

# Diagnóstico do sector

CAPITULO 7



## 7. DIAGNÓSTICO DO SECTOR

Nos capítulos anteriores realizouse unha análise descritiva dos principais aspectos do sector audiovisual en Galicia, incluíndo tanto a perspectiva económico-financeira, como a descrición das distintas actividades que desenvolven as empresas que o integran, así como o papel que xogan as institucións implicadas.

O obxectivo último deste Libro Branco é definir as liñas de futuro que marcarán o desenvolvemento sectorial e para elo, é preciso partir dun amplo diagnóstico que identifique coa maior claridade posible os riscos e as oportunidades.

**O obxectivo do Libro Branco é definir as liñas de futuro que marcarán o desenvolvemento sectorial**

Os aspectos que definirán os factores de competitividade do sector poden ter a súa orixe fóra del, ou sexa, no contorno no que se move, pero tamén poden estar orixinados no seu interior. Serán, xa que logo, factores extrínsecos e intrínsecos. Esta formulación é a base da coñecida análise DAFO.

Así pois, neste capítulo preséntase o diagnóstico do sector audiovisual de Galicia, para o que se tivo en consideración:

- o A análise externa: que recolle as tendencias en relación cos factores clave do entorno da industria da imaxe: factores de índole política ou normativa, factores socio-culturais e, en especial, os derivados da introdución da sociedade da información, factores tecnolóxicos e o mercado.
- o A análise interna: boa parte do diagnóstico de situación do audiovisual de Galicia veuse formulando ao analizar a estrutura e o funcionamento do sector nos capítulos anteriores, ao mesmo tempo que quedaron establecidos os principais indicadores. A avaliación baseouse no modelo da cadea de valor sectorial, incidindo tanto na situación actual coma nas tendencias.

O diagnóstico que se ofrece a seguir arranca da análise dos feitos e tendencias do sector, completado coa valoración cualitativa achegada polas empresas e institucións que colaboraron no desenvolvemento deste Libro Branco, tal como se recolle no apartado correspondente á metodoloxía. Baseándose nos puntos anteriores, identifícanse os aspectos clave e inclúense para cada un deles os factores de risco (debilidades e ameazas) e os factores de oportunidade (fortalezas e potencialidades). Finalmente, e a xeito de resumo, inclúese un DAFO sectorial.

### 7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO: AMEAZAS E OPORTUNIDADES

#### 7.1.1 Mercado

A actividade audiovisual forma parte das chamadas industrias culturais. Por unha parte, e dende o punto de vista económico, xera grandes beneficios e crea emprego, pero ademais, dende a óptica meramente cultural, achega valor artístico, ten unha gran capacidade de influencia no pensamento da poboación e mesmo afecta ás identidades. Pero, ademais, a industria audiovisual ten certas particularidades que a fan distinta do resto dos sectores: carácter de produto único das películas, imprevisible aceptación por parte do público, elevados custos de produción e longo prazo de amortización dos investimentos.

**A actividade audiovisual forma parte das chamadas industrias culturais**

O mercado audiovisual europeo ten unha natureza fragmentaria e está moi lonxe de un modelo aberto e baseado na competencia. En primeiro lugar, os produtos audiovisuais son obras culturais enraizadas nun contexto nacional

ou rexional e vinculadas a unha lingua. Esta diversidade está indubidablemente na orixe da riqueza cultural europea e na súa estruturación nunha industria altamente independente. Non obstante, co funcionamento actual do mercado, constitúe un obstáculo para a circulación de obras non nacionais e impídelle á industria europea obter cotas de mercado fronte aos seus competidores.

A heteroxeneidade cultural reflíctese tamén nunha dicotomía entre os países con escasa capacidade de produción ou cunha área xeográfica ou lingüística restrinxida, cuxo volume de produción se ve naturalmente limitado polas dimensións dos seus mercados e aqueles outros cuxa capacidade productiva e relación á poboación é moito maior.

Por último, o sector audiovisual europeo está formado en gran parte por pequenas e medianas empresas e por microempresas. En moitos casos, a súa supervivencia é precaria, xa que se ve asociada ao éxito dun único proxecto. Ademais, teñen dificultades para acceder a financiamento exterior, debido aos riscos ligados á súa actividade: limitación dos fondos propios e incerta rendibilidade dos produtos, ao depender de factores como os gustos do público, os aspectos culturais, etc. Moi frecuentemente, estas empresas non dispoñen dos medios para adoptar e levar a cabo estratexias empresariais a medio prazo.

