

## **GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD: UN CASO DE LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL EN ARGENTINA**

JORGE GIUNTA ALSINA

Argentec SRL - Argenconsult, Argentina, jfgiunta@itcsa.net

RODOLFO GABRIEL ECHEGARAY

Argenconsult UVT-OVTT, Argentina, rg.echegaray@gmail.com

PAULA GIACOBAZZO

Argenconsult UVT-OVTT, Argentina, giacobazzop@gmail.com

### **RESUMEN**

La importancia de las industrias creativas a nivel mundial es el tema de análisis de partida para el presente artículo, que valora la posición destacada de esta industria en el desarrollo económico regional y nacional, en particular el sector audiovisual. A partir de esto, se estudia y destaca, como ejemplo de innovación y competitividad, a la Asociación Civil Film Andes que se constituye desde hace 3 años como un clúster de empresas productoras audiovisuales y asociadas, y que a través de la gestión coordinada y el esfuerzo colaborativo avanza hacia la fortificación del agrupamiento y mejoramiento de la competitividad y, en relación a esto se enfoca hacia la consecución de una serie de objetivos estratégicos que consolidarán la posición general del sector y particular del clúster, llevando hacia una progresiva madurez asociativa.

**Palabras Clave:** *clúster, audiovisual, industrias creativas, innovación, Mendoza*

### **1. INTRODUCCIÓN**

El sector audiovisual en la provincia de Mendoza tiene un importante antecedente histórico en la empresa Film Andes Sociedad Anónima que vivió años de gloria entre 1944 y 1957. Se trató de una propuesta de producción fílmica impulsada por algunos de los principales bodegueros de la industria vitivinícola de dicha provincia a principios de 1940, que ante el contexto político y económico existente encontraron un espacio de negocios para sus ideas innovadoras.

Durante estos años se realizaron 16 largometrajes en un proceso único en el campo de las industrias culturales del interior de la Argentina. Estas condiciones llevaron a esta provincia del interior a ser denominada por la prensa local como la “California argentina”. Con los avatares de la economía y las decisiones políticas Film Andes quebró y cerró sus puertas definitivamente en 1958, dejando un noble recuerdo en la mente de los mendocinos. La Sociedad Civil Film Andes, desde hace 3 años, con la intención de consolidar el desarrollo del sector en la provincia de Mendoza, recupera el nombre de aquel período de esplendor en la industria audiovisual local, donde se filmaron largometrajes ícono del arte nacional.

*Figura 1 Logo de Film Andes S.A. (izq.) y la asociación civil Film Andes (der.)*



Fuente: Elaboración propia a partir de Ozollo, 2004 y [www.filmandes.net](http://www.filmandes.net)

En palabras del investigador Javier Ozollo: “Film Andes [S.A.] fue la más osada de las actividades de diversificación industrial iniciada por los bodegueros mendocinos desde finales de los años '20 hasta la fecha” (Ozollo, 2004: 137), lo cual da la talla del desafío que decide encarar esta nueva asociación junto a sus aliados y la importancia que tiene para la economía regional el desarrollo de una industria audiovisual consolidada.

La provincia de Mendoza agrupa una serie de características que la convierten en un escenario prometedor para las industrias creativas. Luego de Buenos Aires, presenta la mayor concentración de universidades per cápita de Argentina pese a ser la quinta región económica nacional, además representa el 4% del PBI nacional y la cuarta ciudad más poblada del país. Mendoza está caracterizada por ser una región desértica y montañosa con menos del 5% de su territorio poblado y ocupado con actividades urbanas y agrícolas, contando con verdaderos oasis en el oeste argentino, cuenta con una población aproximada de 2 millones de habitantes; limita al oeste con Chile y se figura con un punto estratégico para la construcción de un corredor Bioceánico que una el sur de Brasil, Buenos Aires y Santiago de Chile. Además, es una de las ocho capitales mundiales del vino. Lo mencionado genera condiciones necesarias pero no suficientes para la innovación y el crecimiento económico.

