómicos permitirá lograr este objetivo.

Teniendo este diagnóstico, se podrá formar un panorama del tejido empresarial, creado en este mercado, logrando una primera aproximación al ecosistema corporativo que es la razón final del estudio.

3.3.1 – El Microentorno

Según Kotler & Armstrong (2013), se define el Microentorno como: “Actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad de servir a los clientes: empresa, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos”.

Al crear su cadena de valor, la empresa debe establecer alianzas estratégicas que le permitan realizar su producción en la industria, para ello existen un portafolio de opciones, que deben ser analizadas por cada uno de los agentes existentes en el mercado.

Determinar cómo se realizan esas alianzas, cuáles son sus principales retos y los beneficios que esperan obtener será el objetivo final de este análisis.

3.3.2 – El Macroentorno

Según (Kotler & Armstrong, 2013), se define el Macroentorno como: “*Grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.*”

A nivel macroeconómico, existen tendencias que afectan la producción, variables como, el tipo de cambio, la estabilidad de la economía, la existencia de mano de obra calificada, por otro lado, la seguridad política y social son criterios que sirven para realizar inversiones a nivel empresarial.

Al establecer una concordancia entre el Macroentorno y la toma de decisiones que realizan las empresas se logrará llegar a tener una visión más profunda de la incidencia de la inversión y la producción en este mercado.

B. COMPONENTE PRÁCTICO

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DESARROLLADA

En el componente práctico, se diseñó un estudio basado en métodos mixtos de investigación cuantitativa y cualitativa. A lo largo de la primera fase de investigación práctica se han definido los fundamentos y herramientas metodológicas y las técnicas de recolección de datos. A continuación, se expone brevemente la manera cómo se aplicaron:

4.1 – Encuesta preliminar

La encuesta preliminar (ver Anexo 1) se implementó como una técnica para recolectar información básica sobre los participantes de la investigación y caracterizarlos por subpoblaciones. Fue una encuesta descriptiva, con un total de ocho preguntas mixtas. Sus principales variables de análisis fueron: actividades económicas y productos (producción, servicios de producción, distribución, difusión y exhibición); patrimonio; y estructura organizacional.

La encuesta fue compartida con los participantes, una vez confirmaron su deseo de ser entrevistados. Una vez que la encuesta fue respondida y devuelta al grupo de investigación, se procedió a hacer una caracterización de los participantes. Basados en esta caracterización, se procedió a realizar la entrevista etnográfica.

Es importante recalcar que para la planeación de la encuesta se siguieron los pasos propuestos por Casas et al. (2003), de esta forma: identificación del problema, determinación del diseño de investigación, especificación de las hipótesis, definición de las variables, selección de la muestra y diseño del cuestionario.

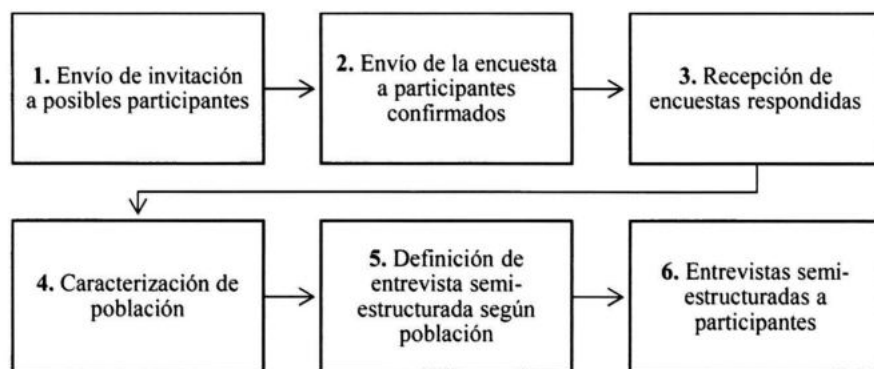


Figura 12. Procedimiento encuesta y entrevistas.

4.2 – Definición de la población y muestreo

Para este estudio se consideraron las empresas que se dedican profesionalmente a la creación de obras de alto impacto cultural o de comunicación pública en Bogotá, Colombia. Dicha población fue catalogada a partir de los siguientes listados de empresas: clústeres de industrias creativas y de contenido de la Cámara de Comercio de Bogotá, largometrajes reconocidos como obra cinematográfica nacional del Ministerio de Cultura, Bogotá Audiovisual Market y empresas asociadas a canales.

Dentro de esta población existieron dos criterios de inclusión (no excluyentes):

1. Actividad: que las empresas tengan relación directa o indirecta con obras audiovisuales, durante la *producción*, los *servicios de producción*, *distribución* o *difusión* y *exhibición* de las mismas. **2. Tiempo:** que al menos alguna de las obras audiovisuales en mención hayan tenido difusión teatral, televisiva o de *streaming* digital público en el año 2017.

De las empresas que llenaron esos criterios, se definieron las unidades de análisis, las cuales incluyen empresas según: **1.** las **subactividades** relacionadas con su creación audiovisual (i.e. *productoras de cine*, *TV*, *post-producción*, *distribuidoras de cine*, *agentes de ventas*, *exhibidores*, etc.); y **2.** El **tamaño**, de acuerdo con la definición de la ley 590 de

2000, es decir, micro, pequeña, mediana y grande empresas¹. Del tamaño agruparemos a las micro, pequeña y mediana empresas, por un lado, únicamente a las grandes, por el otro.

Específicamente, se adoptó la técnica de *muestreo no-probabilístico discrecional y por cuotas*, según la población empresarial por subactividad. Vale la pena resaltar que en las muestras no probabilísticas discrecionales no todos los elementos tienen las mismas probabilidades de ser elegidos y dependen del conocimiento y juicio de los investigadores. Según el criterio de investigación, por un lado, debido a las características desiguales de la industria, hay unos participantes que son de gran interés debido a su capacidad para influenciar las pautas económicas y empresariales del sector. Por otro lado, las empresas con menor capacidad económica tienen distintas trayectorias y capital simbólico. De estas, nos interesa conocer aquellas que tengan una trayectoria más amplia y sean reconocidas en el sector por su producción.

Para evitar un error en el muestreo y garantizar representatividad, se realizarán al menos dos entrevistas por cada subtipo de actividad y que representen distintos tamaños de empresa. Esto con el fin de comparar las empresas que ejecutan actividades similares según tamaños.

¹ De acuerdo con esta ley, las dos variables que definen el tamaño de las empresas son su número de trabajadores y los activos totales por valor. De esta manera, una planta no superior a 10 trabajadores y con activos inferior a 500 salarios mínimos legales vigentes (SMMLV), corresponde a una microempresa. Una planta entre 11 y 50 trabajadores, con activos entre 501 y 5000 SMMLV, es definido como una pequeña empresa. Una planta entre 51 y 200 trabajadores, con 5001 y 30000 SMMLV, es una mediana empresa. Finalmente, una planta de más de 200 trabajadores y activos totales mayor a 30000 SMMLV se considera una grande empresa.

Población: Empresas audiovisuales en Bogotá			
Criterio de inclusión 1: Actividad			
Producción	Servicios de producción	Distribución	Difusión y exhibición
Unidad de análisis 1: subtipo de actividad			
–Productoras de cine –Productoras de TV –Productoras audiovisuales (comerciales o web)	–Post-producción: edición de video –Post-producción: efectos visuales (VFX) o colorización –Empresas de graficación o diseño de títulos	–Distribuidoras de cine –Agentes de ventas nacionales e internacionales (cine o TV)	–Exhibidores o salas de cine –Programadoras (exhibidor de TV) –Canales de TV (nacionales, regionales o internacionales)
Criterio de inclusión 2: Tiempo			
Que al menos alguna de sus obras audiovisuales en mención hayan tenido difusión teatral, televisiva o de streaming digital público en el año 2016.			
Unidad de análisis 2: Tamaño de empresa			
Grande empresa			
Micro, pequeña o mediana empresa			

Figura 13. Definición población y muestreo. Fuente: Elaboración propia

4.3 – Entrevistas etnográficas

Todas las entrevistas tuvieron una duración aproximada de dos horas, fueron semiestructuradas y tuvieron un componente etnográfico. Las entrevistas etnográficas se definen como una técnica para observar la persona entrevistada e interpretar sus respuestas y los datos recolectados durante la misma (Holstein, A. & Gubrium F., 1995). Su aplicación ocurre en investigaciones en las que entrevistadores y entrevistados pretenden hacer visibles distintas interpretaciones sobre la complejidad de un fenómeno o contexto (cultural, ambiental o económico) (Fortun, 2012).

Como herramienta, las entrevistas etnográficas sirvieron para hacer frente a una de las hipótesis del estudio: la actividad económica de las empresas audiovisuales en Bogotá

tiene distintos niveles de influencia y formalidad, que afectan sus actividades de creación y prácticas empresariales de la industria.

4.4 – Herramienta metodológica

Para facilitar la comunicación multidisciplinar, se crearon dos formatos de reportes etnográficos y entrevistas (ver Figura 14 y 15). Estos contienen preguntas asociadas al quehacer e interpretación etnográfica, para ser diligenciados por uno de los investigadores que haya hecho parte de la entrevista. Con el diligenciamiento de los formatos, se busca construir una horizontalidad epistémica, que permita al grupo de investigadores desarrollar una habilidad de observación y un lenguaje común. Esta servirá para tener múltiples dimensiones interpretativas de las entrevistas y los eventos.

En el caso del formato etnográfico para eventos (ver Figura 14), se hacen 7 preguntas sobre el contexto, las temáticas y el valor investigativo. Al responder estas preguntas, el investigador enfrenta una mirada temporal (retrospectiva al evento), así como una construcción interpretativa (i.e. ¿Hubo algún tema innovador para que contribuya a la investigación?).

Para el caso del formato etnográfico para entrevistas, se hace énfasis en la individualidad del entrevistado, así como su construcción discursiva y subjetiva de abordar los temas de la entrevista. Se pretende que los investigadores vayan definiendo una mirada a problemas tanto estructurales de sector (i.e. empresa, finanzas, trabajo), como abordajes a los mismos (i.e. modelos, prácticas de sector, opiniones generalizadas, etc.).

85

DINÁMICAS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN BOGOTÁ	
FECHA	
LUGAR	
NOMBRE DEL EVENTO	
ORGANIZADORES	
PARTICIPANTES AL EVENTO	
PARTICIPANTES (grupo de investigación)	
1. ¿Por qué se atendió este evento?	
2. Describa el objetivo del evento	
3. Describa los contextos cultural y social del evento	
4. Durante el evento, ¿hubo algún momento importante para el tema de la investigación?	
5. Conoció alguna persona relevante para la investigación. ¿Por qué?	
6. ¿Hubo algún tema innovador para que contribuya a la investigación?	
7. ¿Se revaluó alguna idea clave de la investigación?	

Figura 14. Formato herramienta etnográfica para eventos Fuente: Elaboración propia

DINÁMICAS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN BOGOTÁ	
FECHA	
LUGAR	
ENTREVISTADO(S)	
EMPRESA	
ENTREVISTADOR(ES)	
AUTOR DEL REPORTE	
1. ¿Por qué se realizó esta entrevista?	
2. ¿Cómo se llegó a esta persona? ¿Tenía alguna relación previa con alguno de los miembros del grupo?	
3. Durante la entrevista, cuál fue la disposición del entrevistado. Si hubo cambios significativos, descríbalos.	
4. Defina y explique la manera como expresa sus ideas el entrevistado.	
5. Hubo algún elemento en el espacio que tuvo influencia en la entrevista. Explique.	
6. Describa momentos en los que el/la participante expresó ironía o incertidumbre con respecto a un tema relevante para la investigación.	
7. Describa los momentos en los que el/la participante prefirió omitir alguna información relevante para la investigación.	
8. Explique si el participante ofreció información innovadora para la investigación.	
9. Observaciones generales.	

Figura 15. Formato de reporte Fuente: Elaboración propia

Se realizaron 36 entrevistas, que se llevaron a cabo de la manera estipulada en el anteproyecto: fueron semiestructuradas, a participantes de la industria audiovisual de toda la cadena productiva (producción, post-producción, distribución, exhibición y servicios de diversas índoles). En el proceso la herramienta se adaptó según el tipo de participante, con el fin de tener una mirada particular sobre su campo, sus actividades productivas y empresariales.

También se tuvieron en cuenta las instituciones clave para el sector, como lo son el Ministerio de Cultura, Cámara de Comercio de Bogotá, ANTV, Proimágenes, entre otros.

A partir de los audios grabados de estas entrevistas, se ha realizado el proceso de organización de datos, principalmente de las transcripciones *verbatim ligero*. Estas transcripciones se subieron al software de investigación cualitativa NVivo 12. Se empleó el análisis temático (Braun y Clarke, 2006), que es un método que busca identificar, organizar, analizar temas para la interpretación de un problema específico de investigación. Este método se desarrolló a través de la asociación sistemática de categorías, códigos y etiquetas con las entrevistas transcritas.

4.5 – Codificación y análisis de datos

Se sistematizaron y codificaron de las entrevistas e información recolectada en el software de análisis cualitativo NVivo. Fueron aproximadamente 70 horas de grabación de entrevistas, que fueron transcritas en su totalidad, así como bibliografía relevante en las áreas de administración, producción audiovisual y teoría empresarial. Todos estos datos fueron codificados a partir de categorías preestablecidas, definidas por el modelo *Canvas*, a saber: alianzas clave, recursos fundamentales, estructura organizacional, entre otras. Igualmente, se generaron nuevas categorías a partir de las experiencias y opiniones de los participantes, como las relaciones de poder, redes internacionales, prácticas alternativas de negocios, etc.

Posteriormente se escribió una bitácora de análisis, la cual es “tenía la función de documentar el procedimiento de análisis y las propias reacciones del investigador al proceso” (Hernández et al., 2010, p.447). En este caso específico, la bitácora se nutrió por las

reflexiones a lo largo del proceso de codificación, lo que incluyó el ajuste de categorías, anotaciones y memos acerca de las opiniones registradas durante las entrevistas. Este proceso fue vital “para la validez y confiabilidad del análisis” (Hernández et al., 2010, p.447), especialmente para resolver los problemas de la investigación. Dicha bitácora también se vio complementada con los análisis visuales predeterminados de NVivo, como “elementos conglomerados por similitud” (ver Figura 16) y “frecuencia por palabras” (ver Figura 17).

Posteriormente se hizo una sistematización en hojas de cálculo con las respuestas cerradas de cada entrevista (ver Tabla 1). Mediante la sistematización se pudo dar una versión ajustada de los datos revelados por las entrevistas, con respecto a su empresa. En otras palabras, se produjo un consolidado de las respuestas que no tienen lugar a la interpretación (i.e. año de constitución, departamentos de la empresa, número de empleados, proyectos en desarrollo). Esta información fue utilizada para dar una perspectiva estadístico-descriptiva de las empresas participantes de la investigación.

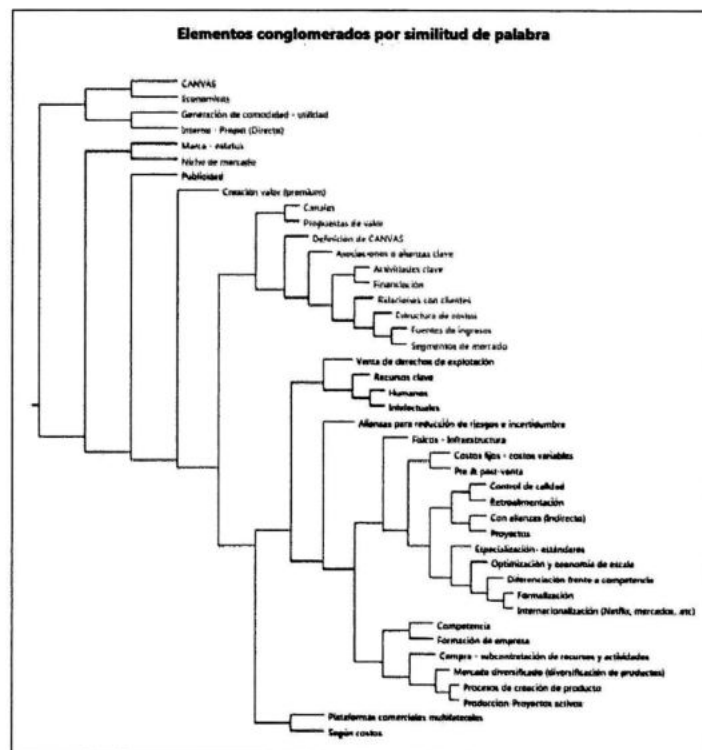


Figura 16. Análisis en NVivo de elementos conglomerados por similitud de palabra.

A continuación, se explicará el proceso de manera detallada. Recordemos que la codificación en una investigación cualitativa obedece a categorías que pueden ser predefinidas, pero también, así como de nuevas que van surgiendo con el análisis de datos (Hernández Sampieri et al, 2010). Según Coffey y Atkinson (1996), la codificación consiste en identificar cuestiones importantes de los datos, analizar dichas cuestiones para descubrir similitudes y diferencias, y recuperar ejemplos que ilustren las cuestiones.