A industria audiovisual soporta estas deficiencias con dificultade. Nas fases previas, destina medios insuficientes ao desenvolvemento de proxectos (guión, montaxe financeira e establecemento do plan de comercialización), sendo así que esta etapa, como se demostra en relación coa industria audiovisual americana, é primordial para a calidade e o potencial de exportación das obras. Os gastos de desenvolvemento representan en Europa entre o 2% e o 3% dos orzamentos de produción, fronte ás porcentaxes respectivas das principais cadeas americanas, que van do 10 ao 12%. Pero é que é moi difícil para unha produtora manter a un tempo varios proxectos de desenvolvemento cun axeitado nivel de inversión, dificultades que poden levar mesmo á quebra se os investimentos son altos (como realmente debera ser) e, finalmente, o proxecto non vai adiante por motivos alleos ao control da produtora.

O destino de calquera produto audiovisual é chegar ao público e ser explotado comercialmente. Unha película faise para ser exhibida nas salas comerciais, un programa de televisión prodúcese para entrar na programación dunha cadea e un documental ródase para ser emitido en televisión. Ao final do proceso de produción audiovisual comeza a comercialización e a explotación da obra que previamente se produciu. Os beneficios que se obteñan son os que garanten a viabilidade da empresa e os que permiten acometer novos proxectos.

A realidade é que das setecentas películas que se fan en Europa ao ano, só unhas poucas chegan ao público en termos significativos, mentres que a maioría se estrean nos seus países de orixe e algunhas nunca se exhiben en cines ou pasan directamente á televisión ou ao vídeo.

Ademais, un recente estudo realizado polo ICAA demostra que, dentro dos orzamentos das produtoras para a realización de filmes, curtametraxes ou documentais, a partida máis modesta é sempre a que se destina a plans de promoción, mercadotecnia e comunicación, á inversa da práctica de Hollywood. E é que os estudos americanos gastan uns 500 millóns de dólares ao ano no desenvolvemento de guións, que equivale ao orzamento agregado de produción de varios países europeos. De cada vinte proxectos desenvolvidos, un é producido. Pero estas diferenzas de tempo e diñeiro investido nótanse logo en pantalla.

Por iso, os produtores europeos son cada vez máis partidarios de investir na “venta” dos seus produtos, seguindo os pasos dos seus colegas norteamericanos. É necesario producir películas, contidos para televisión ou documentais con paixón e calidade, pero tamén hai que saber ofrecerllos ao público e darlles a máxima difusión. Por iso, hoxe en día, case todos os produtos audiovisuais, tanto os destinados ao gran público como a un sector minoritario, contan cun plan de mercadotecnia e promoción no seu lanzamento.

Os elementos de mercadotecnia deben incluírse no orzamento de produción e deben ser desenvolvidos mentres a película é rodada: contratar un publicista, un fotógrafo, elaborar un portafolio de fotos, preparar o *electronic press kit*, facer un tráiler, pósteres, notas de produción, etc. Os tráileres constitúen a publicidade máis directa dunha película, aínda que cada vez resulta máis complicada a súa inserción nas pantallas. Internet converteuse nunha ferramenta de mercadotecnia moi importante: unha páxina web permite descargar un tráiler, escoitar a música ou ver a estética da película.

O problema da industria audiovisual en Europa está na súa falta de vontade de considerar o imporante papel do público, cando en realidade éste pode axudar moito a estruturar unha historia. Comunicarse non significa dicir algo; comunicarse significa facerse entender e unhas imaxes acompañadas de son non fan unha película, xa que esta só acontece cando está o público.

Pero, dende hai algún tempo, véñse observando unha tendencia ás fusións e absorcións no sector cinematográfico, principalmente da man de grandes grupos audiovisuais estatais. Iso anticipa un movemento similar ao vivido no sector televisivo hai uns anos: a creación de moi poucas e fortes produtoras que teñen a maior parte da produción e que tenderían a acabar co actual modelo atomizado do cinema español.

---

### España e o país europeo que mayor % do PIB dedica ao medio televisivo

---

A recadación nas salas comerciais xa non é, dende hai tempo, a primeira fonte de ingresos do cinema español. Co nacemento de novas ventás, os ingresos provenientes das salas de cine desaparezan a un ritmo bastante acelerado e, na opinión de moitos, chegarán a supoñer tan só un 5% do volume total en pouco tempo.

España é o país europeo que maior porcentaxe do PIB dedica ao medio televisivo, ademais de que os españois son os que máis televisión ven e os que contan cunha oferta máis ampla de canles. Estase a asistir, por outro lado, a un gran crecemento desa oferta de televisión na última década, que aínda non se estancou.