Ilustración 2 Mapa del Corredor Bioceánico a través de Mendoza



Fuente: <http://proyectopragnalia.blogspot.com.ar/2009/08/156-construccion-de-un-tunel.html>

En las últimas décadas, diversos enfoques han recuperado a la región, y a sus instituciones, como el ámbito fundamental para competir, más aún en la era de la información y el conocimiento. Esto significa que existen nuevos paradigmas de la competitividad nacional y regional, los cuales, trascienden el enfoque clásico de ventajas comparativas basadas exclusivamente en dotación de factores o abundancia de recursos, y la coordinación y la gestión pasan a tener un papel preponderando. La idea central es que las sinergias entre los actores económicos y políticos, públicos y privados de un territorio regional-nacional son claves para generar dinámicas endógenas de innovación, competitividad e inserción internacional. Siendo esencial para un sector tan dinámico como el de las industrias creativas que exista al menos un punto de coordinación y confluencia de esfuerzos, con el objetivo de orientar su crecimiento y fortalecer las capacidades competitivas de las empresas regionales ante un mercado vasto y cambiante.

Por tanto, proponemos en esta investigación un análisis de la constitución, evolución y objetivos de la Asociación Civil Film Andes como clúster creativo, enmarcado en la importancia de la industria audiovisual regional y de las industrias creativas en general.

## 2. METODOLOGÍA

Para el abordaje de este estudio se han analizado fuentes secundarias bibliográficas sobre la teoría de las industrias creativas e informes sobre su estado de situación, sobre la “economía naranja”, y la relación entre estos temas con la innovación y la competitividad. El artículo se sostiene en el

estudio de campo realizado sobre la asociación civil Film Andes, sus logros en términos cualitativos y cuantitativos, y su proyección futura a partir de la visión de sus fundadores.

Tomamos el enfoque de las industrias culturales y creativas a partir de la definición propuesta por John Howkins, que rescatamos de la obra *Economía Naranja* de Buitrago y Duque:

“La economía creativa comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, TV y radio, y videojuegos.” (Buitrago y Duque, 2013: 15)

Este enfoque tiene una perspectiva más amplia que la definición formal que propone la UNESCO, y consideramos que es más acorde a las realidades cambiantes del mercado actual. La bibliografía que se ha utilizado se soporta en este punto de vista de las industrias creativas.

Aunque este enfoque está muy lejos conceptualmente de la noción sobre industria cultural que propuso originalmente la escuela de Frankfurt, es importante rescatar que sus exponentes Adorno y Horkheimer ya habían visto la importancia transversal en la sociedad y en la economía que tenían estos medios, y cómo cine y radio (y podemos agregar algunos de los medios que surgieron luego) conforman entre sí un sistema que se da apoyo mutuo como un sistema (Horkheimer y Adorno, 1988). Repetimos, más allá de la visión crítica de los autores.

Se utiliza el concepto de Michael Porter de clúster:

“Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, es una actividad característica de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial las de los países más avanzados.” (Porter, 2003: 203)

Este término permite encuadrar el fenómeno económico social que se está llevando adelante con la Asociación Civil Film Andes, con algunas observaciones que se realizarán oportunamente.

Cuando hablamos de Innovación, nos referimos a un concepto amplio a partir de la definición del economista Joseph A. Schumpeter, el padre del estudio de la innovación, que incluye: “la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria” (Schumpeter, 1963: 77). Que consideramos se resume casi a la perfección en la definición que propone el gobierno de Reino Unido: “Innovación es explotar con éxito nuevas ideas”<sup>1</sup> (United Kingdom Government, 2013: 2).

### **3. INDUSTRIAS CREATIVAS Y LA ECONOMÍA NARANJA**

El sector audiovisual ha evolucionado a la par del desarrollo de las nuevas tecnologías, con sus orígenes en el cine primigenio y su posterior expansión a otros medios de comunicación, hoy tiene un espectro sumamente amplio de demanda y oferta gracias al fenómeno del internet, sin dejar de

---

<sup>1</sup> “Innovation: The successful exploitation of new ideas”

lado su aspecto cultural como móvil artístico de relatos, perspectivas y universales. El sector audiovisual se ha incorporado en el ámbito de las industrias culturales al aportar un producto que puede ser caracterizado como bien cultural en la obra audiovisual en cuestión y, que consta de mecanismos de planificación, gestión, control y distribución que buscan transformar ideas en productos y servicios adecuados para satisfacer las necesidades humanas, características propias de una industria.

Es un sector en constante crecimiento que responde a las necesidades de entretenimiento de una población que aumenta día a día, y más allá de las diferencias socioeconómicas existentes, el acceso al internet y a los contenidos multimedia cada vez es mayor, al menos en términos absolutos, lo cual da la pauta de la expansión de este mercado. Los nuevos intermediarios de los productos audiovisuales se han actualizado a la demandas existentes y esperan que los productores también lo hagan, por tanto nos encontramos con un escenario increíblemente dinámico, flexible y muy demandante.