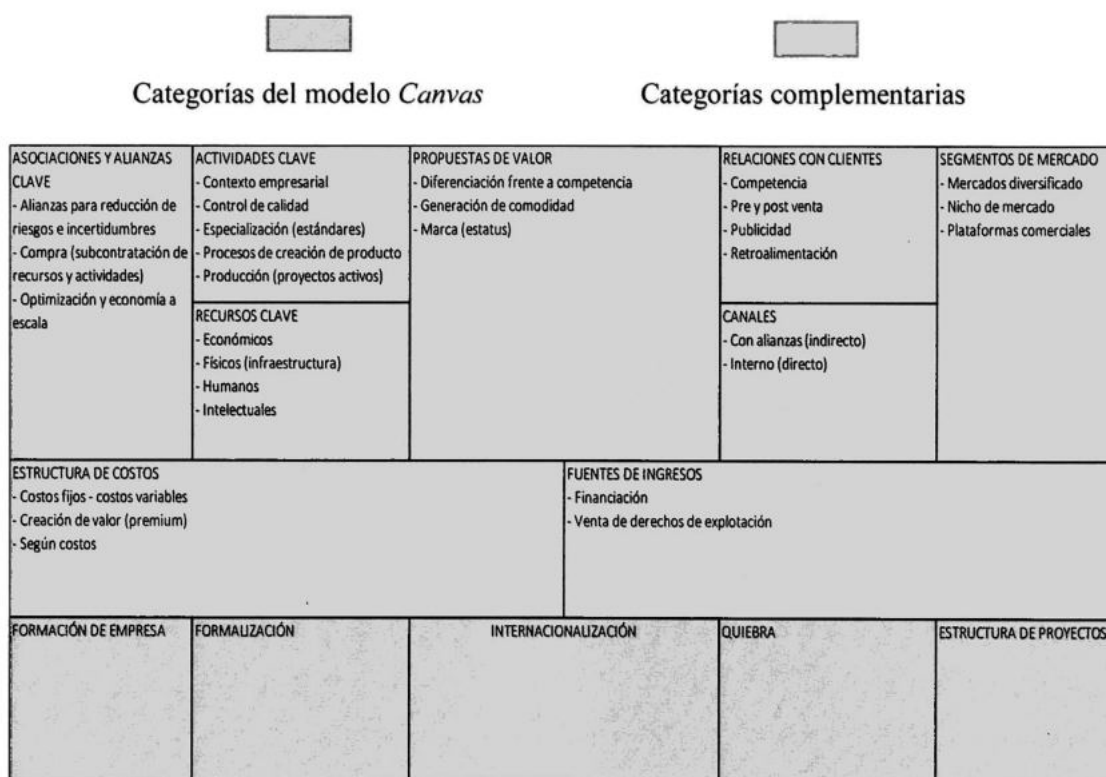


Figura 18. Categorías para el primer barrido de análisis. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la investigación en curso, se predefinieron para el primer barrido analítico 41 categorías, divididas de la siguiente manera: 9 categorías a partir de los módulos del modelo *Canvas*; 27 subcategorías a partir de cada una de ellas y 5 complementarias (ver Tabla 1). El primer barrido analítico (o “codificación abierta”) arrojó más de 200 códigos, que revelaron una primera versión del significado de cada categoría. Asimismo, se generaron

29

memos y anotaciones que sirvieron para guiar las siguientes fases de análisis y la comunicación con otros investigadores acerca de nuevas categorías o potenciales vacíos en el análisis.

4.6 – Validación

Una vez realizado el primer barrido o codificación abierta, se procedió a socializar el proceso al grupo de investigación quien validó tanto las categorías como cada uno de los códigos. El proceso de validación consistió en la lectura de cada código y las unidades asociadas, por investigadores expertos en los respectivos temas. Esta segunda lectura tuvo la intención de verificar si las unidades de análisis soportaban los significados para cada código, evaluar si los códigos eran lo suficientemente robustos como para mantenerlos en el análisis y revisar categorías emergentes.

La validación arrojó las siguientes algunas recomendaciones, que a continuación se explican:

Estructura de costos: La obra audiovisual tiene estructura de costes según el valor, de mostrar un producto único y atractivo; no busca que salga un producto ordinario al menor costo posible (obviamente se busca reducir costos).

Costos fijos y variables: Se deben incluir los casos de las empresas que sacrifican el salario de los socios principales para financiar la operación de las mismas.

Creación de valor: Se deben incluir ejemplos de proyectos de alto costo pero que generan un valor agregado por su valor estético.

Propuesta de valor: Responder a la pregunta “¿Qué significa valor para cada eslabón del sistema?”

Canales: Las subcategorías no son suficientemente robustas como para explicar el tema.

Relaciones con clientes: Algunas unidades de análisis se confunden con segmentos de mercado.

Pre y post venta: Las unidades de análisis no explican de manera clara lo que se quiere hacer con esta categoría.

Fuentes de ingreso: Incluir información relacionada con el flujo de caja y préstamos con los bancos.

Después del proceso de validación se realizó un trabajo de reconfiguración de categorías, en donde se definen las categorías que deben seguir en el análisis, algunas nuevas y algunas que no merecen ser exploradas. Este ejercicio es una especie de “refinación de categorías” (Hernández Sampieri, 2010), el cual evidencia que detrás de cada una hay información relevante y robusta para explicar el tema. Este trabajo termina una vez se considere que no hay más categorías a explorar, momento en el que ocurre una “saturación de categorías” (Hernández Sampieri, 2010).

En el proceso se incluyeron las siguientes modificaciones:

Canales: Se incluyeron las subcategorías “Publicidad” y “Reputación vs. Publicitarse”, debido a que varias fuentes reportaron el tema específico del uso de la publicidad como algo en disputa, frente a la idea de “hacer nombre” y construir una reputación.

Fuentes de ingresos: Una gran parte de los entrevistados reportó un dinamismo en la manea de financiar sus proyectos, lo cual representa un aporte para entender la industria. Por ese motivo se incluyó un rango mayor subcategorías, como “Flujo de caja + Anticipos”, “Precios estrategias + Cotizar”, “Producto o servicio + rentable”, “Venta de derechos de explotación” y “Ventas”.

Propuestas de valor: Se incluyó la subcategoría “competencia”, la cual se refiere a los competidores reconocidos por cada empresa en sus entrevistas.

Recursos clave: Se suman a las subcategorías del primer barrido la de “Cargos financieros”, que ocupan una posición dominante en la estructura organizacional.

Relaciones con clientes: Se excluyen dos subcategorías, “Competencia” y “Publicidad”, pues fueron reubicadas en otras categorías. Se crea una nueva subcategoría denominada “fidelización”, que se refiere a la manera como operan las relaciones de confianza entre empresas y clientes.

Nichos de mercado: Se excluye la subcategoría “Plataformas comerciales” y se incluye la de “mercados multilaterales” y “mercados de masas”.

4.7 – Buenas prácticas investigativas

4.7.1 – *Consentimiento informado*

A pesar de que esta investigación no conlleva ningún tipo de riesgo para los potenciales participantes, el proyecto ha pasado por una evaluación del comité de ética de la Universidad Manuela Beltrán. Al respecto, el grupo ha creado un documento de tres páginas (ver Anexo 2), que explicaba a los participantes de entrevistas sobre el objetivo de la investigación, los términos de confidencialidad y uso de datos. Este documento se rigió por estrictos parámetros de la investigación cualitativa y la normatividad colombiana sobre protección de datos (ley 1581 de 2012). Una vez los participantes leyeron, aceptaron y firmaron esta documentación se procedió a hacer uso de los datos que resultaron de las entrevistas.

4.7.2 – *Administración de datos*

Durante la primera fase de investigación se implementó una administración horizontal y semiconfidencial. Documentos sensibles o de contenido privado, como las transcripciones y audios de las entrevistas, permanecieron con acceso exclusivo del investigador principal.

Con respecto a la bibliografía de la investigación, se desplegó de manera constante y abierta a través de la plataforma Zotero, la cual es un gestor de referencias bibliográficas, con amplia penetración en comunidades académicas en las humanidades y las ciencias sociales.

CAPÍTULO 5: EMPRESAS BAJO EL MODELO CANVAS

Una vez determinado el procedimiento metodológico en este capítulo cinco se evidencia el proceso de análisis de los resultados obtenidos posterior al trabajo de campo desarrollado en esta investigación, la información es presentada en el orden sugerido por el Modelo Canvas para los nueve módulos que lo componen: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos.

Esta estructura permite realizar el análisis desde el interior de los procesos administrativos para identificar las dinámicas en la gestión de los procedimientos que han formado la industria como lo es hasta el día de hoy. Del mismo modo, se plantea un eje transversal como guía para el análisis de micro y macroentorno en el que están inmersas las empresas de la industria audiovisual en Bogotá.

5.1 – Análisis cualitativo de las entrevistas

Para el análisis cualitativo de la información recolectada se determinan subcategorías de análisis por cada uno de los módulos que integran el Modelo Canvas, así mismo se generan categorías inductivas con las ideas y concepciones expresados por las personas que participaron en el desarrollo de esta investigación y que fueron organizadas para determinar un patrón general sobre los factores claves consultados a través de nuestra herramienta etnográfica.

5.1.1 – Segmentos de mercado

La categoría de análisis de *segmentos de mercado* da cuenta del modo en que las dinámicas de mercado se crean en esta industria y como se manifiesta en el contexto. De esta manera se estructura un análisis de las subcategorías a partir del proceso interno realizado por los investigadores de este proyecto y en la manera en que se manifiesta. Este proceso de

descripción se presenta a partir de las respuestas a las preguntas: *¿Segmentado su mercado de clientes?* y *¿Plantea estrategias para segmentar su mercado?*

Tabla 5
Análisis cualitativo modulo N°1 Segmentos de mercado

Subcategoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Mercado diversificado	Variabilidad de productos	"Estamos en una industria que se dedica a muchas cosas ¿si me hago entender? Entonces una misma empresa puede hacer videojuegos, puede estar haciendo animación y puede hacer cortos. T01
Mercado Multilateral (Prod+Servicios)	Varias plataformas de mercado	"Por ahora solo cine, no nos hemos enfocado para otras ventanas o en otras plataformas porque generalmente solo adquirimos los derechos para cine ya que digamos que es el negocio en el que actuamos y es el negocio que conocemos" E23
Nicho de Mercado	Nicho específico	"Realmente hay que resaltar que es una maravilla y un milagro que canales de TV grandes quieren hacer documentales" E21 "A nosotros nos ha interesado enfocarnos en un "cine autoral", pero comunicado y con vasos vinculantes con el público; es decir, no con un cine autoral hermético o cerrado, sino con algo que pueda encontrar público; trascender fronteras; algo que se pregunte sobre sí mismo y sobre la humanidad; pero que no sea cine de nicho" E06
	Nuevos productos en el mismo mercado	"las vanguardias nunca han sido taquilleras, no existe vanguardia taquillera, las vanguardias siempre van a perdida. Pero todos sus descubrimientos, siempre, la gran industria del entretenimiento los ha capitalizado" E12
Competencia	Competencia con colegas	"Competir con otras empresas grandes de la industria es muy difícil. Ellos tienen todo el dinero para contratar un pool de abogados, de creativos, equipos, trabajo gratis. Competir con ellos es muy difícil" E05
	Competencias con empresas de distintos tamaños del sector	"Y también se vuelven competencia pues los coloristas que trabajan en su casa, con su equipo" E19 "Digamos que con el sector siento que somos colegas y que hacemos todas cosas diferentes y de maneras diferentes" E06

	Competencia por fuentes de financiamiento	“Estamos construyendo la cinematografía nacional entre todos” E07 “Son directores jóvenes, que pueden hacer proyectos de muy poquito presupuesto y ejecutar súper rápido y eso es lo que ahorita está pasando mucho con marcas medianas y pequeñas y hay muchas productoras enfocadas en eso” E17
	Competencia sana	“Siento que ha sido una muy sana competencia, con los que son entre comillas la competencia” E26 “Como hay mucha competencia y los costos no se pueden subir” E14

Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que las empresas interactúan en un mercado diversificado dado que usan su capacidad interna para generar diferentes clases de producto audiovisuales para diferentes ventanas de exposición. Asimismo, se establece como un mercado multilateral dado que hay empresas que han logrado posicionarse con un producto resultado de la especialización de su actividad clave en diferentes ventanas de exposición. Se puede concluir que estas características del mercado establecen nichos específicos de relaciones entre clientes directos y desarrolladores de producto audiovisual teniendo en cuenta las experiencias y la capacidad de generar valor al proceso.

Se analiza la competencia en la industria audiovisual desde diferentes alcances, las empresas están en un sector en el que se hace indispensable evaluar la competencia en diferentes procesos entre los que se encuentran (a) la competencia al mismo nivel (colegas), se identifica cuando las empresas con la misma actividad de valor en común compiten por conseguir las fuentes de financiamiento a nivel nacional; (b) competencia con proveedores de servicios independientes o con empresas unipersonales; (c) competencia con empresas grandes de sector (d) competencia como fortalecimiento al sector, por que mantienen un equilibrio en los precios entre demanda y oferta.

5.1.2 – Propuesta de valor

La categoría de análisis *propuestas de valor* evidencia las prácticas de innovación que han desarrollado las empresas que consolidadas en el mercado. Las subcategorías principales son: Calidad y Marca – Estatus.

Tabla 6

Análisis cualitativo modulo N°2 Propuestas de valor

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Calidad	Cultura de calidad (productividad y eficiencia) vs. Certificaciones	“Aparte del ISO 9001 (41:00) no podríamos sacar ninguna otra, porque no existen certificaciones en ese aspecto”. E08 “Nosotros somos muy estrictos, tenemos nuestro propio certificado de calidad” E20 “nosotros estamos certificados en ISO 9001, así que todos nuestros procesos están completamente estandarizados pertenecen a un sistema de gestión de calidad y nosotros pues a partir de allí es que obramos”. T01 “No, no lo tenemos y no hemos pensado. Nosotros tenemos una línea de procesos y esa línea se sigue casi siempre y es una línea definida, pero no una línea buscada para un ISO, nada de eso, es una línea inventada acá, son procesos de la industria que hemos aprendido de trabajar con gente y experiencia porque evidentemente la calidad de lo que les estamos entregando, el control del tiempo, el control del valor, la rapidez para hacer los cambios que toquen hacer, son experiencias que ellos jamás tienen con sus proveedores de ese tipo, porque los que van detrás de ese tipo de clientes no son empresas como nosotros, son empresas que tienen otras dinámicas, que son menos profesionales en ese sentido”. E21 “Una empresa que tenga como objetivo la circulación de contenidos latinoamericanos alternativos, con responsabilidad social con una gran calidad estética, adquisiciones de calidad con un criterio” E23 “Si quieres hacer un producto de calidad, también eso es importante. Hay gente, hay casos también en que les dan 300 millones y solo gastan 100 en el producto y los otros 200 se los comen. Si quieres un producto de calidad, tienes que invertir en talento, y el talento cuesta” E03a, E03b
Marca - Estatus	Reconocimiento del talento creativo	“La reputación de 40 años de trabajo. Somos como esos médicos que la gente va a ellos porque ya son conocidos.

		Nuestros clientes vienen a nosotros, por referencias de otros clientes." E14 "Es un problema de estas empresas, si me quieren a mí, me quieren a mí. Pluralizar ha sido muy difícil." E15 "Porque es como el talento, en ese aspecto es lo que nosotros estamos vendiendo" E19 "Colombia se han montado a partir del talento del dueño, primer grave error, sí, o sea, montar una empresa para auto-emplearse" E27
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la forma en que se manifiesta la calidad, las personas entrevistadas mencionan este factor en respuesta a la pregunta sobre la propuesta de innovación que ofrece su empresa al mercado. Dado que para las empresas es el valor intrínseco que evidencia el cliente directo en su productos o servicios y puede ser representado de diversas maneras, entre ellas se encuentran: las certificaciones de calidad especialmente adaptadas a esta industria como lo es ISO 9001 entendiendo este proceso como un resultado tangible de la calidad de sus procesos internos, aunque estas actividades de certificación sean exclusivas de empresas con un musculo financiero que encuentran estas actividades como inversiones a futuro. Sin embargo, el concepto de calidad trasciende en la medida en que varias empresas adoptan este concepto como una cultura de calidad impreso en cada etapa de creación del producto o servicio audiovisual, resultado de los protocolos y la buenas prácticas establecidas de acuerdo con la experiencia real de cada empresa generando así propuestas de innovación.

Como segunda subcategoría se define Marca y Estatus entendiendo según los resultados que existen empresas en las que el socio principal es "el autor"; un individuo que difícilmente puede ser reemplazado dado al reconocimiento de su talento y valor creativo, y las demás personas de la empresa trabajan en función a sus directrices. La industria audiovisual se ha conformado desde las bases del conocimiento personal de diferentes creativos y su experiencia en el medio, la mayoría de este estatus se establece entre relaciones sociales y culturales propias de esta industria como los mercados audiovisuales, festivales, entre otros.

5.1.3 – Canales

La categoría de análisis de *Canales* se estructura en un análisis de las subcategorías de Canales indirectos y Canal directos. Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuestas a las preguntas: *¿Mediante cuáles canales de comunicación se comunica con sus proveedores /clientes?*, *¿Tiene canales de retroalimentación del servicio prestado a sus clientes?* y *¿Intenta comunicarse con las audiencias de las obras audiovisuales en las que trabaja?*

Tabla 7
Análisis cualitativo modulo N°3 Canales

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Canal Directo	Canales de distribución propios Y Canales de distribución tercerizados	“Porque con un agente de ventas las cosas, las cuentas, los pagos se enrollan; en cambio, cuando uno ya vende esto con esto y no estás pensando ni en tantos territorios ni en un tiempo largo, pues es una cosa que haces una venta y entra la plata directo, sin tanto fraccionamiento” E06 “Pero siempre le dedicamos una o dos pantallas al cine independiente” E20
Canal Indirecto	Canales alternos	“Además tenemos actividades con universidades, actividades de proyección entre Colombia” E10 “Para una campaña de marketing y la película colombiana en promedio o local independiente en promedio no tiene más de 50 millones de pesos” E24 “Todo un sistema de información que involucra un boletín, que se volvió <i>Pantalla Colombia</i>, que involucraba desarrollar una página web que conectara el sector”. E10 “Empezar a ver que hay una cantidad de cortos que no tienen un respaldo de distribución, empezamos a construir un catálogo de distribución de cortos.” E10

Fuente: Elaboración propia.

Se aclara que en la categoría de canales se define este apartado como los canales de comunicación establecidos entre la empresa creadora de productos y/o servicios y su cliente final (audiencia) a diferencia del proceso innato de *Distribución* que llevan los productos audiovisuales por naturaleza. En este último se puede analizar que las empresas productoras usan canales de distribución para situar el producto en el mercado en plataformas de comercialización como lo es el canal lineal conformado por las que empresas utilizan canales de distribución propios, definidos como una actividad secundaria para completar la gestión de la cadena productiva de su producto. Con el mismo fin, las empresas se vinculan a través de canales de distribución tercerizados, cuando se genera una relación cliente-proveedor con las empresas que tienen como única actividad principal la distribución de productos audiovisuales.