Na actualidade, o mercado televisivo caracterízase por operar nun ámbito cambiante, de crecente complexidade (debido en parte á aparición de novas solucións tecnolóxicas) e cunha enorme competitividade, polas novas oportunidades que se crearon nesta industria. Pero, presumiblemente, unha maior competencia provocará un descenso dos prezos: a aparición de novos competidores loitando por unha mesma demanda levará a unha guerra de tarifas e a un cambio nas condicións de negociación.

A maior parte das cadeas son partidarias de potenciar a produción propia, asociada ou independente, de maneira que o peso da produción se foi desprazando dende as operadoras ás produtoras, principalmente por razóns de rendibilidade financeira e eficacia creativa. O problema estriba en que as televisións, especialmente as privadas, manifestaron xa a súa intención de traballar cada vez con menos produtoras e comprar os dereitos de menos películas, aínda que investindo máis en cada título para facelos máis atractivos ao público. Como consecuencia desa redución no número de produtoras, pende sobre o sector a ameaza de que se concentre a creación audiovisual en mans dunhas poucas empresas, algo que xa acontece en Hollywood, coa conseguinte perda de riqueza, diversidade e independencia. Esta concentración trae consigo tamén o risco de tender á creación de produtos estandarizados que respondan a fórmulas preestablecidas, de maneira que atendan a intereses meramente comerciais.

---

**A maior parte das  
cadeas son partidarias  
de potenciar a  
produción propia**

---

En canto ás tendencias nos contidos, a ficción nacional segue sendo un dos piares básicos das cadeas e ocupa os primeiros postos entre os programas máis vistos. Ademais, téndese á emisión de máis *reality shows*, xa que a

telerrealidade continúa sendo un xénero de moda. Así mesmo, medrará a oferta de información en *prime time*: reportaxes de actualidade, programas de investigación ou grandes documentais que cada vez son máis seguidos polo público. Aínda que a previsión é positiva, é de destacar a clara hexemonía estadounidense no sector, ademais da competencia dos produtos audiovisuais doutras rexións e países con fortes apostas pola súa industria ou con sistemas de produción de menor custo.

A audiencia determina o éxito ou o fracaso de todo contido de televisión porque deses resultados depende a afluencia de investimento publicitario. Pero a pregunta clave é se a audiencia quere o que se lle ofrece, ou sinxelamente se lle fai unha oferta e responde a ela; é dicir, se o público demanda determinados produtos ou os consome porque non ten outra alternativa. E é que non sempre se corresponden os grandes orzamentos das producións coa importancia ou o impacto a nivel de espectadores e recadación.

Se o cinema de animación se relacionaba ata hai pouco coas películas para nenos, cada vez máis produtoras lánzanse á aventura de realizar producións enteiramente por ordenador ou con plastilina para todos os públicos. Sen embargo, a produción de películas e series animadas enfróntase a un mercado cunha competencia moi dura e grandes problemas de financiamento, polo que é necesario fortalecer a animación europea para atopar unha alternativa á invasión de produtos norteamericanos, porque empresas como Disney teñen no mundo unha imaxe de marca da que carecen as animadoras europeas. Para competir en relativa igualdade, é necesario contar cun mercado europeo da distribución.

### As novas tecnoloxías abren oportunidades de negocio ao mercado audiovisual

A industria española do videoxogo non tivo unha traxectoria especialmente positiva por dúas razóns fundamentais: por unha parte, a absorción do mercado por parte dos grandes creadores norteamericanos e xaponeses e, por outra, a falta de incentivos nacionais a un sector cultural tradicionalmente desprestixiado e moitas veces asociado a problemas de regulación de contidos. A pesar diso, e segundo datos da ADESE, a

industria española de videoxogos pechou o exercicio 2003 cunha facturación global que ascendeu a 800 millóns de euros, un 12,7% máis que no 2002, co que supera xa outras alternativas de entretemento que ata agora lideraban tradicionalmente o mercado do ocio, como o cinema, o *home video* ou a música gravada.

O aumento de consumo de produtos e servizos audiovisuais da man das novidades tecnolóxicas abre oportunidades de negocio, tanto a grandes como a pequenas empresas. Pero máis alá do ocio e do entretemento, o negocio audiovisual ten un importante mercado noutros contidos, como os formativos, educativos ou comerciais.

Non obstante, unha das principais ameazas que pende sobre as empresas de servizos audiovisuais é o incremento da competencia no sector, como consecuencia da revolución tecnolóxica. Por un lado, as multinacionais e os grupos multimedia xa existentes son os mellor situados para responder ao aumento da demanda de novas producións e para acceder a novos mercados, dada a súa integración vertical en empresas provedoras de tecnoloxía, de transporte de sinal e xeradoras de contidos, para ser difundidos a través de diversos soportes (cinema, televisión, vídeo, internet...). Por outra banda, creáranse novos conglomerados multisectoriais de carácter transnacional ao estilo dos xa existentes, co que as compañías audiovisuais de reducido tamaño, como é o caso das que funcionan en Galicia, poden ver debilitada a súa posición se non consolidan as súas estruturas de produción, comercialización e distribución, mediante alianzas e acordos de colaboración, coprodución, etc.