De acuerdo a los números analizados por Buitrago y Duque, la economía creativa alcanzó una producción en el 2011 superior a los 4,3 billones de dólares, es decir al menos el 6% de la economía mundial, más de tres veces que el gasto militar global. Y dado que en la última década los servicios en conjunto han mostrado un importante crecimiento según el análisis del Banco Mundial, es de esperar que hoy, 6 años después, esta cifra sea muy superior en término reales. Los mismos autores, estiman que representa el 3,8 % del Producto Bruto de Argentina y que emplea a más de 550.000 trabajadores, en cambio para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires significa el 9% de su economía y el 10% del empleo (Buitrago y Duque, 2013).

El gobierno del Reino Unido, uno de los países con mejores estadísticas propias sobre el sector en cuestión, detectó un crecimiento de las industrias creativas entre el 2011 y el 2014 del 29% más del doble del 12% logrado en ese mismo período por el resto de la economía del país. En el año 2010, con el fin de la recesión económica, se puede apreciar el despegue de las industrias creativas respecto del resto de la economía, signo claro del potencial del sector.

Además de este claro crecimiento y papel cada vez más importante en el conjunto de la economía, las industrias creativas ofrecen algunas ventajas estratégicas para el país y la región. Es un sector con altas demandas de recursos humanos calificados y un excelente generador de empleo y, dependiendo del esquema de contratación, los ingresos suelen quedarse en la economía local en forma de consumo e inversión. Sus productos son relativamente fáciles de adaptar y exportar a diversos mercados, convirtiéndose en un importante generador de divisas.

Particularmente en el área audiovisual, el gobierno nacional argentino, realiza importantes aportes al sector para fomentar la producción nacional, a través del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) y lograr así un crecimiento en particular de esta industria. Algunos números representativos del 2014 en la Argentina:

- Se destinaron \$206.591.474 en subsidios a 276 largometrajes nacionales, \$986.000 para edición de documentales digitales y \$2.206.029 para incentivo y apoyo a la distribución de las películas producidas.
- 3.454.410 de espectadores para la película *Relatos Salvajes*, que encabezó ese año el ranking nacional por sobre todas las películas estrenadas.
- Se estrenaron 172 películas de producción o coproducción nacional.

Se aprecia entonces el significativo aporte que hace a la economía la actividad de emprendedores de todas las áreas de la cultura, el conocimiento, el software y aquellos que hacen de la creatividad su fuente de inspiración y trabajo.

#### **4. FILM ANDES**

La asociación civil Film Andes es una organización sin fines de lucro con la misión de promover el desarrollo de las Industrias Creativas en el ámbito de la Industria del Cine y las Artes Audiovisuales. Se propone ser una entidad, con un capital humano multidisciplinario, socialmente responsable, culturalmente positiva y económicamente sustentable.

Su historia se remonta al año 2014 cuando dos de los accionistas y productores de la empresa de contenidos audiovisuales Oeste Films, Juan Pablo Astié y Marcelo Ortega, decidieron comenzar a agrupar a referentes del sector para potenciar sus habilidades e incrementar las oportunidades de negocios. Comenzaron reuniéndose en un café céntrico de la ciudad de Mendoza, todos los miércoles en la mañana, y en poco años eran una docena de productores audiovisuales que participaban, compartían y debatían en busca de nuevos negocios y mejores propuestas de filmación.

Esta alianza entre productores se consolidó en la Asociación Civil Film Andes gracias a la presentación y obtención de un financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, que se ejecutan a través de sus Programas de Apoyo a la Competitividad (PAC). Film Andes es por tanto Unidad Ejecutora del “Programa de apoyo al desarrollo estratégico del Clúster Audiovisual Film Andes de la Provincia de Mendoza” en el marco del Componente 2 - Articulación Productiva y Competitividad Territorial del Programa de Apoyo a la Competitividad para Mipymes - Pac II - BID 2923/OC-AR.

Este programa se convierte en un cimiento para la construcción de un clúster sólido, se espera al final del programa lograr la conformación y consolidación del conglomerado; la generación de información estratégica para el clúster; la ejecución de un plan de capacitación, investigación, desarrollo e innovación; el desarrollo de mercados y de producto audiovisual asociativo; y la dotación de equipamiento tecnológico para el clúster.