Se descarta la posibilidad de un canal de distribución capilar, dado que en el mercado colombiano son muy pocas las empresas que establecen el eslabón de agente de ventas entre la casa productora y las empresas distribuidoras de contenidos para no elevar los costos asociados al proceso de distribución.

Como propuesta de valor vinculada a la categoría de canales se evidencia que diferentes empresas han trabajado en el desarrollo de canales alternos de comunicación a las canales de distribución tradicional. En este ejercicio se evidencia como las empresas han optado por desarrollar y crear nuevos canales de distribución, generando así integración con diferentes sectores de la económica como actividades de proyección y contacto con nuevas audiencias.

5.1.4 – Relaciones con clientes

La categoría de análisis de *relaciones con clientes* da cuenta del modo en que las empresas establecen y generan relaciones comerciales con su cliente directo e indirecto. Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuestas a las preguntas: *¿Cómo son sus relaciones de servicio pre y posventa, ¿Cómo inician las relaciones comerciales con sus clientes?* y *¿Se adapta a los requisitos de su cliente o es su cliente quien se adapta a lo que usted ofrece?*

Tabla 8
Análisis cualitativo modulo N°4 Relaciones con clientes.

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Cliente Interno + Externo	Generación de cadenas de clientes	“Que los clientes ya están constituidos para mí ya están repartidos y ellos ya saben sus proveedores y saben con quién trabajan” E13 “cine local, el cine independiente, el cine latinoamericano pasa un poco diferente, primero hacen la película y luego sí miran quién la va a consumir” E24 “Somos competidores cuando estamos compitiendo porque en general competimos por unos mismos clientes” E21 “Nosotros le explicamos al cliente interno, a la gente con la que trabajamos, es que nosotros trabajamos por un producto que debemos darle a un cliente externo” E09 “La Coproducción nacional a la hora de buscar plata es menos interesante porque en general aplicarías a los mismos fondos” E03a, E03b “Porque nuestro círculo es más por los contactos” E16 “Es mucha voz a voz es un gremio muy pequeño” E29
Retroalimentación	Proceso exclusivo de pocas empresas	“Entonces, yo lo he llamado el Networking. No les cobro nada pero ellos confían en mí y yo en ellos. Nos reunimos una vez al mes a tomar cerveza y evaluar proyectos, pero sin formalidad” E15

Fuente: Elaboración propia.

Una vez entendida la diferencia entre cliente interno y cliente externo, se puede determinar que la relación entre empresa y cliente interno muchas veces se convierte en una relación empresa-empresa, dado que en el tamaño de mercado actual se compiten por los mismos fondos de financiamiento o por los mismos clientes fijos del sector. En relación con el cliente externo, se evidencia la necesidad de que las empresas tengan en cuenta esta diferenciación y establezcan una conexión con sus audiencias, así mismo la relación entre productores y exhibidores debe ser analizada y orientada hacia el mercado desde el consumo de las audiencias. Como lo define la teoría las audiencias han dejado de ser consumidores

son clientes con un emergente poder de colaboración hacia los productores y los medios de difusión. Se determina que, para el desarrollo de las actividades económicas de las empresas, no debería ser una cuestión opcional o secundaria, sobre todo si se busca rentabilidad en la cadena de valor.

Se puede concluir que el sector audiovisual se encuentra en un nivel *estratégico* pues el objetivo principal de la gestión de la relación con el cliente y su papel como estrategia de la empresa aun está en desarrollo. Para alcanzar el nivel *operativo* y el nivel *analítico* se requiere la integración de proyectos de automatización de ventas, servicios y actividades de marketing y principalmente medir el desempeño de la organización en las relaciones con los clientes, analizar los datos relacionados con los clientes y establecer un mercado argumentado en estos datos, estrategias y políticas de marketing más adecuadas.

5.1.5 – Fuentes de ingresos

La categoría de análisis de *fuentes de ingresos* dada su relevancia se establecen cinco subcategorías: Financiación, Flujo de caja + Anticipos, Ventas, Venta de derechos de explotación. Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuestas a las preguntas: *¿Qué tanto depende el sostenimiento de los costos fijos de la empresa frente a la financiación de los proyectos?* y *¿Frente a qué tipo de actividad o producto es que factura más su empresa?*

Tabla 9
Análisis cualitativo modulo N°5 Fuentes de ingresos

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Financiación	Beneficios tributarios gubernamentales.	“Beneficios tributarios por el proyecto de grandes productoras de TV. Fondos estatales, para exhibición sí” E02 “Lo que yo facturo es el 10 o 15 % y el 90 o el 85% es todo lo demás [becas]. Eso hace que, al hacer el balance, aparezca como una empresa que tiene muy poquitas utilidades, porque no hay facturación prácticamente” E03a, E03b

	Financiación a nombre propio	"Como empresa, ni un solo crédito y he intentado cuatro veces" E03a, E03b "Créditos a nombre mío. A la empresa no le prestaban plata". E05 "Digamos que yo siento que dependemos demasiado del Fondo estatal y eso no está bien" E18 "Porque para que nos den un crédito lo que cuenta son las historias crediticias de nosotros, no sirve el hecho de que no tenemos ninguna deuda. O sea, no hay grandes sumas de capital en las cuentas" E15 "Créditos personales para pagar la nómina! Había que pagar, por ejemplo, 80 millones para la nómina, dos proyectos andando, impuestos, pero tocaba hacer eso" E05 "Hasta donde hay, gastamos, y si no hay más, no hacemos más porque no nos vamos a endeudar E07
Flujo de caja + Anticipos	Establecimiento de prácticas para un flujo de caja Anticipos como fuente de garantía del trabajo	"En un porcentaje en los proyectos, la inversión privada puede ser del 20% al 30%. Justamente para que puedan tener retornos." E06 "Para cine no, la única manera es con los fondos del ministerio de cultura y conseguir lo que falta con recursos de la propia empresa o patrocinios." S29E22 "Bancoldex sacó una línea pues para crédito para las industrias creativas, en la cual reconoce el riesgo que tiene ese sector entre comillas y genera unas tasas un poco más bajas, porque es parte del gobierno." T01 "El anticipo generalmente se hace porque como no hay contrato, es la única forma de garantizar que el cliente sea serio, es más por eso" E08 "Sí ha llegado a afectar. Más últimamente, pareciera que ellos han extendido el plazo de pago. Antes no exigíamos anticipos, pero con este alargamiento del pago, estamos mirando las posibilidades de cobrar eso" E14 "Lo que yo estoy trabajando hoy me lo pagan a 3, 4 meses, entonces hay que tener un flujo de caja importante" E17

Ventas	Estrategias de ventas propias del sector E02 "A veces los clientes ya no tienen presupuesto para trabajar contigo. Es difícil depender de un cliente" "Reinversión de ganancias, medio. No hay apoyo de entidades públicas. Cooperación internacional, no. Créditos, tampoco. Donaciones, tampoco. Reinversión en las ventas, más que nada" E15 "productores desesperados porque no saben cómo vender o lo han intentado pero no han sacado nada hacemos" E04 E04 "A los autores les da miedo exponerse. Les parece terrible. Mandan al productor y su labor es muy menospreciada. Aquí no se le da el poder que debe ser al productor. Usted vaya y coordine, y ya. Es por el sector cultural, en los temas de industria no es así". E04 "Yo creo que en una negociación de ventas lo que hay que establecer es claramente las condiciones y en qué momento entra uno a ganar" E06
Venta de derechos de explotación	Estrategias de ventas de derechos de explotación propias y/o a través de terceros. Particularidades: - Derechos post-venta "Sí, ahora no me da miedo negociar ni con agentes de ventas, ni con coproductores, porque ya conozco un poquito cómo se manejan las cosas" E06 "Yo creo que en una negociación de ventas lo que hay que establecer es claramente las condiciones y en qué momento entra uno a ganar". E06 "Tener una buena relación previa con este más grande distribuidor nos iba a significar alguna clase de beneficios cosa que no sucedió" E07 "Es que ellos [los agentes de ventas] cobran por los materiales de distribución y de esa plata, de los materiales de distribución, no le llega absolutamente nada al productor" E06

Más rentable (producto o servicio)	Productos vacos en el sector audiovisual	“Productos vaca a lo que mejor podemos apuntarle es a todo lo que tiene que ver con la posproducción” E15 “la coproducción y la financiación con el agente público, es un foco costoso y largo para encontrar algún contenido que sí sea rentable” E20 “pero la gente se ha enfocado en hacer solo comerciales por lo que les digo, porque da más plata.” E26.
	Productos estratégicos con sustento investigativo de fondo	“Empezamos a hacer unos análisis financieros, administrativos muy serios, en donde nos dimos cuenta de que era importante al incursionar en televisión que la compañía viviera más de la televisión y que el cine lo hiciera realmente con fondos [dineros] blandos, con unos tiempos más decantados, y que era mucho más responsable darle un piso mucho más fuerte al tema de la televisión. Entonces [queremos] no tener tanto dinero a riesgo en el cine” E09 “El cine nos ha permitido ser; vivir; nos ha dejado ganancias, y cada vez hemos podido hacer cosas más grandes” E06
	Especialización del producto como fuente de ingreso	“Esa parte y la parte del laboratorio cuando nos piden deliveries, pues también resulta ser rentable porque, de hecho la parte de laboratorios a veces se vuelve más rentable que la misma corrección de color” E19 “Las series porque te dan más estabilidad durante un tiempo” E26 “utilidad sobre eso, las series son lo más rentable” E21

Fuente: Elaboración propia.

5.1.6 – Recursos clave

La categoría de análisis de *recursos clave* se determina desde cuatro subcategorías: Administrativos, Económicos, Físicos – Infraestructura, Humanos. Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuestas a preguntas como: *Cuando contrata personas para proyectos, ¿lo hace directamente o con ayuda de un outsourcing?, ¿Cómo se relaciona la empresa con la formación de la capacidades y recursos humanos en torno a la actividad principal?, ¿Su empresa cuenta con oficinas / instalaciones fijas? ¿Domicilio*

propio o compartido [residencial]? y ¿Qué herramientas tecnológicas / equipos son esenciales para sus servicios /proyectos?

Tabla 10

Análisis cualitativo modulo N°6 Recursos clave.

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Administrativos	Actividades administrativas de entidades con fondos públicos y privados	“Entonces ellos conocen eso, así que con lo cual debían poder implementar dentro de sus empresas, mecanismos que permitan que ese proceso sea lo más fluido y óptimo posible para que el flujo de caja de la película no se vea en problemas” T01 “Debería existir una segunda instancia ahí mismo, administrativamente como para resolver caso, evaluar exactamente” E18 “Muchas casas productoras grandes dicen que no les pasemos factura, o sea, que contratan (directamente) al equipo de la empresa, que es un poco como trabajamos antes” E31 “Nos dice que no, que no hagamos factura que porque el IVA es muy alto” E31
	Actividades establecidas fuera de protocolo de administración	
Económicos	Empresas autosuficientes	Nosotros somos nuestros propios inversores. De hecho, ahora estamos invirtiendo en otras películas. (22:02) Somos autosuficientes, reinvertimos siempre, E12
	Empresas impulsadoras de la economía.	Entonces en la medida que los distribuidores se van consolidando y va creciendo, eso permite nuevos recursos que se pueden irrigar nuevamente en la industria. E20
<u>Físicos - Infraestructura</u>	Recursos físicos en alquiler	“Desde el inicio de la empresa lo usamos piratas y ya cambió ese esquema en Adobe, entonces ahora ellos están arrendando” E01 “A veces alquilamos computadores” E02
Humanos	Formación y capacitación del personal	“Nosotros no somos empresarios, somos gente del oficio y en el oficio la relación apasionada con el producto que uno hace es fundamental” E22
	Cargos Financieros requeridos en la industria	“El proyecto es el que manda, si la persona no tiene el concepto del dinero, el desorden genera desorden y el desorden genera que se pierda plata, cuando se pierde plata, ya uno le pierde la confianza a la persona, no porque la

	Cargos Financieros adaptados en la industria	persona se la haya robado, sino porque si no sabe manejar plata" E08 "Nuestras productoras, ya hay algunas, que ya dieron ese paso a involucrar financieros en sus esquemas y en sus modelos de negocio para permitirse crecer más, lo cual está muy bien" T01 "La gente está siempre en el tiempo justo y dejando todo para el último minuto, pero también creo que les falta un acompañamiento jurídico, contable, financiero a las empresas para el seguimiento de sus presupuestos y su ejecución" T04 "Esa persona me cuesta mucho para lo que yo puedo pagarle y su trabajo no me va a representar a mí una inversión inmediata, es a futuro, no sé si este preparado para hacer ese tipo de inversiones, inversiones que o no pueda monetizar yo no puedo" E27
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

5.1.7 – Actividades claves

La categoría de análisis de *actividades claves* se establecen cinco subcategorías: Precios (estrategias) + Cotizar, Pre & Post-Venta, Creación de producto + servicios, Procesos especializados, Comunicación con audiencias Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuestas a preguntas como: ¿Cuenta su organización con procesos estandarizados?, ¿Qué tan especializados son sus procesos /actividades?, ¿Ha incorporado actividades /servicios de sus proveedores, competidores o clientes?

Tabla 11
Análisis cualitativo modulo N°7 Actividades claves.

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Precios (estrategias) + Cotizar	Cotizaciones compiladas vs. Desglosadas Adaptación de las cotizaciones al presupuesto del cliente (de sus proyectos)	"Nosotros no ganamos mucho cotizando mal al principio, para que después el cliente tenga que pagar extras, no, los extras son porque realmente los necesite, en general se

		cotiza bien el proyecto originalmente. E08 Nosotros siempre ponemos en nuestros presupuestos desarrollo del formato. Nadie lo paga". E05
Pre & Post-Venta	Servicios post-venta	"Técnicamente si el proyecto se ha cerrado y hay que hacer algo más pues eso se cotiza siempre y cuando no haya sido un error es nuestro, o sea si se descubre a lo largo del tiempo" E19
Creación de producto + servicios	- In-house vs. Tercerizar Se establece desde los intereses de expresión artística (creativo) o financieros (servicios de producción)	"No es un tema de equipos, sino de gente. Buscamos editores que editen a conciencia, que tengan tiempo 45:08. Es muy difícil encontrarlos" E02 "Eso siempre se hace con el apoyo de la comunidad y de cosas de arte, sobre todo por un tema de propuesta" E07
Procesos especializados	Procesos metodológicamente definidos	"Un adicional que es la capacitación en la que yo he venido desarrollando de manera no formal, pero que en este momento aportamos en el gran vacío del mercado de Colombia y es dónde aprender a escribir y a realizar productos audiovisuales y contenidos" E16 "Porque yo, si bien ya he desarrollado una metodología y la aplicare en su película, eso no asegura el éxito del proceso de promoción comunicación, divulgación, distribución". E10
Comunicación con audiencias	Retroalimentación de cliente externo	"Así usted tiene un panorama completo numérico y en calidad de audiencias y en el cine pues la taquilla, maestro, y la taquilla de una u otra forma se ha venido cualificando porque entonces usted sabe en qué salas lo vieron, en qué salas lo vieron más, en qué salas se le fue gente" E12 "pero casi que nadie está viviendo del público" E03a, E03b

Fuente: Elaboración propia.

5.1.8 – Asociaciones clave

La categoría de análisis de *asociaciones clave* se establece bajo la subcategoría de análisis de alianzas para consolidación de la industria. Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuesta a la preguntas: *¿Con cuáles empresas tiene alianzas claves? (Proveedores Subcontratistas, Intermediarios, Instituciones, entre otros)*

Tabla 12

Análisis cualitativo modulo N°8 Asociaciones clave.

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Alianzas para consolidación de la IND	- Red de cooperación y de apoyo y trabajo - Alianza para ventas - Alianzas informales	“Nosotros somos una pequeña empresa, nosotros no tenemos ese musculo financiero, tenemos es un músculo de alianzas” E16

Fuente: Elaboración propia.

5.1.9 – Estructura de costes

La categoría de análisis de estructura de costes se establece desde dos subcategorías: Costos fijos y Costos variables. Este proceso de descripción se presenta a partir de las respuestas a las preguntas: *¿Su empresa tuvo utilidades en 2017? ¿Cómo ha sido en los últimos 5 años?, ¿En qué rango de inversión estuvieron los proyectos ejecutados durante 2017? Y ¿Cuál es su política de pago con proveedores y/o contratistas?*

Tabla 13

Análisis cualitativo modulo N°9 Estructura de costes.

Sub- categoría	Categoría inductiva	Ideas y concepciones
Costos fijos - Costos variables	Costos fijos vs financiamiento	“Hay un margen de dar utilidades, hay costos de funcionamiento y en la mayoría de los casos oficialmente ni siquiera puedes cubrir los costos de funcionamiento con las coproducciones con el Estado”. E27
	Estrategias para reducir los costos fijos	“Los Independientes no saben calcular bien el costo de su trabajo (c. fijos) y por eso cotizan por debajo” E27 “Empresas en donde sacrifican su salario para financiar la empresa” E26

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: INSTITUCIONES

Más allá de la implementación de políticas, el brazo de las instituciones se extiende sobre la realidad, para señalar tendencias e identificar los vacíos que aún deben complementarse.

En el ámbito de la TV pública se mencionan la necesidad de que los canales regionales tomen conciencia de que más que la renovación permanente de infraestructura, deben destinar el dinero que se les asigna en la producción de contenidos, ya que un contenido bien realizado además de otorgar visibilidad tiene grandes posibilidades de convertirse en un producto *rentable* a largo plazo.

En ese sentido se busca que se apueste por contenidos no efímeros, es decir, productos más asociados con la ficción, que son atemporales y pueden retomarse en distintas épocas, por contraste con los formatos informativos o los magazines que solo tienen una corta vigencia, lo que resulta en que no se pueden hacer retransmisiones de estos y no se pueden sindicarse (vender) a otras cadenas.