En sentido descendente, o sector da distribución segue fragmentado, ao estruturarse conforme a premisas nacionais. Esta característica fai que sexa menos competitivo, tanto a nivel mundial coma europeo. O segmento de mercado das distribuidoras de películas americanas representa en Europa arredor do 50% como media, e

chega ao 80% no Reino Unido e ao 70% en Alemaña. Estas multinacionais teñen gran capacidade de presión á hora de negociar a venda de películas cos exhibidores.

En xeral, existe unha posición dominante de certos axentes no negocio da imaxe, fundamentalmente das televisións na negociación de contratos de venda de contidos, xa que polo xeral quedan cos dereitos das producións e non permiten crear catálogos nas produtoras, o que reduce o poder de negociación destas. Así mesmo, ponse de manifesto o papel predominante dos grandes produtores, propietarios de moitos dos cines multisala, que exhiben básicamente o catálogo do estudio ao que están vinculados.

Finalmente, cada rodaxe xera no territorio escollido un gran movemento económico que produce postos de traballo directos, relanzando as empresas e produtoras do propio sector audiovisual da rexión, ao tempo que crea un bo número de empregos indirectos dos sectores auxiliares implicados: carpinteiros, decoradores, iluminadores, actores, maquilladores, *catering* e hostalería en xeral, turismo rural, alimentación e produtos rexionais, denominacións de orixe, etc, algo que se debe ter en conta como un claro efecto multiplicador de riqueza que conleva a industria da imaxe.

Por outro lado, o sector audiovisual constitúe unha das áreas industriais con maior ritmo de expansión na economía europea e un dos principais mercados de ámbito global. Sometido como está a unha forte dinámica de cambios, impulsados fundamentalmente por factores tecnolóxicos pero tamén socio-culturais, o entorno cambiante o audiovisual xera unha forte incerteza de cara ao posicionamento estratéxico das empresas e das institucións. Con todo, as previsións no ámbito internacional apuntan ao crecemento continuado e sostido do mercado audiovisual e, en consecuencia, do sector que o nuclea.

---

---

O audiovisual é unha das áreas con maior ritmo de expansión na economía europea

---

---

#### **Ámbito político-normativo**

A Comisión Europea entendeu dende sempre o audiovisual como un sector estratéxico polo seu decisivo papel para salvagardar a diversidade cultural dos estados e das rexións. Por iso, mantense un marco de amplo apoio público dende a Unión Europea (UE), sobre todo ao cine, que non semella que se vaia reducir.

As películas e os programas de TV son dous dos medios de entretemento máis universais e como tales teñen unha gran repercusión sobre un elevado número de persoas. A fase actual do desenvolvemento e as características especiais da produción audiovisual na Unión Europea provocan que aos produtores lles resulte difícil obter o nivel suficiente de apoio comercial previo e reunir así unha dotación financeira que posibilita levar adiante os proxectos de produción.

Nestas circunstancias, o fomento da produción audiovisual por parte dos estados europeos resulta esencial para garantir as posibilidades de expresión da identidade e a capacidade creativa local, contribuíndo dese xeito a reflectir a riqueza cultural da Unión.

Os estados membros da UE aplican unha ampla gama de medidas de apoio á produción de cine e produtos televisivos. Este apoio céntrase nas fases de creación e produción de obras e adopta, polo xeral, a forma de subvencións ou anticipos reembolsables. A xustificación destas medidas baséase en consideracións culturais e tamén relacionadas coas singulares características da industria dos contidos. O principal obxectivo cultural das disposicións en cuestión é garantir que o potencial creativo e defender as identidades nacionais e rexionais de maneira que atopen canle de expresión nuns medios tan masivos como son os cinematográficos e televisivos.

En xullo do 2004, aprobouse o regulamento que lle impón aos operadores de televisión da UE a obriga de destinar cada ano ao financiamento de películas e *TV-movies* europeas alomenos o 5% dos seus ingresos netos de explotación.

Pola súa banda, en xuño de 2005 o Goberno de España presentou un anteproxecto de lei xeral audiovisual, co obxectivo de configurar un marco estable que proporcione seguridade xurídica e facilite os necesarios proxectos de investimento, garantindo o principio de pluralidade informativa. Así mesmo, a Comisión de Cultura do Congreso dos Deputados aprobou unha proposición non de lei para que o Goberno elabore un plan específico de apoio á industria audiovisual de animación.