Habiendo ya transitado más de un año desde el inicio de dicho programa, el liderazgo activo de los fundadores de esta asociación junto al trabajo constante de todos sus miembros, ha permitido a la asociación empezar a constituir un clúster primigenio e ir sumando nuevos integrantes que mejoran la sinergia de conjunto. Este clúster, opera estratégicamente para incorporar productores audiovisuales comprometidos con el arte y la industria, además de hacer participar a Universidades, organismos públicos y otras industrias altamente relacionadas al audiovisual como la del turismo, la gastronomía y los juguetes. De esta forma se adopta la noción de clúster propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

“El concepto clúster va más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas, comprendiendo alianzas estratégicas con Universidades, Institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, Instituciones puentes (comisionistas, consultores y clientes)”. (OCDE, 1999: 85)

El clúster se compone actualmente de 15 empresas (productoras de contenidos audiovisuales, animación, grabación, soporte audiovisual, y una consultora de negocios), dos universidades:

Universidad Juan Agustín Maza y la Universidad Nacional de Cuyo; la Asociación Argentina de Videojuegos Capítulo Mendoza y; cuenta con la adhesión como socios de dos organismos públicos privados provinciales: Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios (IDITS) y ProMendoza, que permiten articular políticas públicas favorables a este tipo de actividades. Aunque no forma parte del clúster, amerita mención el papel que tiene el INCAA como promotor nacional de empresas como las productoras que aquí se asocian.

Se puede apreciar con este camino de crecimiento, una asociatividad considerablemente madura entre los miembros del clúster, que inició en un bar como una propuesta y hoy cuenta con fondos propios para expandirse y potenciarse.

### **5.1. Objetivos Estratégicos**

El clúster, más allá de su funcionamiento colaborativo normal, tiene una serie de objetivos estratégicos que incluso van más allá de Film Andes, estos son:

1. Construir un proceso colectivo de integración y articulación que reorganice y fortalezca al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, lo capacite, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento, para lograr una óptima competitividad.  
Lo cual implica cambiar la concepción de sector dependiente de decisiones puramente estatales como ha sido durante los últimos años, al de una industria enfocada al mercado, con apoyo estatal. Acompañado de un aumento en la consistencia cualitativa mediante acuerdos sobre la calidad a producir y la permanente capacitación, transferencia de tecnología, I+D+i. Y sobre todo para lograr un fortalecimiento del sector, implementar programas asociativos y de integración horizontal y vertical, así como relacionarse con sectores públicos y privados.
2. Posicionar a la Provincia de Mendoza y a la producción local en los mercados audiovisuales del país y del mundo, creando una identidad e imagen de Mendoza y de este sector audiovisual.  
Lo cual debe ir acompañado de un portafolio variado de productos audiovisuales de alta calidad y requiere monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores. Estos aspectos plantean la constitución de un Observatorio Audiovisual.
3. Construir un proceso colectivo de innovación tecnológico en todas las fases de la cadena para alcanzar una alta competitividad, con sostenibilidad.  
Es condición necesaria el fortalecimiento de la infraestructura local destinada a la producción audiovisual. Lo cual permitirá una transferencia de tecnología a empresas de todo el sector para potenciar a otras menos adelantadas y, en el conjunto lograr productos audiovisuales de calidad.

## **5. INNOVACIÓN Y DINÁMICA COMPETITIVA**

La ampliación sin igual de la oferta de entretenimiento de la mano del avance tecnológico y la conectividad, hacen de la economía mundial un espacio altamente competitivo, pero poniendo atención particularmente en el sector audiovisual y en relación a la capacidad competitiva local, podemos detectar algunas características del mismo:

- El reducido tamaño de las empresas locales del sector
- La poderosa posición de los grandes canales y distribuidores internacionales de contenido
- La multiplicidad de formatos de entretenimiento audiovisual
- La gran cantidad de clientes distribuidores y clientes consumidores

Esto evidencia la necesidad de un agrupamiento de los actores locales para fortalecer la posición en forma conjunta, en forma de clúster se espera “potenciar las concentraciones emergentes de empresas y fomentar el desarrollo de aquellos campos que tengan lazos más fuertes con cada clúster o efectos mayores de él” (Porter, 2003: 213). La cooperación en este marco permite mejores condiciones de negociación con los grandes clientes, acceder a capacitadores de primera línea e inaccesibles individualmente por su elevado costo, abordar proyectos conjuntos, ampliar la red de contactos y oportunidades, presentar y gestionar proyectos para políticas públicas específicas, aumentar el atractivo general y atraer así a nuevos miembros, entre tantos otros beneficios.