Se destaca también la necesidad de educar a las audiencias para el consumo de contenidos más profundos y variados. Se señala el caso de la empresa E25, donde tenían una parrilla destinada a contenidos musicales, pero que se ha ido diversificando en la producción de contenidos originales; esto ha resultado en un aumento de audiencia dentro de todo el territorio nacional.

Frente a iniciativas exitosas de distintos canales públicos, se manifiesta la necesidad de dar *continuidad* a los procesos emprendidos por los funcionarios, pues al nombrar gerentes por cuota política y removerlos cada cambio de gobierno, las experiencias exitosas no tienen posibilidad de desarrollarse y consolidarse en el tiempo.

6.1 – Implementación de políticas

Dar visibilidad a las instituciones y sus acciones fue una de las preocupaciones por los participantes entrevistados. En el caso de la institución T03, quien aludió a la situación en que los recursos entregados por MinCultura para la televisión procedían realmente de la Autoridad Nacional de Televisión. En la práctica, los mismos beneficiarios ignoraban la situación y se confundían, otorgando reconocimiento del apoyo a MinCultura. Por esta razón, se hizo el cambio para que la ANTV se encargue de su propia convocatoria y de la entrega de fondos a través del FONTV. Es el mismo caso de los estímulos del Fondo de Desarrollo Cinematográfico, que son entregados por el *Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en Cinematografía* – CNACC y que tienen como ente ejecutor a Proimágenes Colombia, quienes se llevaban el reconocimiento sobre el estímulo. Esto también fue corregido con mayor visibilidad para el CNACC, a través del logotipo y otros mecanismos de comunicación.

Desde el sector del cine, se busca poner la lupa sobre la evolución en la implementación de los mecanismos otorgados por la ley, dentro de la política de fomento a la cinematografía y dar relevancia a los logros alcanzados en los últimos años. La institución T01 manifestó su apertura y voluntad de innovación constante para acopiar experiencias que enriquezcan el trabajo en la implementación de las normativas. En la misma línea, también se aprecian procesos de retroalimentación constante de este tipo de instituciones, hacia beneficiarios y clientes, permitiéndose tomarse el pulso frente a las convocatorias y su diseño. A partir de procesos de retroalimentación, se han optimizado procesos y las convocatorias se han hecho de forma más incluyente, facilitando la participación de los productores a nivel nacional. Es de resaltar que estas buenas prácticas han hecho que los protocolos de elección de beneficiarios sean referentes internacionales por la imparcialidad de sus procesos.

6.2 – Iniciativas complementarias a la política

En un segundo nivel de implementación de la política, se observan acciones complementarias a través de la triada Estado, sector privado y sociedad. En ese sentido la participación creciente de agentes como la Cámara de Comercio en la conformación del

clúster audiovisual, las labores de capacitación empresarial y la organización del Bogotá Audiovisual Market en conjunto con Proimágenes Colombia, marcan una tendencia de apertura del sector público hacia el privado, al tiempo que estas iniciativas se convierten en el brazo articulador en el sector industrial de la política cinematográfica

La implementación de la Ley 1556 de 2012 ha encontrado en la creación la Comisión Fílmica, la oportunidad para poner en marcha una serie de iniciativas que promueven el país como locación apta para la filmación de producciones extranjeras. Una de las acciones encaminadas a este propósito es el FAM Trip, un recorrido en que son invitados directores y productores extranjeros para que visitan el país para en busca de locaciones, al igual que hacer promoción a los recursos de la industria audiovisual del país.

Frente a la Ley 1556 se necesita establecer qué tan capacitada esta la mano de obra local en las lógicas de trabajo de las producciones extranjeras y qué tan estable es el ingreso de capitales y la capacidad de empleo que se genera, para evidenciar qué tanto se fortalece la industria local a partir del intercambio con producciones extranjeras y así determinar si esta es una forma de incentivar el crecimiento de la producción local, o si la participación e ingreso de capitales resulta una cuestión efímera, sin repercusiones sobre la incipiente industria cinematográfica nacional.

Por otra parte, la emergencia de *Retina Latina* como iniciativa exitosa de distribución, avala el espacio supranacional como instancia para crear alternativas de difusión de los contenidos locales. Sin embargo, como iniciativa, queda pendiente dotarla de mecanismos legales que le permitan la obtención de derechos de los contenidos y la financiación misma de la plataforma.

Entre los vacíos identificados por las instituciones, dentro del aparataje de la política de incentivos al sector audiovisual, es que no se ha considerado el tema de la *salvaguarda del archivo y la protección del patrimonio*, en especial el asociado a la producción televisiva. A pesar de los mandatos de la Unesco en este tema, no se dispone de espacios para almacenar el material, ni se ha trabajado sobre la preservación del mismo. En muchos canales regionales simplemente desaparece, o pasa a manos de terceros como es el caso de las producciones de

la extinta programadora RTI, pues los derechos sobre su material están hoy en manos de la cadena Telemundo de EE.UU.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA

AUDIOVISUAL

Dentro del desarrollo del mapeo de la industria audiovisual, el análisis de las principales variables económicas es un factor fundamental para interpretar las tendencias del mercado.

Para lograr este objetivo se utilizó la metodología diseñada por la Unidad de Economía Creativa del British Council, contenida en (BOP Consulting, 2010), este sistema se basa en: “poner en perspectiva el valor económico de las industrias creativas, particularmente en lugares donde no se sabe casi nada de ellas” (BOP Consulting, 2010)

Para poder realizar este ejercicio, se realizaron dos actividades que permitieron evaluar las dinámicas propias del mercado.

1. La identificación del intercambio de servicios entre los participantes de la industria audiovisual, a través del análisis de las cuentas satelitales, con los datos existentes en el periodo de doce años.

2. La evaluación de las relaciones económicas, examinando los resultados de las CSC en el periodo 2005 – 2017, mediante la identificación de la oferta y la demanda de mercado, principales componentes y comportamiento histórico.

La metodología del BOP, recomienda el análisis de caso, basado en fuentes secundarias, estudios previos y análisis de correlaciones existentes realizadas.

Se adaptó la metodología de trabajo, realizada en los estudios anteriores elaborados por el ministerio de Cultura, (Ministerio de Cultura, 2013), prolongando las series de tiempo, con los datos del año 2017.

Se efectuó una aproximación, al panorama general de las variables que afectan la oferta y la demanda su comportamiento dentro del sector audiovisual, para poder contextualizar, la tendencia de crecimiento.

Como parte de un proceso de internacionalización y actualización del Sistema Estadístico Nacional, SEN, se generó una metodología que permita cuantificar y analizar la situación real de las industrias del sector cultural en Colombia, una primera aproximación la realiza el DANE en el documento sobre Cuenta Satélite de Cultura - CSC. (DANE, 2015)

Este ejercicio de identificación de los principales rubros que afectan las industrias relacionadas con el mundo cultural permita realizar una aproximación teórica a la cuantificación de la economía creativa.

Al asignar valores a la producción, se pretende generar un entorno microeconómico que permita identificar la oferta y la demanda de los mercados que interactúan en la formación de los productos finales observados.

De acuerdo con la adaptación que realiza el DANE al manual metodológico del CAB, en Colombia se ha agrupado a las áreas de cine y video, radio y televisión, para el análisis del sector audiovisual.

Con el fin de realizar la medición del sector audiovisual, en la CSC se hizo su caracterización de acuerdo con la CIIU Rev. 3 A.C.

Tabla 14
Caracterización de las Cuentas Satelitales de Cultura.

Actividades	Código
Las actividades "Producción y distribución de filmes y videocintas	(9211),
Exhibición de filmes y videocintas	(9212)
Actividades de radio y televisión	(9213),
Servicios de transmisión de programas de radio y televisión	(6423)
Servicios de transmisión por cable	(6424)
Correo y Telecomunicaciones	(División 64)

Fuente: Elaboración propia Adaptado de (DANE, 2015)

El Balance Oferta-Utilización busca caracterizar la oferta y la demanda del producto cultural investigado. Es necesario aclarar que, dadas las características limitadas de la información obtenida, los BOU del sector audiovisual, sólo dan cuenta de los productos finales de cada uno de los subsectores, por tal razón, la información de productos intermedios, como por ejemplo los servicios de postproducción, camarógrafos, etc., no se están incluidos en este avance de resultados. (DANE, 2015)

Para el caso del sector audiovisual se realizaron cinco BOU: servicios de producción de videocintas; derechos de exhibición de filmes; filmes; filmes exhibidos, y transmisión de radio y televisión. Para los servicios de producción de videocintas se usaron los datos de producción de las empresas que se encargan de esta producción, la cual es utilizada como consumo intermedio por otras empresas. (DANE, 2015)

7.1 – Gastos en Publicidad de la industria audiovisual

Un primer análisis, es el gasto en publicidad que muestra el volumen en inversión publicitaria en Colombia durante los años 2013 – 2016, se analiza los diferentes niveles de participación, para poder contextualizar, cuáles son los sectores más demandados por parte de los anunciantes, para generar un alto impacto en las ventas de sus productos y brindar un panorama general, sobre la sostenibilidad de las campañas publicitarias dadas en este sector.

Utilizando los datos de medición de Asomédios y sus encuestas trimestrales, referenciando los principales medios de comunicación ATL y las proyecciones realizadas a través de la encuesta de Cifras y Conceptos para el año 2013 donde se incluye las tendencias en el mercado BTL.

Se tiene que, para el periodo analizado, existe una fuerte inversión en Televisión donde se agrupan los canales nacionales y regionales, seguidos de los medios no tradicionales concentrados en BTL. En tercer lugar, se encuentran las estaciones de radio, un puesto más

abajo los periódicos y en quinto lugar la publicidad exterior, como las vías preferidas para lograr un impacto en el consumo a través del posicionamiento de marca.

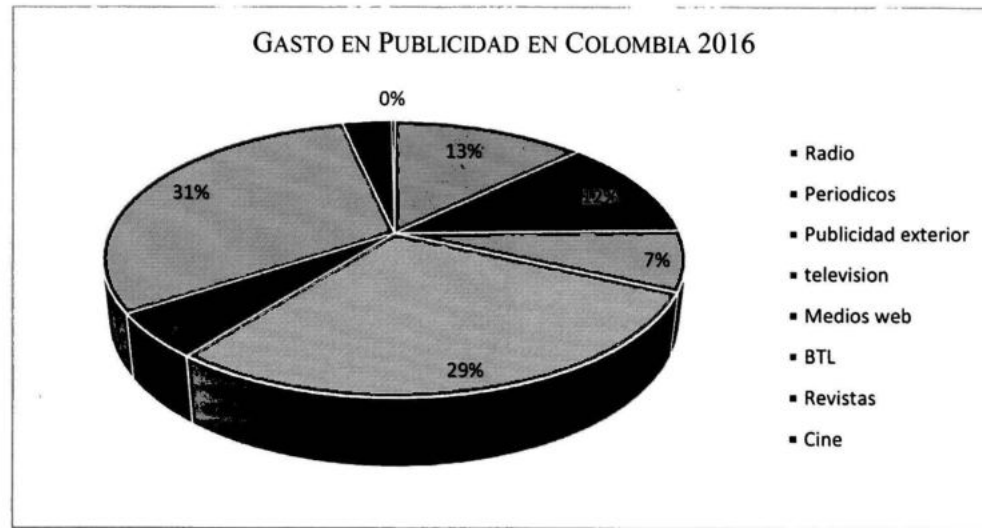


Figura 19. Comportamiento del Gasto en Publicidad 2016.
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Asomedios.

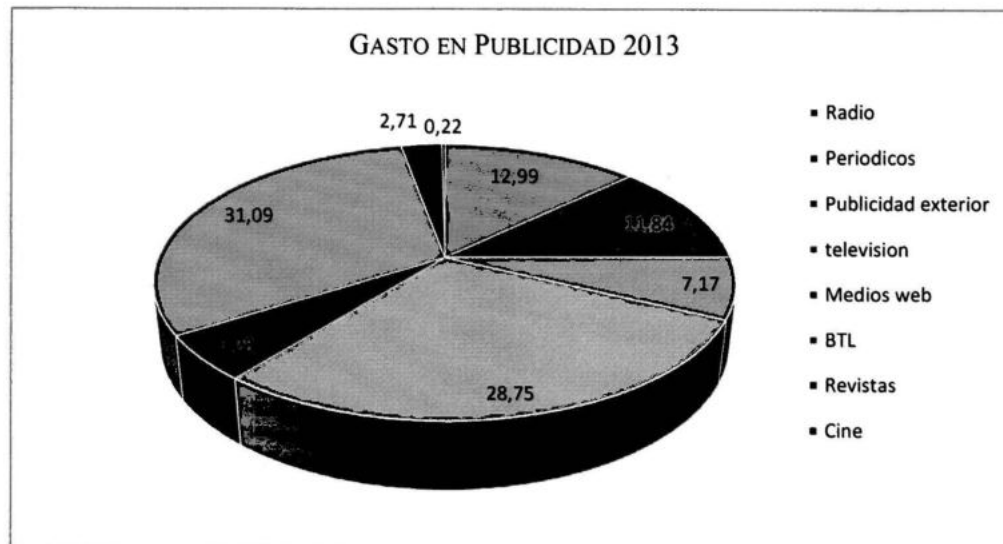


Figura 20. Comportamiento del Gasto en Publicidad 2013
Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Asomedios.

El gasto que se realiza en publicidad (ver Figura 19 y 20) a través de los diferentes medios audiovisuales no ha presentado variaciones representativas, en los tres años de análisis, es la televisión el canal preferido por las empresas como medios de difusión, el cine no presenta variaciones y ocupa el 12 % aproximadamente. Lo cual ubica al sector audiovisual como un importante referente, para la transmisión de mensajes publicitarios, enfocados en la televisión como medio preferido de contratación para tal fin.

Esto da una primera visión sobre los diferentes niveles de importancia que se presentan dentro del sector audiovisual como medio de comunicación para la venta de productos y masificación de contenidos.

7.2 – Panorama general del sector audiovisual (2005–2017)

7.2.1 – Comportamiento de la producción en el sector audiovisual

La gráfica No. 3, permite analizar el comportamiento a nivel agregado de las principales variables que se ven relacionados en los procesos productivos, permitiendo generar el encadenamiento del sector.

Uno de los objetivos que se traza con este primer bosquejo general, es la interrelación de la cadena de valor, en datos agregados del sector audiovisual. Las actividades primarias y secundarias son variables que permiten visualizar el comportamiento del modelo, orientado a generar productos finales.

La producción presenta una tasa de crecimiento positiva a lo largo del periodo de análisis, esto refleja la tendencia de generación de nuevos productos en estos años.

La realización de actividades productivas, depende en gran medida de la actividad principal, es decir aquellas de creación y producción original de bienes y servicios culturales, dejando en un segundo plano las funciones secundarias o que no hacen parte del núcleo central del negocio dentro del sector audiovisual, lo cual se puede mostrar mediante el análisis de estos datos, que dentro de cada área se dedican a su actividad de producción de

forma principal, diferenciando la generación de productos secundarios para fortalecer el intercambio.

El valor agregado bruto, como medida de análisis, es el resultado de la comparación, entre la producción y el consumo intermedio que se da dentro del sector, refiriéndose a: “Cuando una persona o un conjunto de personas realizan una labor y por medio de ésta le añaden valor a un objeto preexistente.” (Ministerio de Cultura de Colombia, 2003).

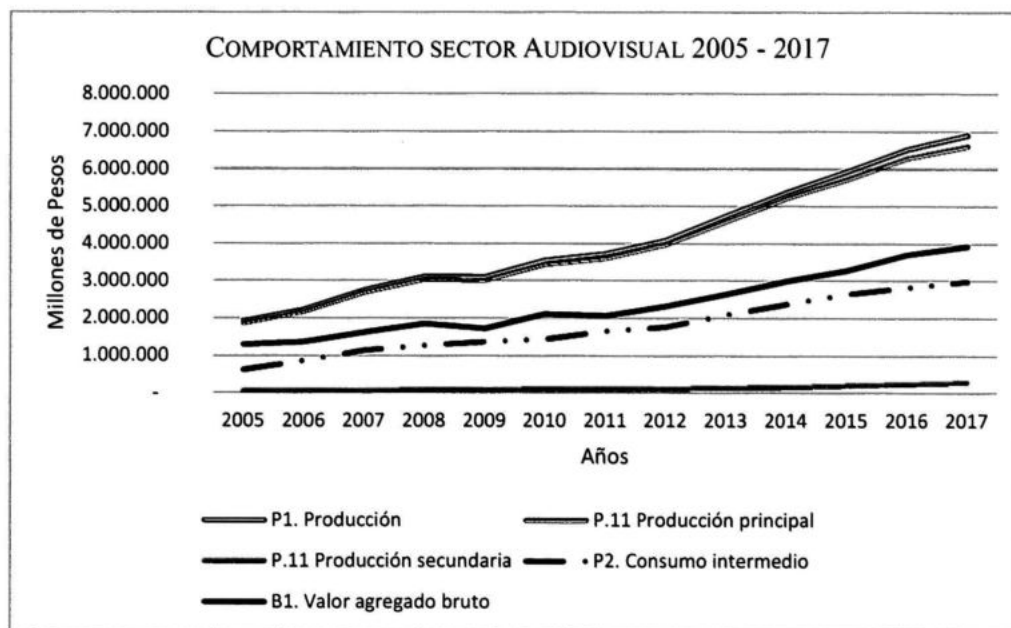


Figura 21. Comportamiento de la producción del Sector Audiovisual
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Permitiendo analizar que existe una gran interacción entre las empresas de esta industria. Para este caso, sigue la tendencia de crecimiento positiva, generando con algunas variaciones en los años 2008 y 2009.

7.2.2 – Comportamiento de la producción de cine

Se diferencia el comportamiento agregado del sector audiovisual y se formaliza el análisis de la producción de cine, se puede ver que existe una tasa de crecimiento positiva para el periodo analizado, con algunas variaciones en el periodo 2013 – 2014.