A regulación da televisión dixital terrestre (TDT), no caso das emisoras locais, supón oportunidades para os novos operadores e ameazas a curto e medio prazo para os actuais, polos custos que levará consigo a implantación do sistema e polo propio perigo de non obter a concesión administrativa, por uns ou outros motivos. A indefinición das administracións e a incerteza xurídica respecto das televisións locais tampouco facilitou a expansión do sector e a realización de investimentos.

Na actualidade, detéctase tamén unha certa inadaptación do plan xeral contable (consideración dos activos inmateriais, existencias, amortizacións...) ou do réxime especial de artistas ás peculiaridades dun sector tan singular como é o audiovisual.

Considérase igualmente fundamental dotar de efectividade a loita contra a piratería levada a cabo polas institucións públicas, que deberían elas mesmas dar exemplo de recto comportamento e de respecto pola legalidade.

### 7.1.2 Ámbito tecnolóxico

A industria audiovisual está vinculada moi directamente ás novas tecnoloxías da información, o que de entrada abre un grande abano de oportunidades de negocio, dende o momento en que amplía as posibilidades de difusión e homoxeniza e abarata todos os pasos do proceso de produción.

---

#### **A tendencias das empresas é a definir estratexias multiplataforma**

---

A introdución da tecnoloxía dixital é un cambio obligatorio que en España deberá estar finalizado a principios do ano 2010. De feito, nesa data está previsto o chamado apagamento analóxico e ningunha televisión poderá emitir xa nese sistema, aínda que a transición se quere realizar de forma graduada a partir de 2008. Entre os efectos máis directos deste proceso de dixitalización, debe sinalarse o incremento da oferta de canles televisivas

ou a proliferación de novos soportes. Esa multiplicación do número de operadores televisivos vai impoñer novos ritmos de produción.

Ademais, a tendencia das empresas audiovisuais é a de definir estratexias multiplataforma, de xeito que a produción de contidos será amortizada a través da súa difusión nas diferentes ventás ou dispositivos dispoñibles, xa sexa o mesmo televisor, a computadora, a axenda electrónica ou o teléfono móbil. Por outra banda eses contidos han deseñarse para a súa difusión en espazos xeográficos cada vez máis amplos. A proliferación de plataformas ou soportes leva consigo a necesidade de multiplicar a produción, incrementará a competencia e será fonte de grandes oportunidades de negocio para as empresas<sup>1</sup>.

Resulta, polo tanto, irrenunciabile o salto cara á tecnoloxía dixital. En resume e a seguir, expóñense algúns dos efectos que este proceso pode supoñer na industria audiovisual:

- o A industria audiovisual, coa chegada da dixitalización dos sinais, vive unha etapa de profunda transformación que está a modificar, e farao aínda máis, todos os procesos da cadea de valor.

---

<sup>1</sup> O consumidor disporá de diferentes servizos que lle permitirán gozar da televisión como vehículo para acceder a unha ampla oferta de ocio.

- o Ampliáanse os medios de distribución e emisión, repercutindo tamén no tipo de contidos e na súa produción.
- o Poderáanse personalizar os servizos e os contidos, pasando o espectador a ser un cliente individual e a xerarse novas fontes de ingresos, adicionais ás da publicidade.
- o Sen embargo, a dixitalización pode crear atrancos para a incorporación de colectivos de menor poder adquisitivo e a adaptación do equipamentos actuais, orientados na súa maior parte a tecnoloxías analóxicas.
- o O efecto de internet, supón unha redución de barreiras de entrada para a distribución: en internet xa non é que o peixe grande coma ao pequeno, senón que é o rápido o que come ao lento.
- o Así mesmo, canto ao acceso ás autopistas da información, produciuse unha aposta no ámbito europeo pola banda ancha, que será o sistema de conexión para a maior parte da poboación nos próximos anos<sup>2</sup>.
- o Internet é unha nova canle para o audiovisual, pero deben mellorarse as súas capacidades de transmisión, factor limitativo para a difusión de contidos multimedia.
- o O cinema dixital non só afecta aos exhibidores, senón tamén o resto de sectores, incluídos produción, empresas de servizos e, especialmente, distribución.
- o A televisión dixital está a punto de efectuar o grande salto cualitativo que virá dado pola interactividade e a programación á carta. Con elo, ábrense novos campos para chegar a captar a atención do cidadán-consumidor, xa que se han poder individualizar as respostas.
- o Os teléfonos móbiles (ou portátiles) ofrecen xa mesmo novas posibilidades no acceso aos contidos e servizos avanzados.

A inmediata e forzosa dixitalización suporá de entrada, no arranque, unha aposta para as cadeas de televisión, que lles requirirá un importante esforzo para ter éxito, en termos económicos e de audiencia.