El clúster requiere a su vez de la innovación en conjunto para lograr una ventaja competitiva que le permita incrementar su cuota de mercado en este complejo escenario, innovación tecnológica, organizativa, de producto y financiera. Es así que surgen algunas propuestas realizadas por el economista Carlos E. Abihaggle en su informe de consultoría realizado para Film Andes:

- Igualar la interactividad de otras plataformas en línea añadiendo nuevas características o mejorando las existentes.
- Dejar de pensar en términos de plataformas y centrarse, en los contenidos, para distribuirlos de forma transparente a las distintas plataformas.
- Desarrollar relaciones directas con los clientes para mantener el control de las actividades clave de la cadena de valor.
- Invertir en nuevos talentos y competencias para aprovechar mejor los análisis de datos sobre los consumidores y los contenidos, mejorar la experiencia multiplataforma del cliente y ser capaces de renovarse constantemente.
- Desarrollar estrategias de innovación abierta permitiendo relaciones directas con las startups, los individuos y las universidades para beneficiarse de sus ideas.
- Evaluar las oportunidades y limitaciones de las diferentes plataformas a medida que evolucionan, tomando las decisiones de inversión en función de cómo ello influirá en la experiencia del usuario.
- Invertir directamente en los ecosistemas emergentes que ofrecen el mayor valor.
- Estudiar la interacción entre los comportamientos de los consumidores y el desarrollo tecnológico, y adoptar un enfoque de “comprobación y aprendizaje” (como hacen las empresas digitales).
- Entender de qué manera los modelos de ingresos digitales actuales y futuros afectarán a la rentabilidad a largo plazo: a las empresas les suele costar modificar sus modelos de negocio y se centran en la rentabilidad a corto plazo.

La coordinación y gestión de los líderes del grupo, sumado al esfuerzo conjunto de todos los miembros, se orientan hacia estos objetivos, puesto que en consonancia con las palabras de Luis Sanz, Director General IASP, “El centro de gravedad de los proyectos de I + D + i no es la ciencia y la tecnología, sino las empresas, los empresarios y los emprendedores”.

Hasta la fecha se puede apreciar una gran cantidad de indicios que evidencian que este agrupamiento de empresas es un verdadero clúster que está permitiendo el desarrollo de la innovación y la mejorar de competitividad de sus miembros. Se puede mencionar ejemplos como



la constante asistencia de instituciones públicas en la búsqueda de líneas de subsidios y préstamos blandos así como las relaciones de servicio con empresas especializadas en financiamiento y formulación de proyectos de innovación; asistencia en conjunto a eventos internacionales de importancia estratégica (MIP, BAM, Ventana Sur, Festival de Cannes); colaboración espontánea en oportunidades de negocios en al menos diez oportunidades en el último año, algunas se encuentran en pleno proceso de desarrollo, otras en etapa de negociación entre partes. También son digno de mención los acuerdos específicos de colaboración y formación entre Film Andes e Instituciones de educación superior de la provincia para la realización de eventos y de cursos, para la capacitación de recursos humanos y la colaboración inter-empresarial de los mismos. Además se han producido acercamientos con clúster similares y agrupaciones de productores audiovisuales de otras partes de la Argentina.

## **6. PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

Film Andes es una fuente de sinergias para dos importantes proyectos que potenciarán el clúster audiovisual de Mendoza. Por una parte, un Observatorio que funcionará dentro de la esfera de control de la asociación civil y, por otra parte, un distrito audiovisual independiente que permitirá el crecimiento de esta industria.

### **Observatorio Audiovisual**

Para desarrollarse como sector consolidado es necesario conocerse sí mismo, es decir, para saber hacia dónde proyectarse a futuro es vital saber de dónde se viene y con qué se cuenta, por tanto tener un detalle de las características de la industria audiovisual es fundamental: cantidad de empresas y tamaño de las mismas; capacidad de producción en horas, tipos de formatos y calidad; inventario de equipamiento; rentabilidad del sector; características del mercado local, regional y nacional; análisis de variables macroeconómicas que inciden en la industria en particular; y otros aspectos de utilidad.

De manera que el objetivo de un Observatorio Audiovisual será desarrollar y difundir conocimiento situado al servicio de la industria audiovisual regional, el sistema científico y tecnológico y, servirá de base y apoyo para el diseño de políticas públicas.

Estos fines, en tanto y en cuanto el Observatorio se consolide, incorporarán actividades académicas de posgrado, actividades de investigación y proyectos especiales con organismos internacionales.