El valor agregado bruto, presenta un comportamiento fuera del ciclo de tendencia en el año 2010 – 2011.

Para la producción de cine durante los años 2005 al 2017, se puede identificar una tendencia a la generación de productos finales caracterizada en el 2008 y 2009, con una variación interesante entre el consumo intermedio y el valor agregado.

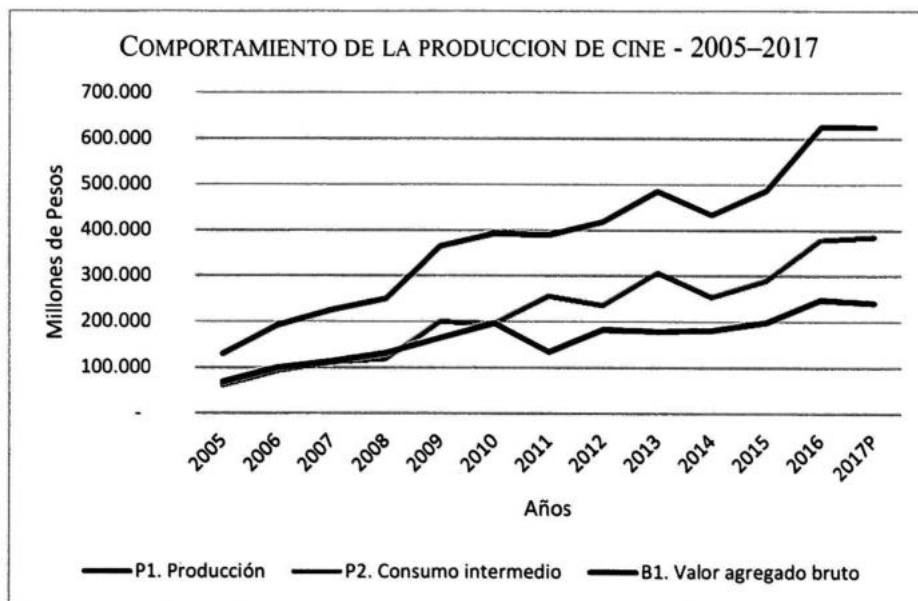


Figura 22. Comportamiento de la Producción de Cine 2005 – 2017

Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

7.2.3 – Comportamiento de la exhibición de cine

La exhibición de cine como parte de las Cuentas Satelitales de Cultura del sector audiovisual, presenta variaciones positivas marcadas, diferentes a los otros subsectores.

La caracterización de las tasas positivas en el crecimiento, durante el periodo de análisis es una constante, pero las actividades principales y las secundarias de la producción, repuntan de forma similar, en este caso no solo se tiene la exhibición como factor principal en la venta de productos, existen actividades complementarias que aportan al resultado final.

Es quizás la exhibición una actividad que se convierte en rentable dentro de este análisis de los subsectores.

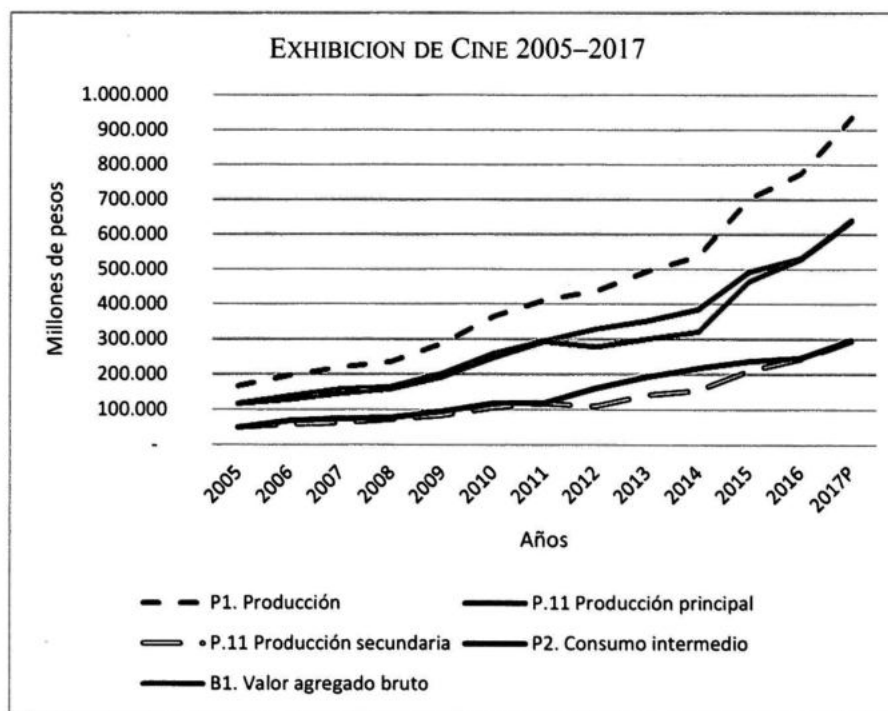


Figura 23. Exhibición de Cine 2005 -2017
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

7.2.4 – Comportamiento de los factores productivos del sector audiovisual

Analizando el comportamiento de los factores productivos, se puede ver como existe un crecimiento positivo de los excedentes brutos de explotación, lo cual permite analizar la rentabilidad del sector, con buenos resultados de los últimos años.

Existe un desarrollo del comportamiento de la remuneración de los asalariados, salvo en el año 2010, donde se presentó un leve movimiento a la baja, esto es un incremento de los costos productivos y posiblemente un aumento de la empleabilidad del sector en cada una de sus áreas.

Los aportes a la seguridad social y los impuestos que se cobran a la producción son estables durante el periodo de análisis, lo cual se traduce en que no existe abruptos cambios en la política fiscal de recolección de tasas y adicionalmente que se pagan de forma adecuada los aportes parafiscales.

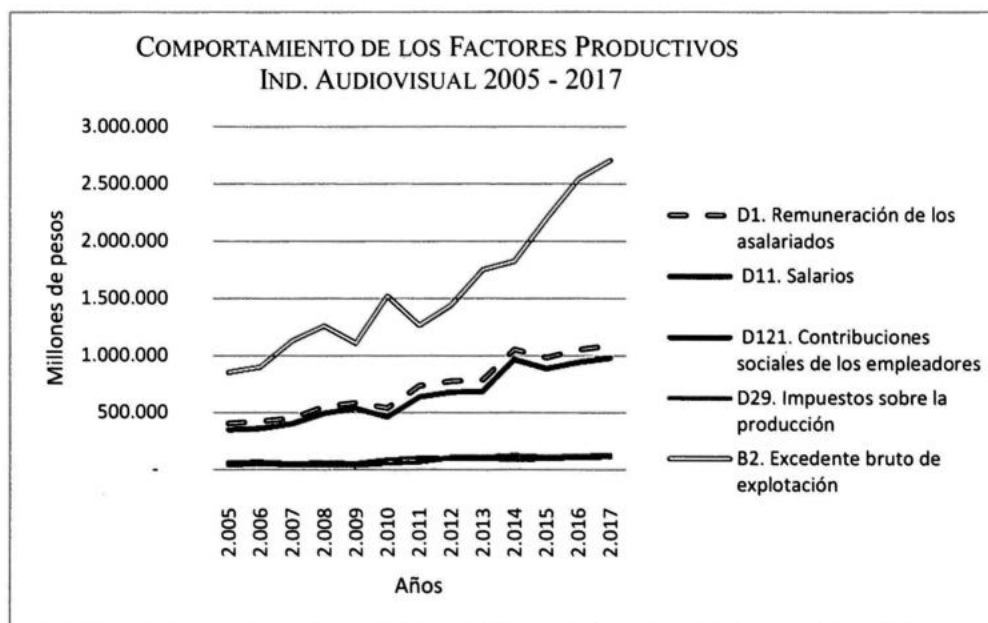


Figura 24. Comportamiento de los Factores productivos del sector audiovisual 2005 – 2017
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

7.2.5 – Factores productivos de la producción de cine (2005–2017)

Para la producción de cine, dentro del periodo analizado, es importante examinar la generación de excedentes brutos de explotación, existe crecimiento, pero no es constante en el tiempo y es en los años 2010 y 2011 donde se presentan rupturas temporales, con una recuperación que no es constante en el resto del periodo.

La variable que contiene los Excedentes brutos de Explotación y su comportamiento en el tiempo, permiten ver que existe producción en el país y aunque no es continua, se materializa en la generación de contenidos en los años analizados.

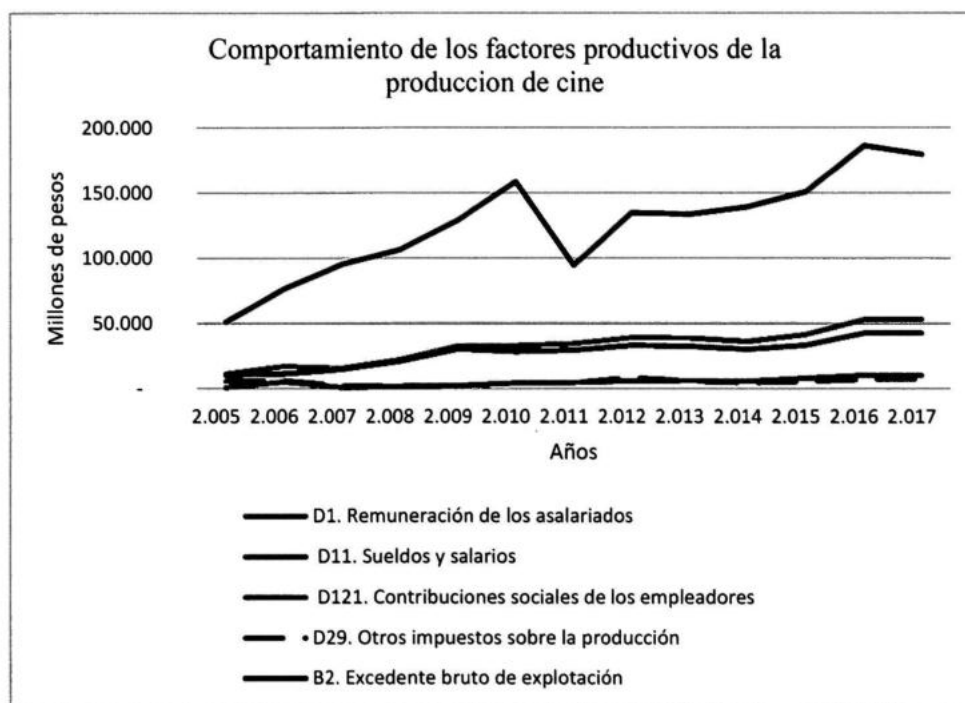


Figura 25. Factores productivos de la producción de cine 2005 – 2017
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

El comportamiento de los Factores de producción, en especial los Excedentes Brutos de Explotación, en la exhibición de Cine, permite ver que existe una brecha en la producción y en la exhibición de cine en el país.

En este subsector, existe un crecimiento constante en la principal variable analizada, con un repunte para destacar desde el año 2014 hasta el final del periodo. La Exhibición se convierte en un elemento clave para la dinamización de la actividad de cine en el país, con una retribución de los factores productivos importante y estable en el tiempo.

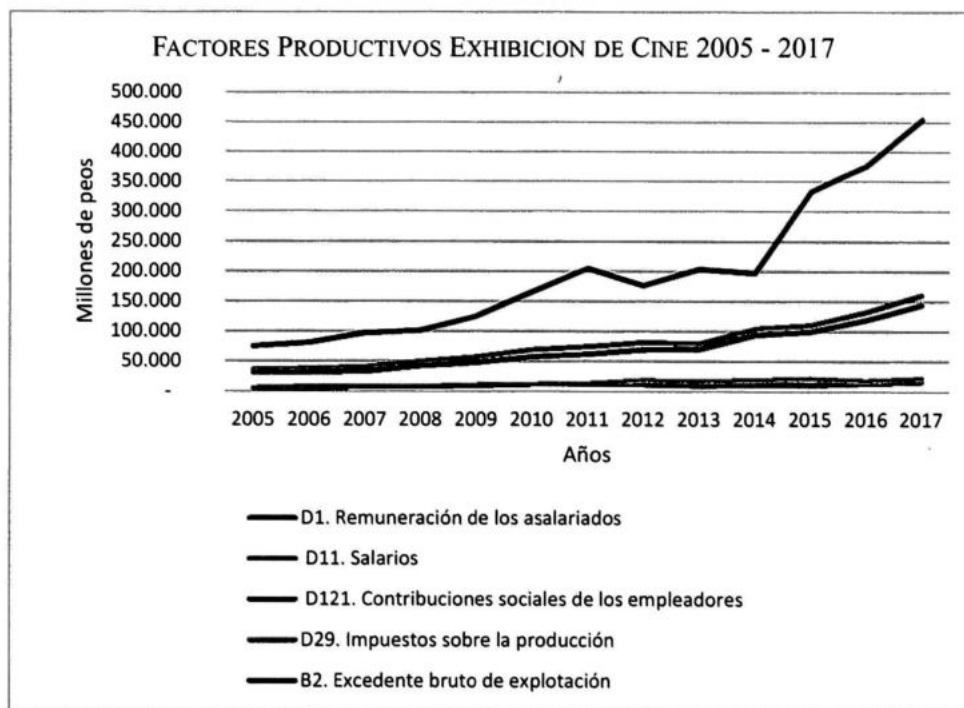


Figura 26. Remuneración de los Factores Productivos de la Exhibición de Cine 2005 – 2017. Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

7.2.6 – Comportamiento de la oferta y la demanda del sector audiovisual

Las Cuentas Satelitales de Cultura, permiten realizar una clasificación de los dos principales factores de comportamiento del mercado, por un lado, agrupa todos los elementos relacionados a la fabricación de productos finales, en este caso será la oferta, por otro, todos los elementos que se relacionan con el consumidor directamente, productos adquiridos, consumos intermedios, impuestos entre otros.

El analizar el comportamiento de la oferta y de la demanda (ver Figura 27) del sector audiovisual caracterizada por un crecimiento continuo en todo el periodo de análisis. Dentro del componente de la oferta, se seleccionó la variable producción a precios básicos, que permite analizar, la generación de productos del sector, para la demanda se observó el consumo intermedio, que permite caracterizar, la cantidad consumida de producción. Se concluye que, aunque, en la CSC, se encuentran en equilibrio la oferta y la demanda, como

parte de un ejercicio contable, caracterizando estas dos fuerzas de mercado en estos componentes existe un exceso de demanda en el sector.

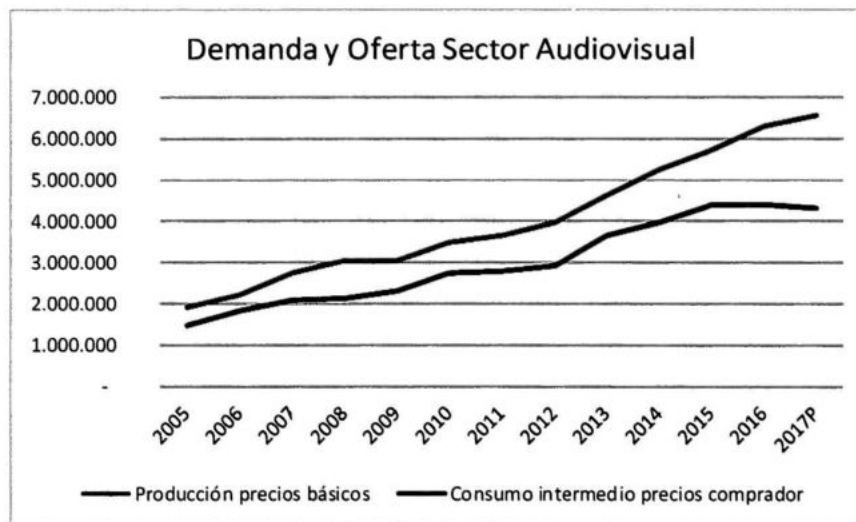


Figura 27. Comportamiento de la Oferta y la Demanda del Sector Audiovisual 2017.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Uno de los principales aportes de las Cuentas Satelitales de Cultura, es el cálculo del Balance de la Oferta de Utilización, para el sector cultura, lo cual se expresa como un análisis del total de las variables de la oferta, en contraposición con el total de las variables de la demanda de un bien o servicio en particular (DANE, 2015)

Para el sector en su conjunto, los rubros más representativos son los de producción a precios de mercado para la oferta, seguido de los impuestos al consumo, lo cual se entiende dentro de las dinámicas propias del mercado y para la demanda es el consumo intermedio a precios de mercado y el consumo final de los hogares.

El comportamiento de esta variable es estable y creciente a lo largo del periodo analizado, la producción y su consumo encuentran una interacción que satisface las identidades microeconómicas en la búsqueda de un punto de equilibrio dinámico en el tiempo.

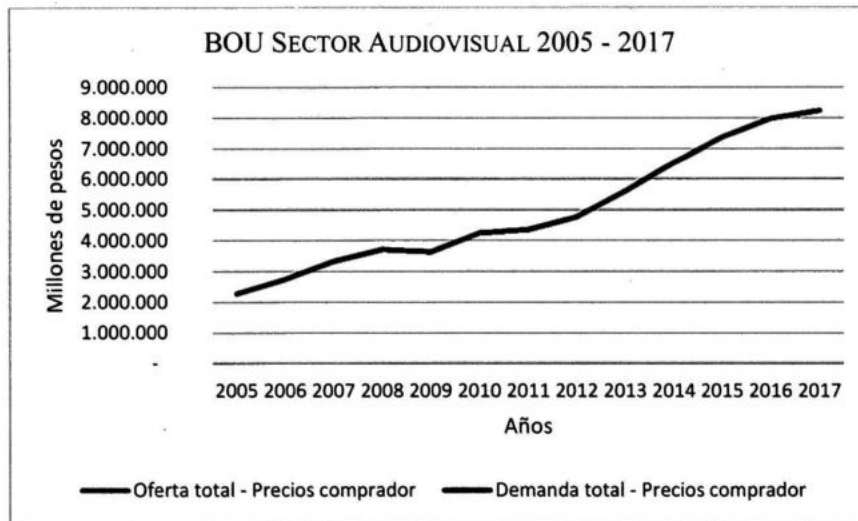


Figura 28. Análisis del Balance de la Oferta de Utilización, Sector Audiovisual.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

El comportamiento del Balance de la oferta de utilización para la actividad de producción de películas no es estable en su comportamiento como el sector audiovisual, presenta etapas de contracción y recuperación en especial al inicio del ciclo, es importante resaltar que existe una estrecha relación, entre la generación de productos y la formación bruta de capital fijo, estableciendo una correspondencia directa entre las dos principales variables que afectan la oferta y la demanda.