No caso das televisións locais, supón unha clara desvantaxe que para elas o apagamento analóxico sexa no 2008, mentres que para o resto é no 2010. Ademais, as que veñen emitindo con anterioridade ao 1/1/1995 non poden simultanear a emisión analóxica coa dixital entre o 2006 e 2008, o que implica unha gran perda de audiencia potencial. Agora ben, a chegada da TDT coloca ás locais en pé de igualdade á hora de competir coas demais televisións, porque desaparecerán as posibles diferenzas na calidade da transmisión dos seus sinais.

### A innovación tecnolóxica tamén crea barreiras de acceso

Segundo un estudo realizado en Estados Unidos por ABI Research, o vídeo baixo demanda (VOD) e o *Personal Video Recorder* (PVR), as dúas formas non lineais de ver televisión, están a redefinir o significado e a forma de consumir produtos televisivos<sup>3</sup>. O informe afirma que nun futuro próximo todas as plataformas de pagamento se reverterán cara ás vantaxes de emisión non lineal e da personalización que permiten o VOD e o PVR.

Pero a innovación tecnolóxica tamén crea barreiras de acceso. Ábrese a que se denominou a brecha dixital, ao establecer diferenzas entre os distintos sectores sociais en función dos niveis culturais, a renda, a idade ou a dispoñibilidade de infraestruturas de telecomunicación no seu entorno.

<sup>2</sup> A diferenza doutras tecnoloxías como o satélite, as liñas telefónicas convencionais ou a radio, o cable de fibra óptica ofrece un soporte de gran capacidade, que permite interactuar en tempo real, con maior calidade e menor custo, o que fai realmente viables os novos servizos interactivos e multimedia.

<sup>3</sup> O servizo de vídeo por internet consiste na difusión de fluxo continuo e instantáneo de audio e vídeo a través de internet: a información pasa polo disco duro pero non permanece, senón que se almacena no *buffer* o tempo necesario para ser reproducido con seguridade sen descargalo. As solucións modernas de vídeo baixo demanda utilizan codificacións dixitais de alto rendemento que manteñen os niveis de calidade para os espectadores máis esixentes e reducen os custos de infraestrutura dos operadores.

Pero é importante sinalar que o forte dinamismo do sector audiovisual non pode supoñer en ningún caso un problema para os axestes que nel operan, senón máis ben unha oportunidade que permite sobrevivir e medrar aos que mellor funcionen en ámbitos cambiantes.

Polo que se refire á exhibición e á distribución, coa proxección tradicional en celuloide e 35 mm a piratería de alta calidade era practicamente imposible, co que existía garantía de viabilidade comercial, polo menos durante os 6 meses que transcorren ata o lanzamento da película en DVD. Pero coa tecnoloxía dixital, o principal problema é a falta de seguridade na distribución dixital. A ameaza vén de que calquera soporte electrónico ou envío encriptado por satélite é susceptible de ser descodificado polos *hackers* con total inmediatez, o cal posibilita a distribución pirata con calidade máis que aceptable. De feito, a piratería de películas en internet, que xa supón unha ameaza contra os produtores e os distribuidores, comeza a afectar de xeito mensurable tamén aos exhibidores de cine.

Altamente preocupante resulta que nos propios ámbitos educativos se fomente entre a xente máis nova a cultura do pirateo como algo normal, sen ter en as consecuencias negativas que esa dinámica permisiva pode ter no futuro para os alumnos que decidan converterse en creadores audiovisuais, informáticos, multimedia, etc

A clásica animación por ordenador está a perder terreo ante as innovacións tecnolóxicas. A creación de mundos e actores virtuais, abre unha nova forma de producir, máis competitiva e ao alcance de pequenas e medianas produtoras, podendo realizar series de televisión, longametraxes, programas de divulgación e entretemento con protagonistas infográficos, cunha mobilidade e expresividade ata agora insospeitada. O certo é que nos últimos anos, e grazas aos programas dixitais, a animación de obxectos tridimensionais por ordenador experimentou un significativo auxe en diferentes aplicacións, máis alá do sector cinematográfico. Ademais, xorden posibilidades na combinación da imaxe real coa animada e dos ámbitos inmersivos.

### **7.1.3 Ámbito socio-cultural**

Unha industria audiovisual sólida constitúe unha base de grande importancia para o desenvolvemento da identidade cultural e lingüística de unha comunidade ou nación. Por outro lado, os medios de comunicación audiovisuais son un factor innegable da socialización e tamén da educación ou formación da infancia.