El plan anual operativo para el establecimiento de esta institución incluye:

1. Actividades de organización del Observatorio.
  - Designación de su Directorio.
  - Designación de su Director Ejecutivo.
2. Establecimiento de vínculos con otras instituciones afines, nacionales e internacionales. Universidades. Centros. Institutos.
3. Definir los servicios que se prestarán a socios del clúster y a terceros.
4. Definir las prioridades de las variables a seguir de acuerdo al esquema aprobado de funcionamiento.
5. Suscribirse a observatorios e instituciones relacionadas con las industrias creativas y culturales en general y audiovisuales en particular.
6. Realizar comunicaciones a los asociados relacionados con temas de interés de acuerdo al esquema de funcionamiento aprobado.

## 7. Diseño de la newsletter y coordinación con la web de la asociación Film Andes.

Se espera que para finales del 2017 se encuentre articulada una estructura funcional del Observatorio, capaz de iniciar la provisión de información al clúster y que se irá mejorando en tanto y en cuanto acompañe una provisión financiera.

### **Distrito Audiovisual Arizu**

Film Andes pretende promover la creación de una ciudad creativa, donde, como reflejo del crecimiento exponencial de las industrias creativas en el mundo, genere inversiones genuinas, empleo, desarrollo y riqueza. El proyecto se sitúa en el área Metropolitana de Mendoza con base en el ciudad de Godoy Cruz, la que cuenta con adecuada infraestructura para desarrollos inmobiliarios, comerciales y turísticos en el marco de la política de UNICIPIO<sup>2</sup> que promueve el desarrollo urbanístico armónico de la Región (Ortega & Astié, 2016: 2).

Luego de un estudio de áreas y posibilidades, el lugar más indicado para su emplazamiento es el antiguo establecimiento vitivinícola Bodega Arizu, un predio de 5 hectáreas abandonado por más de 25 años, que supo ser una de las instalaciones vitivinícolas más importantes de la provincia y del país, que identifica el período histórico de la producción industrial del vino y la gran expansión de estas empresas. Es una construcción cuyo núcleo original data de 1888 y que fue ampliándose con el paso del tiempo, tiempo que también trajo aparejada la expansión de la ciudad y avatares económicos que obligaron a la empresa a desprenderse de semejante edificio. Hoy el sitio es Patrimonio Histórico Nacional, dato que complementa y enriquece los objetivos del proyecto y potencia un desarrollo urbanístico óptimo para el fomento de negocios relacionados con el sector Creativo, Cultural, Turístico y Comercial.

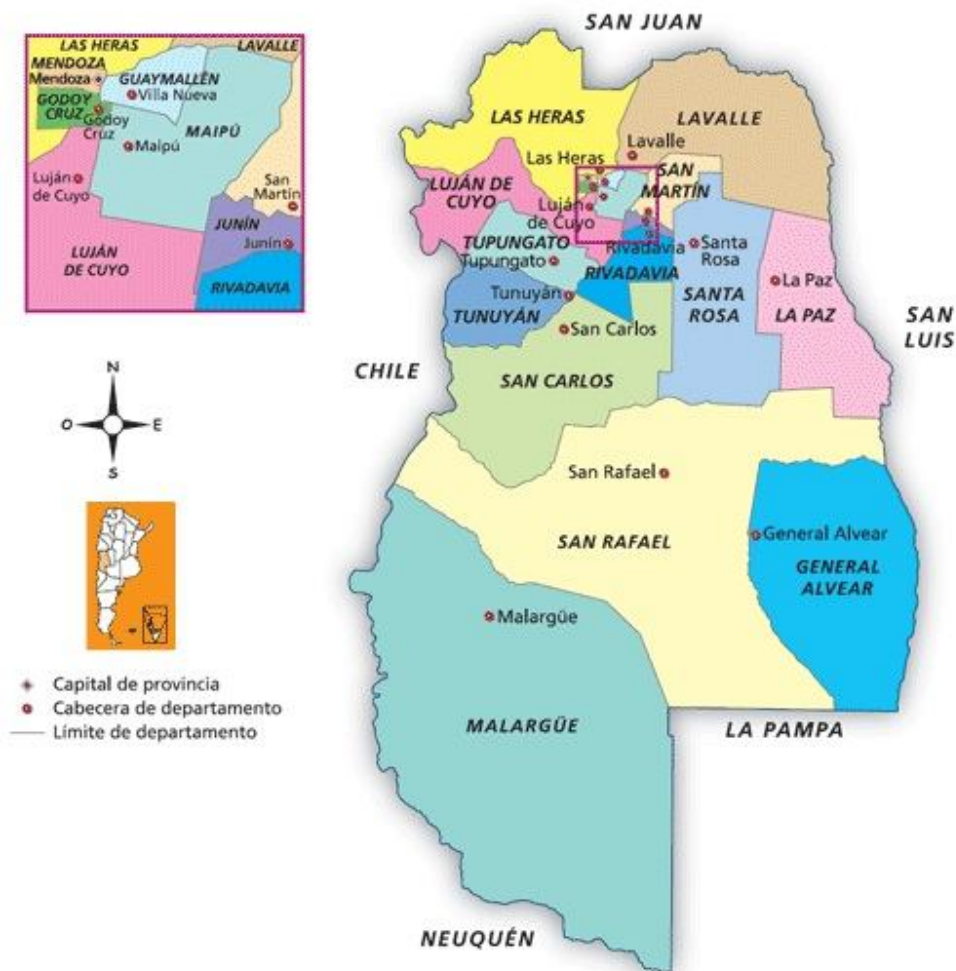
En el Distrito se tienen previstas gran cantidad de actividades con eje en el sector creativo y tendrá capacidad e infraestructura para el montaje de ferias, exposiciones y eventos que complementan una oferta atractiva relacionada directamente al Turismo y la Cultura.