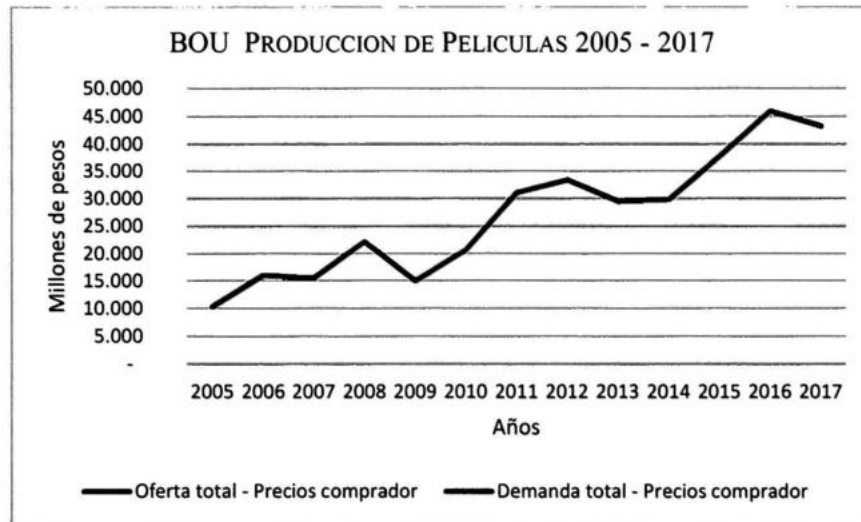


Figura 29. Análisis del Balance de la Oferta de Utilización, Producción de Películas.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Al analizar el comportamiento entre las variables de oferta y demanda para la exhibición de películas, (ver Figura 29), se observa una relación económica directa, ratificando un comportamiento económico positivo en esta área, en contraprestación de la producción, que no logra estabilizarse en el tiempo.

Aunque el BOU de la exhibición de películas, encuentra el equilibrio, debido a constituirse en la suma de múltiples factores tanto para la oferta como la demanda, al analizar solo los componentes de producción y consumo se puede concluir que existe un exceso de demanda para esta área.



Figura 30. Análisis del Balance de la Oferta de Utilización, Exhibición de Películas.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

7.3 – Análisis de valor agregado del sector audiovisual (2006–2017)

Se confirma el fuerte crecimiento de la industria a través de un sector dinamizador como lo es la radio y la televisión, (ver *Figura 31*) los cuales son los que generan un mayor valor agregado, esto se traduce en un nivel más alto de inversión y de rentabilidad, del modelo de negocio, orientado por los mercados masivos y con necesidad de generación de nuevos contenidos. (Ministerio de Cultura de Colombia, 2003)

En tanto la producción como la exhibición de cine, ocupan un nivel de sostenibilidad empresarial materializado en proyectos a corto plazo, sin generar tejidos empresariales, que soporten la industria.



Figura 33. Análisis de la Balanza Comercial del Sector Audiovisual.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Dentro de los diferentes procesos de globalización y apertura de la economía, a través del desarrollo de nuevos tratados de comercio y la necesidad de ampliar los horizontes culturales del país, se ha generado una demanda creciente de contenidos y el adelanto de nuevas propuestas productivas a nivel internacional.

La balanza comercial como resultado del análisis de las importaciones y exportaciones de productos culturales, en el caso colombiano para el sector audiovisual es deficitaria, traduciéndose en un mayor consumo de productos de carácter internacional, para el mercado interno.

Además de los análisis tradicionales sobre el comportamiento de las principales variables agregadas, se efectuó, el examen de convergencia del sector, donde se puede ver, mediante la instrumentalización del crecimiento por área y su línea base de partida si existe una tendencia central.

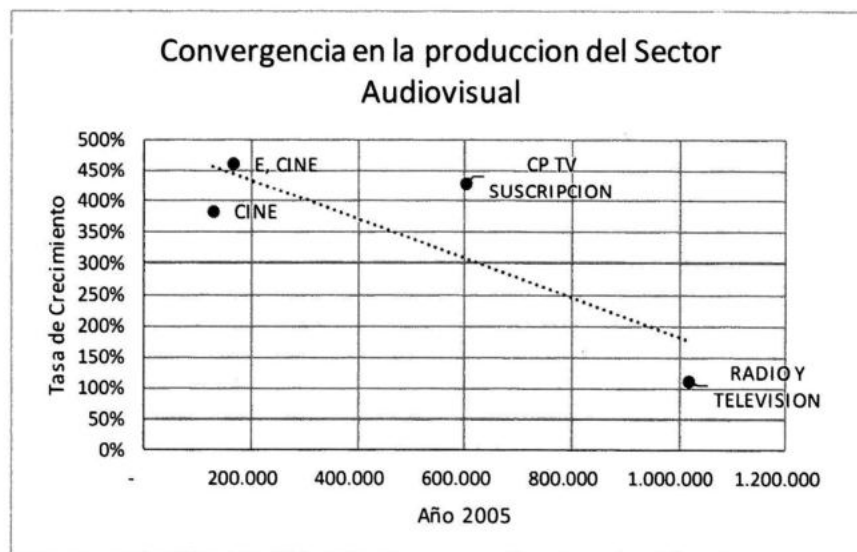


Figura 34. Convergencia del sector audiovisual 2005 – 2017
 Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Al analizar las tasas de crecimiento del sector se puede comparar como han sido los niveles de partida y su productividad a lo largo de análisis en los años estudiados.

La radio y televisión tienen una fuerte orientación hacia el mercado, lo cual se ve reflejado en sus datos, a nivel micro dentro, de la orientación a la optimización de los factores productivos utilizados en esta industria.

La producción cinematográfica y sus encadenamientos productivos muestran un alto crecimiento en el periodo analizado, pero no cuentan con un punto de partida inicial fuerte que permita generar expectativas en el largo plazo a la producción.



Figura 35. Análisis de la participación del valor agregado del sector Audiovisual 2005
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)



Figura 36. Análisis de la participación del valor agregado del sector Audiovisual 2017
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Se observan los movimientos en las tendencias del mercado en dos periodos diferentes de tiempo, el análisis comprende el año 2005 y el 2017, materializados en el porcentaje de participación del Valor Agregado por área dentro del sector audiovisual, la

134

televisión por suscripción es la que ha crecido de forma representativa, mientras que la televisión y la radio han cedido este margen que tenían en el sector.

La televisión pública, orientada como una gran ventana de ventas y generación de publicidad se ve desplazada en su comportamiento histórico por la suscripción y las nuevas tendencias de transmisión en formatos extras.

La producción y exhibición de cine siguen conservando un aporte pequeño pero estable a lo largo del periodo.

7.4 – Comportamiento de la tasa de crecimiento del sector audiovisual frente al PIB

Se revisó el crecimiento del sector y se comparó con el comportamiento de la economía a nivel agregado, a través del análisis del Producto Interno Bruto (PIB). Se evidencia como es el comportamiento del PIB en comparación con la producción del sector audiovisual, lo cual permite analizar que existe una relación positiva de la tasa de crecimiento de la economía en el periodo 2005 al 2017 y el desarrollo de productos finales, esto puede ser debido al impulso que se da en la inversión y el jalonamiento positivo que se traduce en una mayor demanda del mercado audiovisual.

Se podría profundizar en este tipo de relaciones económicas, pero se debe tener en cuenta, que en este ejercicio se hizo necesario poner en escala las dos líneas de tendencia dentro del gráfico, aunque son diferentes en sus magnitudes.

Según algunos análisis anteriores realizados respecto a este tema, (Ministerio de Cultura de Colombia, 2003): “En Colombia, las caídas del PIB, como es de suponer, se explican en buena medida, en los últimos años, por la caída de la demanda interna. Si la demanda interna disminuye, la demanda de las actividades culturales disminuye en proporciones similares. El sector cultural tiene un carácter cíclico. Cuando la capacidad adquisitiva cae de un período a otro, los bienes y servicios culturales se excluyen en mayor proporción que los bienes y servicios de la canasta familiar.”

135

Este análisis corrobora las observaciones realizadas en el presente estudio, pero se debe ahondar más sus alcances a partir de nuevos datos y profundizaciones estadísticas.

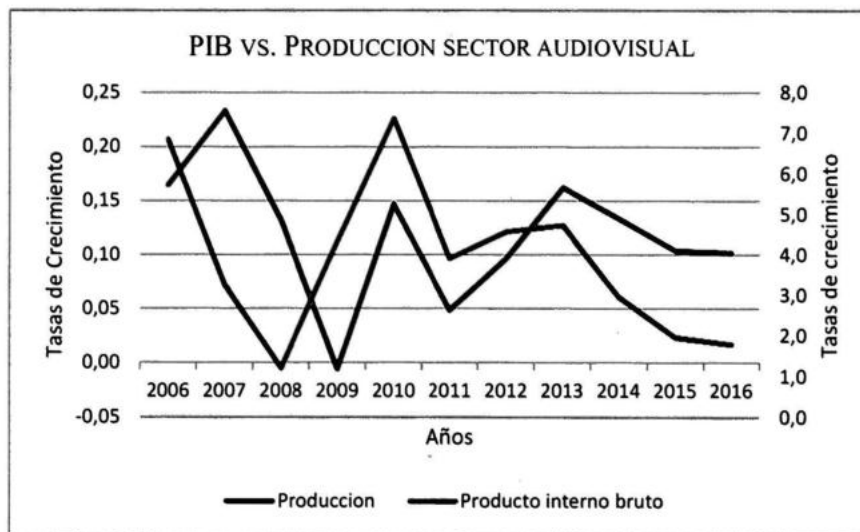


Figura 37. Comportamiento del PIB Vs producción en el sector Audiovisual 2005 – 2017
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

CAPÍTULO 8: ANÁLISIS ECONÓMETRICO **DE LAS CUENTAS SATÉLITE DE CULTURA**

8.1 – Análisis econométrico de la cuenta satelital de producción audiovisual a precios corrientes (PAV) y del producto interno bruto (PIB) (2006–2016)

Uno de los principales retos, a los que se enfrenta la economía es la generación de modelos de tendencia, que permitan analizar e interpretar los diferentes fenómenos económicos, presentes en una sociedad y a partir de este conocimiento, tomar decisiones que se transforman en política económica.

Dentro de este estudio, la identificación de relaciones económicas, comenzando con las entrevistas, análisis de datos en las cuentas satelitales y las variaciones en producción reconocidas en la generación de modelos administrativos, se convirtió en una tarea clave.

Es así, que uno de los objetivos que se trazó, al estudiar las cuentas satelitales, consistió en la identificación del comportamiento de las principales variables agregadas y la generación de un modelo de correlación.

Dentro de esta tarea, se delinearon dos líneas de tendencia en los datos, el comportamiento del Producto Interno Bruto, (PIB) a través de su crecimiento durante el periodo 2006 y 2017 y la producción a nivel agregada del sector audiovisual PAV en el mismo periodo.

A continuación, se presentan varias secciones de este estudio, las transiciones de las variables en una estadística descriptiva, el comportamiento de los datos en un modelo correlacional y se finaliza con una formalización teórica del mismo.

Tabla 15

Estadísticas descriptivas del Comportamiento del PIB Vs PAV

PIB	PAV
## Min. :1.205	Min. :-0.005714
## 1st Qu.:2.459	1st Qu.: 0.099217
## Median :3.903	Median : 0.131393
## Mean :3.902	Mean : 0.119711
## 3rd Qu.:4.648	3rd Qu.: 0.154574
## Max. :7.363	Max. : 0.233221

Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

La Producción del sector Audiovisual (PAV) oscila entre el, -0.5% y 23% con una media ligeramente inferior a su mediana lo que indica que tiene a tomar más valores bajos que altos, pues, no se evidencia datos atípicos o extremos. De otra parte, el Producto Interno Bruto (PIB) tiene una variación mínima de 1.205 y una máxima de 7.363, con mediana (3.902) y media (3.903) muy similares lo cual da cuenta de que ésta oscila simétricamente alrededor de su valor medio.

De la evolución tanto del PIB como de la PAV, presenten en la gráfica, se observa que toman rangos de valores distintos debido en primera instancia a la escala para la construcción el gráfico, de aquí se podría asumir que tienen diferentes estructuras de autocorrelación o evolución en el tiempo basándose en su propio comportamiento anterior, dadas estas condiciones, se considera que se debe analizar las estructuras de autocorrelación.

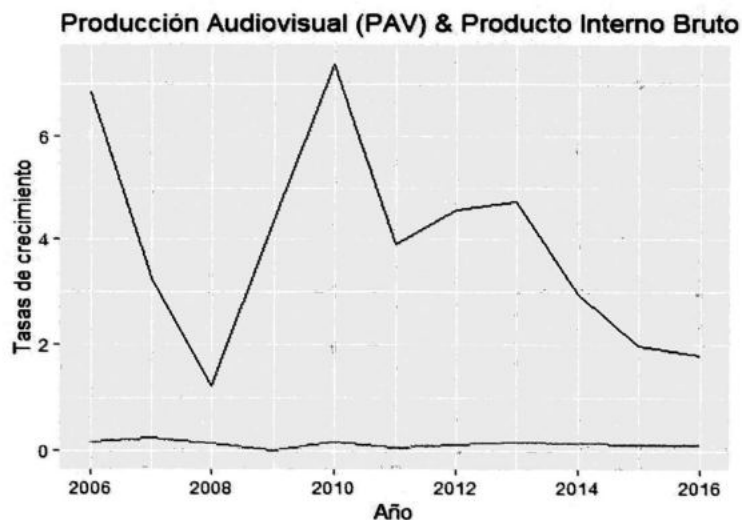


Figura 38. Análisis Grafico de la Relación entre las dos Variables.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

Sin embargo, se encuentra una estructura de asociación entre la Producción Audio Visual (PAV) y el Producto Interno Bruto (PIB) a un rezago, en otras palabras, el PAV impacta al PIB de un año a otro y su impacto es negativo, es decir, sus comportamientos son contrarios de periodo a periodo, si uno sube en un lapso, se espera que el otro baje en el siguiente. No quiere decir esto que si le va bien al país a la industria le vaya mal, sino que sus dinámicas son distintas.

Con el fin de analizar conjuntamente las dos series se procede a realizar una prueba diagnóstica para evaluar que no se presenten evoluciones que no permitan pronosticar a futuro las series y que sean válidos los modelos que se ajusten. Estas pruebas se conocen como pruebas de raíz unitaria y a continuación se muestran y analizan.

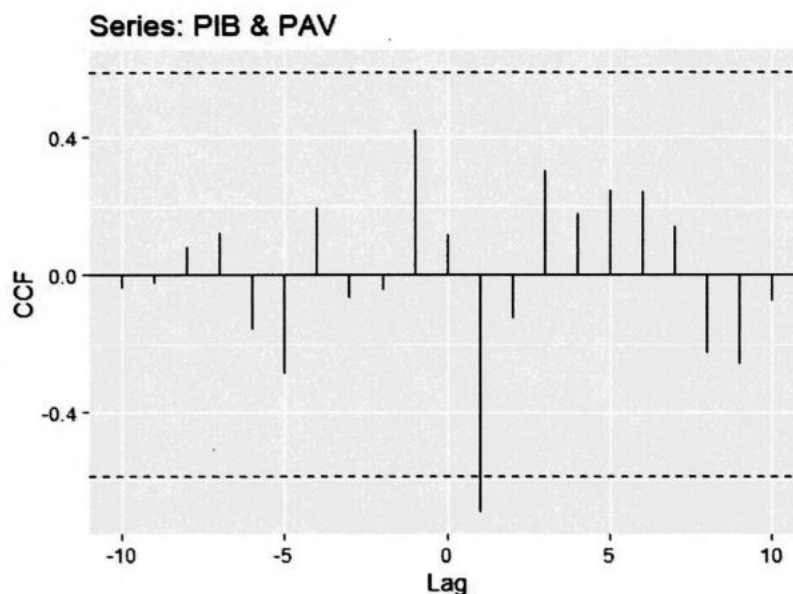


Figura 39. Análisis gráfico de la Raíz Unitaria.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

```
## Augmented Dickey-Fuller Test
## data: PIB
## Dickey-Fuller = -0.97539, Lag order = 2, p-value = 0.9242
## alternative hypothesis: stationary
## Augmented Dickey-Fuller Test
## data: PAV
## Dickey-Fuller = -3.3382, Lag order = 2, p-value = 0.08636
## alternative hypothesis: stationary
```

Figura 40. Principales Resultados Pruebas de Raíz Unitarias.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

De las anteriores pruebas se concluye que es factible trabajar con las series originales sin modificación alguna y obtener un modelo que las analice conjuntamente y sea válido.

```
##
## VAR Estimation Results:
## =====
## Endogenous variables: PIB, PAV
## Deterministic variables: const
## Sample size: 10
## Log Likelihood: 2.049
## Roots of the characteristic polynomial:
## 0.5909 0.5909
## Call:
## VAR(y = ResultadosCuentasSatelitales[, 2:3], p = 1)
## Estimation results for equation PIB:
## =====
## PIB = PIB.l1 + PAV.l1 + const
##
##      Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## PIB.l1  0.2584   0.1876  1.377 0.21090
## PAV.l1 -22.4674   5.5059 -4.081 0.00469 **
## const   5.2746   1.0354  5.094 0.00141 **
## Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1
## Residual standard error: 1.088 on 7 degrees of freedom
## Multiple R-Squared: 0.7167, Adjusted R-squared: 0.6357
## F-statistic: 8.854 on 2 and 7 DF, p-value: 0.01211

## Estimation results for equation PAV:
## =====
## PAV = PIB.l1 + PAV.l1 + const
##      Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
## PIB.l1  0.01569   0.01113  1.410 0.201
## PAV.l1 -0.01356   0.32660 -0.042 0.968
## const  0.05229   0.06142  0.851 0.423
```

```

## Residual standard error: 0.06453 on 7 degrees of freedom
## Multiple R-Squared: 0.2218, Adjusted R-squared: -0.0005139
## F-statistic: 0.9977 on 2 and 7 DF, p-value: 0.4157
## Covariance matrix of residuals:
##      PIB    PAV
## PIB  1.18351 -0.016866
## PAV -0.01687  0.004164
## Correlation matrix of residuals:
##      PIB    PAV
## PIB  1.0000 -0.2402
## PAV -0.2402  1.0000

```

Figura 41. Estimaciones de Modelo Econométrico.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

De las anteriores pruebas se concluye que es factible trabajar con las

La anterior figura se muestra que un buen modelo corresponde a aquel que considere uno o dos rezagos, es decir, explique la evolución de esta o la otra serie dos años antes de que se presente el dato observado.

$$PIB_t = 5.2746 + 0.2584 \times PIB_{t-1} - 22.4674 \times PAV_{t-1}$$

Las funciones de impulso respuesta, permiten pronosticar comportamientos futuros del PIB y de la PAV ante un cambio en cada una de las series en un tiempo dado, para observar evoluciones futuras, de tal forma que se puedan predecir las series si las condiciones actuales se mantienen a futuro.