Os produtos culturais baseados na imaxe inflúen considerablemente sobre os coñecementos, as conviccións e os sentimentos dos cidadáns e desempeñan un papel central na conservación, transmisión, e mesmo a creación de identidades culturais.

A televisión constitúe unha importante canle de difusión da cultura, sobre todo no ámbito rural e nas zonas máis dispersas, onde outros medios non poden chegar. De aí a súa especial importancia nun entorno como Galicia, onde a dispersión da poboación é moi elevada.

Aínda que os servizos audiovisuais experimentaron un notable auxe nos últimos anos, a gran diversidade cultural e lingüística europea constitúe, en ocasións, un grande inconveniente para o desenvolvemento desta industria, xa que leva consigo unha fragmentación en pequenos “mercadiños” nacionais, que dificulta a creación dun gran mercado receptor europeo. Iso supón certa desvantaxe fronte ao Estados Unidos, cuxo mercado audiovisual caracterízase polo seu gran tamaño, a homoxeneidade lingüística e a súa receptividade cara aos produtos comerciais.

Pero a lingua propia e a localización periférica son á vez fortaleza e debilidade na sociedade da información, segundo como se manexen eses factores. Calquera pequena comunidade, aínda que sexa de extrema periferia, como pode ser o caso de Irlanda pode despuntar na xeración de contidos audiovisuais. Por iso, a existencia dun

---

---

**A lingua propia e a localización periférica son á vez fortaleza e debilidade**

---

---

idioma propio ha de ser transformada nunha vantaxe competitiva, nun mundo globalizado e uniforme no que a diferenza é por ela mesma un valor engadido.

O progresivo envellecemento da poboación nas sociedades avanzadas supón que a xente dispoña de máis tempo e máis recursos para o ocio, o que comporta unha oportunidade á hora de xerar produtos audiovisuais orientados a este novo perfil de consumidor. Por outro lado, a crecente demanda de formación por parte dos traballadores en activo e a maior dispoñibilidade de acceso a internet e ás novas tecnoloxías da comunicación por parte da poboación abre posibilidades no ámbito da teleformación ou da formación, a través de vídeo ou da multimedia.

Ademais, Galicia conta cunha grande riqueza natural e un patrimonio histórico e cultural privilexiados, o que se pode aproveitar como unha oportunidade para atraer proxectos.

#### **7.1.4 Capital humano**

O sector da imaxe, por desenvolverse nun entorno altamente cambiante, xera necesidades de formación e capacitación que se modifican a gran velocidade, ata o punto de esixirlle aos profesionais unha reciclaxe case permanente. Debido a iso, a oferta formativa non sempre está axustada á realidade e presenta un desfase nos programas e numerosas disfuncións entre a oferta académica existente e a demanda laboral do sector. Ademais, existen dificultades para artellar fórmulas axeitadas de formación dentro das propias empresas.

En boa medida, o impacto real das novas tecnoloxías da información e da comunicación no sector do audiovisual vén dado polo descoñecemento dos profesionais sobre as posibilidades que lles ofrecen as novas ferramentas, aplicacións e sistemas de produción.

Ademais, a falta de formación dos profesionais europeos do sector impide definir unha estratexia empresarial a escala continental e, no contexto da introdución das novas tecnoloxías, preséntase o risco de que as cualificacións teóricas e as prácticas queden axiña anticuadas. É de destacar a importancia de unha formación regulada ligada directamente ás necesidades tanto dos traballadores coma, sobre todo, das empresas e con perspectivas de futuro.

---

---

### **A incorporación da tecnoloxía dixital implica a aparición de novos perfís profesionais**

---

---

Para alguén que entra de novo nun negocio coma o audiovisual, a carencia de coñecementos sobre as alternativas de financiamento para as producións, a coprodución e a negociación dos contratos, o acceso ás subvencións, a lexislación, o complicado proceso de venda dun produto audiovisual ou a promoción das obras, convértese nun obstáculo case insalvable, que provoca cometer numerosos erros e incorrer en perdas

de tempo inevitables ata que se dominan eses campos

No apartado laboral, a incorporación da tecnoloxía dixital implica a aparición de novos perfís profesionais, a desaparición doutros e a necesidade de actualizar permanentemente os coñecementos e as habilidades. Técnicos de montaxe, son, efectos, etc., o imparabile fenómeno non só lles afecta a eles, senón que obrigou os realizadores, máximos responsables do proceso de creación, a reformular os mecanismos de traballo e crear outros novos. Os soportes multimedia, os tratamentos dixitais e o desenvolvemento de canles temáticas e a propia converxencia de medios amplían enormemente a concepción e as categorías laborais da edición audiovisual.