Se instalará un complejo de salas de cine y teatro además de espacios interiores y exteriores que serán utilizados para desarrollar todo tipo actividades recreativas con lugares expositivos alternativos de dimensiones únicas en su tipo en la región. La disposición y magnitud de naves y galpones conforman la infraestructura apropiada para los estudios de grabación y rodaje que serán ofertados a productoras locales, nacionales o internacionales para su arriendo o alquiler en producciones diversas. Esta misma infraestructura estará dispuesta además para la realización de eventos, conciertos y actividades culturales, sociales y comerciales.

---

<sup>2</sup> Política pública de Estado federal que promueve un plan de gestión integrada de las comunas del Gran Mendoza para resolver problemas de índole interinstitucional, como el tránsito vehicular, las cámaras de seguridad, la recolección de basura y la creación de infraestructura común.

Ilustración 3 Mapa de la Provincia de Mendoza, en el recuadro a la izq. se visualiza el Gran Mendoza: Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Maipú y Luján de Cuyo.



Fuente: <http://www.mondoexplorer.com/mendozaesp/information/mendoza-departamento.php>

Dentro del predio se desarrollará un parque empresarial creativo con residencias, oficinas, locales comerciales y alojamientos destinados a profesionales y empresas, con el fin de crear un lugar en donde la interrelación de personas y negocios genere un valor agregado único.

Habrà un espacio de oferta educativa para el sector creativo, con diversos cursos y carreras universitarias relacionadas con el sector audiovisual y cultural.

Y aprovechando la dinámica del espacio, se instalarán emprendimientos gastronómicos, complementado con un centro de compras con comercios tiendas y negocios relacionados a las características y tipologías del proyecto.

Importante además será la valoración y rescate patrimonial que se hará con la creación del museo de la Historia del Cine y el Vino de Mendoza como espacio de resguardo y preservación patrimonial potenciando la creación del Museo de la Historia del Cine Nacional.

Hasta el momento, el proyecto cuenta con la Declaración de Interés del Gobierno de Mendoza a través de su Secretaría de Ambiente y Desarrollo Territorial Res N°167. Expediente 338-D2016-03792.

Como se puede apreciar, en este espacio podrán convivir creativos de diferentes materias: arquitectura, cine, diseño, arte, publicidad, software, animación, creativos audiovisuales, etc., lo cual generará un espacio de innovación y sinergias que potenciará a toda la industria creativa, particularmente a las empresas del clúster.

Este proyecto no es una idea aislada, sino que tiene una clara inspiración en espacios similares como la Tabakalera de Donostia, BilbaoArte en Bilbao y Montehermoso y Krea en Gasteiz, entre otros. Utilizando como ejemplo la primera, tras 90 años siendo fábrica de tabacos (1913-2003), en 2015 Tabakalera reabrió sus puertas reconvertida en Centro Internacional de Cultura Contemporánea. Su objetivo es fomentar y difundir la creación, y con ese fin desarrolla servicios y actividades. Además de un proyecto cultural, Tabakalera también es un ecosistema cultural formado por instituciones e iniciativas privadas, así como una plaza pública abierta al disfrute de la gente.