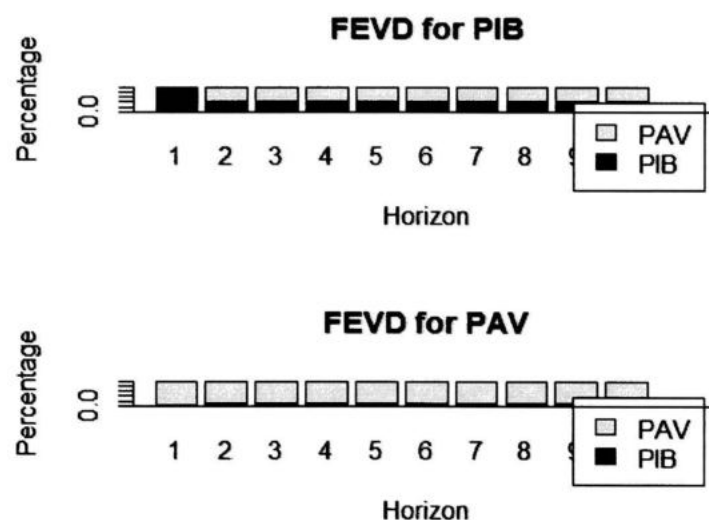
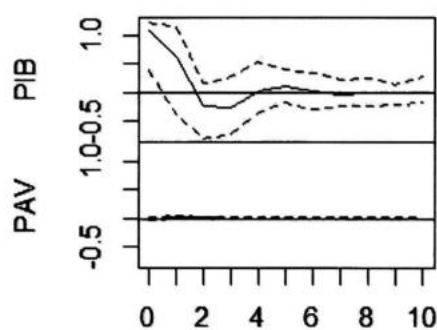


Figura 42. Funciones de Impulso PIB y PAV Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

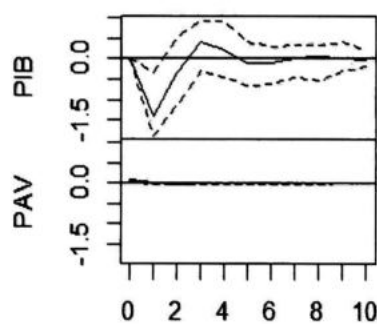
De la anterior gráfica, se observa que el PIB puede ser explicado tanto por sí mismo, como por el PAV y que el grado de relación dado por este último, para pronosticar su comportamiento pasa de un cero a al cincuenta por ciento hacia el décimo periodo. De otro lado la PAV es explicada prácticamente por sí misma, pues, como puede apreciarse el porcentaje de variabilidad explicado por el PIB con respecto a esta es casi nulo en todos los periodos futuros estimados del primero al décimo.

Orthogonal Impulse Response from PIB



95 % Bootstrap CI, 100 runs

Orthogonal Impulse Response from PAV



95 % Bootstrap CI, 100 runs

Figura 43. Análisis de la Funciones de Impulso dentro del modelo Econométrico.
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

De las funciones de impulso respuesta se observa que un choque o cambio positivo en el PIB genera una variación de la misma magnitud sobre sí mismo, que se diluye en el tiempo y que desaparece en el cuarto periodo; mientras que un cambio positivo en el PAV

tiene una incidencia inicialmente negativa sobre el PIB que luego pasa a ser positiva, y a continuación se estabiliza en cero hacia el quinto periodo según el modelo propuesto y ajustado.

##	ME	RMSE	MAE	MPE	MAPE
## Training set	-4.438724e-17	0.9101965	0.6907471	-7.261732	25.60214
##	MASE				
## Training set	0.5027968				

Figura 44. Medidas de Ajuste al Modelo
Fuente: Elaboración propia, a partir de (DANE, 2017)

De la anterior tabla es posible obtener medidas de ajuste sobre una muestra de entrenamiento que ha sido usada para ajustar el modelo que se ha propuesto, encontrando buenos criterios de ajuste de los datos.

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de nuestro análisis cualitativo y cuantitativo se pueden hacer afirmaciones generales sobre el estado de la industria audiovisual, más allá de los análisis concretos que ya hemos planteado.

Las empresas se han venido formalizando y fortaleciendo en sus procesos. Han aprendido de malas experiencias empresariales (quiebras, mal manejo financiero, infracapitalización) y han tomado correctivos para mejorar. No obstante, los errores han venido a gran costo y existen todavía empresarios que están endeudados a razón de decisiones que tomaron hace 10 o más años.

Los entrevistados reconocen la necesidad de regulación de mercados y de los recursos, más allá de las convocatorias y son conscientes que se hace preciso lograr un punto de equilibrio entre la necesidad de incentivar a la industria local en el ámbito de la distribución, pero teniendo en cuenta las realidades económicas del sector y la necesidad de hacer que el cine y los audiovisuales sean actividades rentables.

Adicional a la calidad de los contenidos, se debe apostar a la formación de audiencias y la capacitación del sector, se hacen urgentes medidas que respalden en términos organizacionales y financieros a las emergentes empresas de la industria audiovisual. Son pocas empresas las que llevan más de 10 años y su experiencia y *know-how* ha sido adquirido muy lentamente para un sector que demanda resultados de altísima calidad en tiempos muy cortos.

Si bien existe un componente de apoyo estatal otorgado desde el sector cultural destinado a la producción de películas, debe poder distinguirse que el aporte hecho se encamina a la emergencia de obras, pero que detrás de las obras, en el armado y sostenimiento de las empresas Productoras que las producen y las empresas de servicios que apoyan los

procesos, se necesitan un acompañamiento adicional procedente de otras industrias, de aseguradoras y del sector bancario.

El mercado audiovisual, desde la perspectiva administrativa, evidencia fallas empresariales que deberían ser revisados desde una perspectiva de sector real, entendiendo que en este mercado existe la necesidad de preservación de la cultura como un bien no económico pero que de igual manera se establecen lógicas empresariales dentro los modos de funcionamiento de las industrias culturales. Se genera así el requisito de corregir las fallas del mercado introduciendo nuevas prácticas en el sector audiovisual como resultado de las buenas prácticas de las empresas que han conseguido una estabilidad en este sector.

Para esta industria, que se encuentra en desarrollo frente a otras del mundo, se establecen unas realidades concretas desde el interior de sus actividades como resultado de las actuales dinámicas empresariales, como medida se evidencia la necesidad de capacitación del sector, en torno al desarrollo y fortalecimiento en las relaciones con las audiencias, que son siempre el cliente indirecto. Se podrían establecer canales de información y estrategias gremiales para una correcta gestión de la administración de las empresas vinculadas en cualquier eslabón de la cadena productiva de los productos audiovisuales. Hay experiencias de unos que serían muy útiles a otras empresas, pero no son socializadas con los demás porque los pares son además “competencia”.

Asimismo, se reconoce la necesidad de regulación de los recursos y por consecuente del mercado, más allá de las convocatorias públicas y se hace preciso lograr un punto de equilibrio entre la necesidad de incentivar a la industria local en el ámbito de la distribución, pero teniendo en cuenta las realidades económicas del sector y la necesidad de hacer que el cine y los audiovisuales sean actividades rentables.

El análisis en el nivel de convergencia de los módulos de categorización permite considerar que existen oportunidades en todos los procesos vinculados a la cadena de valor de los productos audiovisuales que no han sido aprovechados correctamente, quizás debido a que la industria en el país se encuentra en una etapa de maduración todavía incipiente (frente a otras industrias nacionales y frente a industrias audiovisuales de otros países). Sin embargo,

se hace necesario la integración a mayor medida de todos los eslabones de la cadena de valor del sector audiovisual para enfocar los esfuerzos y establecer parámetros de calidad en los que se puedan establecer y desarrollar productos con valor agregado, como resultado de este crecimiento empresarial se podría establecer el eje transversal de crecimiento entre la industria audiovisual con otros sectores de la economía.

En cuanto a los análisis económicos, se evidenció que las Cuentas Satélite de Cultura – CSC son un ejercicio valido para generar la cuantificación de los productos finales en un mercado que no facilita el registro de sus actividades económicas.

Las acciones realizadas por el DANE para matizar las cuentas de la cultura y generar datos que permitan analizar tendencias y proyecciones, son una base del desarrollo del sector audiovisual, pero que deben ser contextualizadas más allá de su enfoque contable y lograr capturar las dinámicas propias de esta industria.

Los análisis propios de la demanda y la oferta del sector audiovisual, en áreas como la producción y exhibición de películas, permitieron llegar a focalizar las tendencias propias de su comportamiento, y la contextualización de su coyuntura económica en el periodo analizado.

La observación de las dinámicas del mercado del sector audiovisual permitió ver cómo se generan nuevas demandas de contenidos y la interacción entre los sectores de televisión pública, por suscripción y radio, a través del cambio en los porcentajes de participación a nivel agregado, orientan a las nuevas tendencias que tiene esta industria.

Existe una tendencia positiva en la demanda de exhibición de películas, mercado que cuenta con un amplio margen de crecimiento y expansión, exponiendo un potencial en ventas, según lo muestra el balance de la oferta de utilización.

Aunque los datos para la generación de un análisis de tendencia no lo permiten en este momento, sí se pudo apreciar una fuerte influencia del comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) y la producción del sector audiovisual en su conjunto.

El diseño de un modelo econométrico, que busca establecer relaciones entre las variaciones del PIB y la Producción del Sector Audiovisual es una primera aproximación, que intenta construir correlaciones que determinen la existencia de parámetros comunes en ambas variables para ayudar a generar políticas económicas para suavizar los posibles shocks que pueda sufrir el sector frente a las variaciones macroeconómicas.

Se hace necesario, para que se pueda robustecer el modelo y que se constituya en una herramienta con validez instrumental, seguir construyendo series de datos, para lograr la identificación de posibles ciclos económicos y su efecto en el sector audiovisual. Éste es un primer reto que deja este estudio desde esta perspectiva.

En la primera parte de esta sección se realizó un análisis estadístico, que permitió establecer la actual coyuntura económica del sector, la aplicación de técnicas estadísticas e instrumentos econométricos. Estas herramientas ayudaron a profundizar sobre de las magnitudes y cambios que podrían sufrir las variables analizadas, complementando los análisis logrados.

La consecución de recursos (préstamos) en el mercado financiero tradicional (sector bancario), se convierte en un reto para las empresas del sector creativo, dado los exigentes requisitos que se deben llenar para la obtener acceso a estos créditos. No existe en el mercado financiero tradicional una línea de crédito abierta para la producción de las industrias creativas y, en su lugar, Bancoldex presenta en el 2019 algunos instrumentos que podrían ayudar a generar una política pública que dinamice el portafolio de oportunidades para esta industria.

Finalmente, este análisis, junto con estudios realizados por el Ministerio de Cultura, en años anteriores sobre las dinámicas económicas, oferta y demanda, son claves para que sean complementados con enfoques cualitativos en el campo cultural, y de esta forma, generar un mapeo de la industria, que ayude a generar un crecimiento estable.

D. PLAN DE SOCIALIZACIÓN

Como parte de nuestros objetivos, se han planteado varias estrategias de socialización de esta investigación. Estas actividades se proyectan hacia la ciudadanía, la comunidad académica y a los participantes (personas naturales y empresas) del sector audiovisual, haciendo énfasis en este último grupo ya que muchos de ellos fueron de especial apoyo para la realización de este proyecto.

De acuerdo con lo anterior, las estrategias planteadas se han enfocado para la socialización tanto por medio de documentos como en la realización de eventos, de manera que haya un alcance perdurable y concreto, y a su vez se tenga una interacción con el público objetivo de esta investigación.

En estos dos campos hemos propuesto lo siguiente:

Estrategias de socialización por medio documental:

- Diseñar versiones diagramadas para **impresión** del presente *texto de investigación* con un lenguaje para el público no especializado. En estas versiones podría editarse el texto completo y adicionalmente generar impresos independientes que contengan los resultados más importantes y relevantes de la investigación. Este material impreso será entregado a las empresas de la industria audiovisual con el objetivo de fortalecer la industria, además de distribuirlo a las principales bibliotecas de las redes públicas a nivel nacional.
- Publicar en **formato digital** las versiones diagramadas del *texto de investigación*. Estos documentos estarán disponibles en sitios web especializados y bibliotecas virtuales que posibiliten su fácil consulta.

- Escribir y publicar **artículos** académicos que contengan los hallazgos encontrados, y que profundicen en ciertas temáticas concretas. Estos artículos serán difundidos en revistas especializadas indexadas o libros académicos, teniendo a la editorial de la Universidad Manuela Beltrán como un aliado, pero sin cerrar las posibilidades a medios externos para la difusión.

Estrategias de socialización por medio de eventos:

- Realización de actividades con público especializado (participantes de la industria audiovisual, empresas y personas naturales) a quienes les interese la aplicación de las metodologías utilizadas en la investigación, para el diagnóstico y diseño empresarial de sus propios proyectos. Para lograr lo anterior se ha pensado generar redes de trabajo con **festivales, mercados e instituciones** del sector audiovisual quienes cuenten con los recursos y/o infraestructura necesaria para llevar a cabo este tipo de actividades.
- Realización de **encuentros académicos o talleres** que permitan socializar los resultados de la investigación de manera interactiva con una audiencia o participantes. Para llevar a cabo esta propuesta se ha pensado generar redes de trabajo con **universidades, festivales y organizaciones culturales**, para lo cual se ha contactado al BIFF (Bogotá International Film Festival) FICPA (Festival Internacional de Cine de Pasto) CINETORO Film Festival y FICTU (Festival Internacional de Cine de Tunja).

E. BIBLIOGRAFÍA

Bloore, P. (2009). *Re-defining the Independent Film Value Chain*. Recuperado de: <https://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/redefining-the-independent-film-value-chain.pdf>

Barreiro, P. (2013). La industria cultural televisiva en Colombia: Retrospectiva de la investigación en este campo entre 2008 y 2011. *Folios, Facultad de Comunicaciones, Universidad de Antioquia* no. 29, pp. 13-34. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/folios/article/view/18283/15707>

Benavente, J., y Grazi, M. (2017). *Políticas públicas para la creatividad y la innovación. Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Calidad en la educación (28), 248-276. <https://doi.org/10.31619/caledu.n28.210>

Jenkins, H. (2004). The Cultural Logic of Media Convergence. *International Journal of Cultural Studies*, 7 (1), 33-43.

Casani, F., Rodríguez-Pomeda, J., & Sánchez, F. (2012). *Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales*. *Universia Business Review*, 33.

Castañeda, L. (2011). *Agentes del sector cinematográfico y la diversidad cultural en Colombia*. Nueva época, núm. 15, enero-junio, 2011, pp. 143-168.

Caro, A. (2017). De la industria cultural a la macroestructura imaginaria. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*. Universidad Nacional de Jujuy, (51), 49-58. Recuperado en 05 de abril de 2019, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-81042017000100004&lng=es&tlng=es

Caro, A. (2013). Conferencia magistral. *Congreso Internacional de Comunicación Facetas 4*. Universidad Autónoma de Baja California. Ensenada, 5.11.2013. Recuperado de

https://www.academia.edu/5035067/2013_del_spot_al_branded_content. Lo audio visual al servicio de las marcas

Casas, J., Repullo, J.R. & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Alfasigma*, 31 (8), 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)

Crusafon Baqués, C. (2011). El espacio audiovisual euro-latinoamericano: el cine como eje central de la cooperación supranacional. *Anàlisi*, 41, pp. 27-45

DANE. (2015). *Metodología General Cuentas Satelitales de Cultura*. Bogota: DANE.

Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE. (2017). *Cuentas Satélite de Cultura 2005–2017*. Bogota: DANE.

D'abbraccio, G. (2015) La industria del cine Colombia. Entre el optimismo ingenuo y el pesimismo crónico. *Revista Luciérnaga - Comunicación*. Vol. 7, N°. 14, pp. 36-45. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5671007>

De San Eugenio, J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, núm. 46, mayo-agosto, 2013, pp. 145-157. ^[1] Universidad de Los Andes Bogotá, Colombia.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81528084014>

Ferman, C. (2008). Producción audiovisual y patrimonio: hacia un régimen de creación de archivos y políticas de acceso. En *Cultura y cambio social en América Latina*, compilado por Mabel Moraña, 349-65. Madrid: Iberoamericana / Vervuert, 2008. Recuperado de: <https://scholarship.richmond.edu/lalis-faculty-publications/106/>

Fortun, K. (2012). *Ethnography in late industrialism*. *Cultural Anthropology* 27(3), 446-464.

García Canclini, N. (2002). *Las industrias culturales y el desarrollo de los países americanos* [en línea]. Disponible en <http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc> [2011, 24 de marzo].

103

González, L., & Espinoza, O. (2018). *Calidad en la educación superior: concepto y modelos*.

Güel, P. (2012). La sociedad de los bienes signos^{SEP} y las políticas culturales: los nuevos desafíos. Algunas notas desde el caso chileno. *Alteridades*, 2012 22 (44), pp. 81-95

Horkheimer, M. y Adorno, T. (1988). *Dialéctica del iluminismo*. Buenos Aires: Sudamericana.

Holstein, A. & Gubrium F. (1995). *The Active Interview*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jenkins, H. (2004). The Cultural Logic of Media Convergence. *International Journal of Cultural Studies*, 7((1)), 33–43. <https://doi.org/10.1177/1367877904040603>

La Torre, M. (2014). *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*. Inglaterra: Palgrave Macmillan.

Lee Jr., J.J. & Gillen, A.M. (2011). *The Producer's Business Handbook*. 3rd Edition. Burlington (MA), EE.UU.: Focal Press (Elsevier Inc.)

Mankiw, G. (2002). *Principios de Economía*. Madrid: McGraw Hill.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2013). *Cultura es Desarrollo*. Bogotá: Torre Blanca.

Ministerio de Cultura de Colombia. (2003). *Impacto económico de las industrias culturales en Colombia*. Bogotá: Central de Economía y Cultura del Convenio Andrés Bello.

Ministerio de Cultura de Colombia – Dirección de Cinematografía (2018). *Anuario estadístico del cine colombiano 2017*. Bogotá: Ministerio de Cultura.

Neffa, J. C. (1999). *Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Onaíndia, J.M., Madedo, F. (2013). La industria audiovisual. *Palermo Business Review* | No 8 | 2013|. pp. 183-217. ISSN 0328-5715 ISSN 2524-955X.

Organización mundial de la propiedad intelectual OMPI (2006). *Gestión de empresas creativas*. Ginebra: OMPI

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona (España): Grupo Planeta.

Pardo, A (2015). *Fundamentos de producción y gestión de proyectos audiovisuales*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, EUNSA.

Pardo, A (2016). *Producción ejecutiva de proyectos cinematográficos*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, EUNSA.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*. New York: Free Press.

Rey Vásquez, D. (2009). El debate de las industrias culturales en América Latina y la Unión Europea. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. XV, núm. 30, diciembre, 2009, pp. 61-84. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31612027004>

Toussaint, F. (2017). Televisión pública en América Latina: su transición a la era digital. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional Autónoma de México - Nueva Época*, Año LXII, núm. 229. enero-abril de 2017. pp. 223-242. Recuperado de <http://www.elsevier.es>

Universidad del Pacífico. (2017). *Impacto económico del sector cinematográfico y audiovisual y análisis costo beneficio de la implantación del anteproyecto de la ley de la cinematografía y el audiovisual*. Lima: EGEDA PERÚ.

Sierra, E. (2013). Cine e industria en Colombia, hacia un estado de la cuestión. *Ciencias Sociales y Educación*, Vol. 2, No 4. pp. 33-111. Recuperado de https://revistas.udem.edu.co/index.php/Ciencias_Sociales/article/view/788/730

Val Cubero, A. (2017). La diversidad cultural: ¿es posible su aplicación al sector audiovisual? *Comunicación y sociedad*, (28), 111-130. Recuperado en 06 de abril de 2018,

de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2017000100111&lng=es&tlng=es.

Vera, M. (2007). Industrias culturales, análisis del sector de flujo audiovisual en Colombia: Televisión y Cine. *Revista académica e institucional UCPR*. no.77, pp. 103-118

Zubiria, S. (2005). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Organización de Estados Iberoamericanos.

Normatividad

Decisión andina 351 de 1993. Régimen común sobre derecho de autor y derechos conexos. Recuperado de: <http://derechodeautor.gov.co/decision-andina>

Decreto 1080 de 2015. Decreto único reglamentario del sector cultura. Diario Oficial No. 49523 del 26 de mayo de 2015. Recuperado de: <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Gestion-humana/DECRETO%201080%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015%20-%20Sector%20Cultura.pdf>

Ley 23 de 1982.

Ley 26 de 1992.

Ley 397 de 1997. Ley de cultura.

Ley 814 de 2003. Ley de cine.

Ley 1556 de 2012. Fomento de la actividad cinematográfica de Colombia.

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2016). *Principales disposiciones y ventajas del Tratado de Beijing sobre Interpretaciones y Ejecuciones Audiovisuales (2012)*. Ginebra: OMPI.

Tratado sobre el Registro Internacional de Obras Audiovisuales. Ginebra el 18 de abril de 1989. Recuperado de:

<http://www.derechodeautor.gov.co/documents/10181/13104/Tratado+sobre+Registro+Internacional+de+Obras+Audiovisuales.pdf>

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2013). *Informe sobre la economía creativa 2013 edición especial: Ampliar los cauces de desarrollo local*. París: UNESCO.

F. ANEXOS

A. Herramienta metodológica basada en el modelo *Canvas*.

B. Consentimiento informado diseñado para esta investigación.

158

<u>Versión Formato</u> 4,2	<u>Fecha:</u>	<u>Entrevista #</u>
DINÁMICAS EMPRESARIALES DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN BOGOTÁ		
INTRODUCCIÓN <i>(leer al entrevistado)</i>		
Esta entrevista hace parte de la investigación "Dinámicas empresariales de la industria audiovisual en Bogotá", la cual es co-financiada entre el Fondo de Desarrollo Cinematográfico (FDC) y la Universidad Manuela Beltrán. Nuestro objetivo es analizar a la industria audiovisual desde una perspectiva multidisciplinar, enfocándonos en las relaciones económicas y la gestión empresarial, así como los lineamientos generales de los participantes del sector. Durante la entrevista preguntaremos acerca de su empresa, las prácticas productivas de sus actividades y su trayectoria empresarial en el sector audiovisual. Si a lo largo de la entrevista surge alguna duda, usted podrá pedir una aclaración a los investigadores. Usted es libre de responder o no cualquier pregunta del cuestionario. A continuación le solicitamos que lea y firme el consentimiento informado, el cual contiene las cláusulas de confidencialidad y los usos de la información que resulte de esta entrevista.		
INFORMACIÓN BÁSICA		
Nombre:		
Email:	Teléfono:	
Nombre de la empresa:		
¿Cuál es su rol o cargo dentro de la empresa?		
¿Cuántos años se ha desempeñado en la empresa?		
Tiempo Meses ____ Años ____		
Año de constitución de la empresa:		
¿Con cuál figura se identifica su empresa? <i>(Leer todas las opciones y marcar una sola opción)</i>		
Persona natural registrada como comerciante ____ Asociación ____ Corporación ____ Fundación ____ SA (Sociedad Anónima) ____ SAS (Sociedad por acciones simplificadas) ____ EU (Empresa unipersonal) ____ LTDA (Limitada) ____ Iniciativa aun no formalizada ____ Otro, ¿cuál? ____		
ACTIVIDADES Y PRODUCTOS		
Indíquenos cuál es la principal actividad de su empresa: <i>(Lea las opciones de la columna izquierda, marque la respuesta. Enseguida, lea las opciones de la columna derecha asociadas a la primera respuesta y marque la opción elegida)</i>		
Producción (contenido)	Desarrollo	
	Productora	
	Animación	
	Otros. ¿Cuál? _____	
Producción (creación indirecta)	Post-producción video	Servicios de Prod.
	Post-producción audio	
	Otros. ¿Cuál? _____	
	Distribución	Distribución directa (cine o TV)
Agentes de ventas (cine o TV)		
Otros. ¿Cuál? _____		
Difusión y exhibición		Exhibición teatral
	Difusión televisiva	
	Otros. ¿Cuál? _____	

154

¿En qué tipo de obra audiovisual trabaja su empresa? (puede marcar más de una respuesta)

Idea/Guion/Desarrollo ____	Publicidad/Comerciales ____	Cine (corto o largo) ____
Contenidos Web ____	Televisión (ficción o no) ____	Otro ¿Cuál? ____

PARTE 1: Contexto de la Empresa

Nos gustaría que nos contara brevemente sobre su empresa.

- a. Filosofía de la empresa
- b. Antecedentes de su fundación
- c. Trayectoria

PARTE 2: Empresa sobre el Lienzo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Nos podría indicar el número de socios o fundadores activos que conforman la empresa?

Número ____

¿Cuenta la empresa con un órgano de decisión como: Junta Directiva, Consejo de Administración, Consejo Directivo o Consejo de Fundadores?

Sí ____

No ____

¿Podría definir el tipo de estructura organizacional de su empresa?

por Procesos ____

por Proyectos /obras ____

Otro ¿Cuál? ____

¿Cuáles son las áreas funcionales o los departamentos internos de su empresa? – ¿Cuáles son por outsourcing? ¿PN o PJ?

Creativo: Desarrollo ____

Creativo: Producción ____

Creativo: Post-Producción ____

Dirección o gerencia ____

Área comercial / Ventas ____

Marketing [empresa o productos] ____

Relaciones públicas ____

Atención al cliente [quien les paga] ____

Recursos humanos ____

Capacitación y formación ____

Jurídico ____

Contabilidad ____

Tesorería ____

Informática ____

Logística u operaciones ____

Servicios generales o mantenimiento ____

Otro ¿Cuál? ____

FINANCIACIÓN

En 2017, las fuentes de financiación de la empresa fueron...

Fuente de financiación	Importancia (Alta o Baja)
Aportes de socios al capital de la empresa	
Reinversión de ganancias	
Entidades públicas ¿De qué ámbito?	
Cooperación internacional	
Crédito bancario o de terceros	
Donaciones	
Otro ¿Cuál?	

160

En 2017, las fuentes de financiación de sus proyectos propios fueron...	
Fuente de financiación	Importancia (Alta o Baja)
Inversión de capital	
Co-producción Internacional	
Co-producción Nacional	
Fondos Estatales	
Beneficios Tributarios	
Pre-venta de derechos de Distribución/ Explotación	
Donaciones / Crowdfunding	
Crédito bancario o de terceros	
Otro ¿Cuál?	

¿Qué tanto depende el sostenimiento de los costos fijos de la empresa frente a la financiación de los proyectos?

¿Frente a qué tipo de actividad o producto es que factura más su empresa?

Cine	Televisión	Servicios de Prod.
Comerciales	Animación	Otro ¿Cuál? _____

KP – ALIANZAS FUNDAMENTALES

Para el desarrollo de las principales actividades de su empresa, ¿cuáles son sus principales proveedores de bienes o servicios?

Bien o servicio	Proveedor	Bien o servicio	Proveedor
1.	1.	4	4
2.	2.	5	5
3.	3.	6	6

¿Con cuáles empresas tiene alianzas claves? (máximo 3 por categoría)

Proveedores :	Intermediarios:
Subcontratistas:	Instituciones:

KA – ACTIVIDADES FUNDAMENTALES

¿Cuenta su organización con procesos estandarizados? ¿Los siguen?

¿Qué tan especializados son sus procesos /actividades?

¿Ha incorporado actividades /servicios de sus proveedores, competidores o clientes?

Durante 2017, ¿en cuántos proyectos estuvieron trabajando en su empresa?

Desarrollo	Producción (prototipo / teaser)	Producción (entregable final)
------------	------------------------------------	----------------------------------

16

KR – RECURSOS FUNDAMENTALES	
Por <u>cliente</u> nos referimos a quien contrata /paga <u>directamente</u> a la empresa. ¿Cuáles son los clientes a quienes se les está creando "valor"?	
INTELECTUALES / HUMANOS	
En 2017, ¿cuántos empleados estuvieron activos en la empresa? ¿Bajo qué tipo de contratación? (ver opciones)	
Tipo de Contrato	Número
Laboral (de planta)	
Prestación de servicios (freelance)	
Contrato de aprendizaje / Practicantes	
Trabajo voluntario	
Sin contrato	
TOTAL DE EMPLEADOS (aprox.):	
¿Cuántos empleados se vincularon laboralmente en exclusivo para sus proyectos en 2017?	
Cuando contrata personas para proyectos, ¿lo hace directamente o con ayuda de un outsourcing?	
¿Cómo se relaciona la empresa con la formación de la capacidades y recursos humanos en torno a la actividad principal?	
¿Cuenta su personal con certificaciones industriales estándar para la industria?	
¿En sus procesos, implementa <i>seguridad industrial</i> o capacitación al respecto a sus empleados?	
¿Cómo es la selección del personal en las distintas áreas de su empresa? ¿Cuál es el perfil profesional?	
Área	Selección / Perfil
Directiva - Gerencial	
Artístico - Talento Creativo [directores / guion / foto / edición / etc.]	
Producción [creativo / gestión]	
Administrativo	
Apoyo técnico-operativo	
Comercial - Ventas	
Para cumplir con sus requisitos de calidad en cada área, ¿cree usted que los empleados requieren alguna formación académica / experiencia en particular? (escribir anotaciones en las casillas de la anterior pregunta)	
INFRAESTRUCTURA	
¿Su empresa cuenta con oficinas / instalaciones fijas? ¿Domicilio propio o compartido [residencial]?	
Si es necesario para la ejecución de un proyecto, ¿se adaptan en sus recursos físicos (equipos)?	
¿Ha sido un impedimento sus instalaciones o equipos para ejecutar sus proyectos? – Si sí, ¿por qué?	
¿Qué herramientas tecnológicas / equipos son <u>esenciales</u> para sus servicios /proyectos?	

¿Sus ingresos le permiten costear el pago de las licencias de software / música / otros?

CS – SEGMENTOS DE CLIENTES

Por cliente nos referimos a quien contrata /paga directamente a la empresa.
¿Cuáles son los clientes a quienes se les está creando "valor"?

Su principal actividad económica la dirige a:
a. Empresas o personas jurídicas _____
b. Individuos o personas naturales _____
c. Ambos _____

El alcance de sus actividades económicas las dirigió a nivel:
a. Distrital _____
b. Departamental _____
c. Nacional _____
d. Internacional _____

¿Tiene segmentado su mercado de clientes? ¿Tiene estrategias para esto?

¿Quiénes son los clientes claves de su mercado?

¿Cuántos proyectos (o clientes) *nuevos* tiene en promedio durante un mes? ¿Anualmente?

¿Qué estrategias usa para aproximarse a potenciales nuevos clientes?

OBRAS AUDIOVISUALES (audiencias)

Frente a las obras audiovisuales, ¿en qué rango de edad está el público objetivo de las obras en las que trabajan?
a. Infancia (de 5 a 13 años) _____
b. Jóvenes y adolescentes (de 14 a 26 años) _____
c. Adultos (de 27 a 59 años) _____
d. Adulto mayor (60 años ó más) _____
e. Todas las edades _____

Frente a las obras audiovisuales, ¿en qué grupos usualmente se enmarca su público objetivo?
a. Urbano _____ Rural _____
b. Región específica _____
c. Educación básica (primaria / secundaria) _____ Universitaria _____
d. Género específico _____
e. Etnicidad específica _____
f. Poder adquisitivo: Alto _____ Medio _____ Bajo _____
e. Intereses específicos _____

CH – CANALES

Los canales de comunicación y venta son los puntos de contacto entre la empresa y los clientes.
¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados?

¿Utiliza algún tipo de canal publicitario para promocionar su empresa?

¿Qué tanto se basa en su reputación en el medio o del voz a voz?

Al promocionar y dar a conocer su empresa y sus actividades, los canales de comunicación que emplea son:	
Correos masivos _____	Prensa escrita _____
Carteles y volantes _____	Radio _____
Redes sociales _____	TV _____
Material impreso _____	No se promociona _____
Página Web _____	Otro medio ¿Cuál? _____
Al promocionar sus OBRAS, los canales de comunicación que emplea son (PROMO a productos propios)	
Correos masivos _____	Prensa escrita _____
Carteles y volantes _____	Radio _____
Merchandising _____	TV _____
Material impreso _____	No se promociona _____
Página Web _____	Otro medio ¿Cuál? _____
¿Posee su empresa alguna estrategia y/o procedimiento para...? (Sí vs. NO, pero se puede profundizar) a. Establecer tarifas y precios b. Circular, comercializar o distribuir sus creaciones y producciones c. Investigar las audiencias y públicos a los que se dirige d. Evaluar, seguir o monitorear lo que realizan otras organizaciones culturales similares e. Evaluar, seguir o monitorear lo que sucede en el sector cultural	
¿Mediante cuáles canales de comunicación se comunica con sus proveedores /clientes? 	
¿Tiene canales de retroalimentación del servicio prestado a sus clientes? 	
¿Intenta comunicarse con las audiencias de las obras audiovisuales en las que trabaja? 	
CR – RELACIÓN CON CLIENTES	
<i>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? - ¿Cuál es su coste?</i>	
¿Cómo inician las relaciones comerciales con sus clientes? 	
¿Cómo es el control de calidad de su producto? 	
¿Cómo son sus relaciones de servicio pre y pos venta? 	
¿Se adapta a los requisitos de su cliente o es su cliente quien se adapta a lo que usted ofrece? 	
¿Conoce usted cuántas empresas ofrecen su mismo servicio? —competidores 	
VP PROPUESTA DE VALOR	
<i>Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado /clientes. ¿Qué problemas o necesidades de sus clientes ayuda a solucionar?</i>	
¿Qué propuesta de innovación ofrece su empresa al mercado? 	
¿Cómo se diferencia de sus competidores dentro del mercado? 	

ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Su empresa tuvo utilidades en 2017? ¿Cómo ha sido en los últimos 5 años?

¿En qué rango de inversión estuvieron los proyectos ejecutados durante 2017?

¿Cuál es su política de pago con proveedores y/o contratistas?

PARTE 3: Anécdotas

Nos gustaría que nos contara sobre anécdotas y/o historias que puedan brindar elementos reflexivos para comprender las prácticas empresariales de su empresa.

Nota: Puede ocurrir en cualquier momento de la Entrevista. Procurar que el entrevistado no se vaya por las ramas.

* ENTREGAR LA ENCUESTA CUANTITATIVA