La Tabakalera, incluye salas de cine que se centran en el cine contemporáneo, aquel que no suele llegar a las salas convencionales. También cuenta con el Hirikilabs, laboratorio de cultura digital y tecnología, que trabaja en el ámbito de la cultura digital. El espacio de creadores, similar a una incubadora, ofrece recursos, servicios y programas destinados a la profesionalización de artistas y agentes culturales: estudios de trabajo, recursos técnicos, programas de residencias internacionales, servicio de asesoría, etc. Cuenta con programas públicos que se plantean con el fin de fomentar el estudio, reflexión y debate sobre el mundo contemporáneo. Y UBIK, la biblioteca de creación de Tabakalera, cuyo principal objetivo de la biblioteca de creación es la difusión de la cultura contemporánea. Asimismo, los espacios, servicios y programas que ofrece buscan que los usuarios se conviertan en creadores de contenido.

Un arquetipo a seguir para el proyecto de Distrito Audiovisual Arizu.

## **7. CONCLUSIONES**

El sector de la economía creativa hemos analizado que tiene sólidas condiciones para ser uno de los impulsores y quizás el principal impulsor de economías regionales y nacionales, además, desde la perspectiva de la demanda, se encuentra en franca expansión, de la mano de la evolución de las tecnologías y los cambios sociales en las costumbres de esparcimiento y entretenimiento.

En las condiciones globales y particulares de Mendoza, se está constituyendo un clúster con gran potencial que permitirá el desarrollo de ventajas competitivas de generación de productos de nivel internacional y adaptados a las necesidades específicas del cliente, ayudará a las empresas locales a abrir nuevos mercados y consolidar los ya existentes, también generará valiosos lazos de colaboración con diversos actores públicos y privados fortaleciendo aún más la posición particular de los productores y general del agrupamiento empresario. Sin embargo, la gestión y la dirección de los esfuerzos de sus miembros se vuelven fundamentales para poder avanzar con los objetivos específicos del programa y estratégicos del clúster, los cuales en particular tienen un potencial para afectar positivamente la matriz productiva de la provincia de Mendoza.

Este se convierte en un caso claro de estudio de las posibilidades de fortalecimiento que otorgan una buena coordinación y gestión tecnológica en un grupo empresarial con condiciones de clúster.

El análisis de la evolución del mismo y la consecución de los objetivos de la Asociación Civil Film Andes será tema de estudio para futuras investigaciones.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Ayuso, M; Solupe, H. & otros. (2011). Las instituciones culturales para la creación e innovación en el País Vasco. En: *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, vol 78 (3), pp. 236-269. <https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2011315.html>

Buitrago Restrepo, F. & Duque Márquez, I. (2013) *La Economía Naranja*. Bogotá: .Puntoaparte Bookadvertising.

Horkheimer, M. & Adorno, T. (1988). La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. En: *Dialéctica del Iluminismo*, Buenos Aires: Sudamericana.

INCAA (2014). Anuario 2014 de la Industria Cinematográfica y Audiovisual Argentina. Buenos Aires: INCAA. [http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario\\_2014.pdf](http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario_2014.pdf)

OECD (1999), *Managing National Innovation Systems*, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264189416-en>

Ortega, M & Astié, J.P. (2016). *Distrito Creativo Audiovisual*. Mendoza: FilmAndes.

Ozollo, J. (2004). La California Argentina: Film Andes y la industria vitivinícola mendocina (1944 - 1957). *Universum* (Talca), vol 19(2), pp. 126-137. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762004000200008>

--- (2011). *Informe sobre la historia y actualidad de la cinematografía mendocina*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

Medellín Cabrera, E. (2013). *Construir la innovación*. México: Siglo XXI Editores.

Porter, M. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Szpilbarg, D & Saferstein, E. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. *Estudios de filosofía práctica e historia de las ideas*, vol 16(2), 99-112. Recuperado en 18 de marzo de 2017, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-94902014000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-94902014000200007&lng=es&tlng=es).

UNESCO (2008). *Understanding Creative Industries: Cultural Statistics for Public-Policy Making*. UNESCO: Global Alliance for Cultural Diversity. [http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural\\_stat\\_EN.pdf/cultural\\_stat\\_EN.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf)

United Kingdom Government, Department for Culture, Media & Sport (2016). *Creative Industries Economic Estimates*. January 2016. <https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-economic-estimates-january-2016>

United Kingdom Government, Department for Business, Innovation & Skills (2013). *Concept to Commercialisation: A strategy for business innovation, 2011-2015*. Technology Strategy Board. <https://www.gov.uk/government/publications/innovate-uk-strategy-2011-to-2015-concept-to-commercialisation>