As novas tecnoloxías infográficas, coas súas posibilidades e prestacións, están revolucionando as diversas áreas da creación audiovisual. A animación tradicional é unha destas áreas na que a ferramenta informática está a ofrecer un amplo abano de novas posibilidades converténdose, día a día, en indispensable para o mundo profesional. O descenso no prezo dos equipamento e a maior facilidade de manexo do software dan lugar a unha

maior creatividade na animación dixital e permítenlles aos novos profesionais acceder ao medio sen grandes dificultades.

Sen embargo, a posproducción dixital e a infografía, na súa vertente dirixida á imaxe en movemento, necesitan da incorporación de xente cualificada para elo e, de feito, créanse novos perfís de traballo, o que xa obriga os operadores a ampliar coñecementos e a unha constante posta ao día.

O 70% dos guionistas españois teñen que compaxinar esa actividade con outra ocupación, o que presenta problemas de inseguridade no traballo, falta de colaboración, baixo e irregular salario ou escaseza de oportunidades. Pola súa parte, máis das dúas terceiras partes dos actores españois atópase en situación de precariedade laboral ou ha recorrer a outras actividade para cubrir as súas necesidades. Ademais, unha elevada porcentaxe dos traballadores do sector audiovisual en España non son persoal fixo, senón que colaboran coas empresas como *free-lance*. Pero non hai que esquecer a necesidade de que os traballadores asuman a flexibilidade no traballo como algo inherente á industria da imaxe, xa que se montan equipos *ad hoc* para as producións que, unha vez finalizadas éstas, se disolven.

## 7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO: FORTALEZAS E DEBILIDADES

O audiovisual galego mantivo durante a última década unha tendencia crecente ano tras ano, que se reflicte en variables como o número de empresas que integran o sector, o volume de facturación ou mesmo o emprego directo e indirecto xerado.

A maior parte das empresas que integran o entramado da imaxe en Galicia teñen unha dimensión moi reducida, o que dificulta abordar individualmente plans de exportación ou acceder a programas avanzados de formación. Esta situación obedece, en moitos casos, á práctica de constituír unha empresa vinculada a un único proxecto, o que a miúdo desemboca nunha actividade intermitente. Así mesmo, e como consecuencia do carácter de produto único dos seus traballos na maior parte dos casos, o emprego neste tipo de compañías flutúa en función dos proxectos que se levan a cabo. Non obstante, tamén é certo que esa pequena dimensión achega unha gran flexibilidade á hora de se adaptar ás condicións do mercado.

**Unha elevada % dos  
traballadores do  
audiovisual en España  
no son persoal fixo**

Non obstante, convén destacar que xa existe un núcleo importante de empresas de maior dimensión e con capacidade para asumir proxectos de certa envergadura e de asumir os riscos de producións propias orientadas a mercados exteriores. De feito, no entramado empresarial galego do sector audiovisual xa hai algunhas pertencentes a grandes grupos (Filmax, Localia. etc), relacionadas con entidades financeiras (Filmanova, Filmax

Animation...) ou con grupos de comunicación (Voz Audiovisual, La Región TV, Lugopress, Editorial Compostela...). Han ser estas compañías máis grandes as que actúen como motor do sector, tirando das máis pequenas a través da demanda de servizos.

O fortalecemento da estrutura empresarial pode basearse en estratexias de crecemento individual ou de alianza. Neste sentido, debe terse moi presente que nos últimos anos se constituíron importantes grupos multimedia, que lograron unha forte posición no mercado, cubrindo todas as actividades do sector e todos os medios de comunicación.

Pero hai áreas e fases da cadea de valor da industria da imaxe que aínda non están suficientemente cubertas en Galicia (montaxe, laboratorio, efectos especiais, etc.), polo que hai que recorrer a provedores de Madrid ou a Barcelona.

En calquera caso, advírtese unha gran diversidade de tipoloxía de empresas con elevada capacidade creativa e técnica. Non obstante, bótase en falta un plan estratéxico na maior parte delas que oriente o seu desenvolvemento, o cal é de especial importancia sobre todo nun ámbito tan cambiante coma o audiovisual.

Ademais, o sector considera que a cifra global de contratacións á industria audiovisual galega por parte do ámbito público autonómico e local, se ben é xa significativa, podería ser aínda moi superior.

Certamente a posta en marcha da Televisión de Galicia, en 1985, e o seu posterior nivel de actividade, tivo moito que ver coa orixe e permanencia dunha estrutura empresarial na que conviven empresas produtoras, outras mixtas de produción e servizos e algunhas orientadas tanto á pre e posprodución como á produción. Sendo a TVG o seu principal cliente na maior parte dos casos, súa capacidade de xerar novos produtos supera a demanda da cadea.

**Hai fases da cadea de valor da industria da imaxe que non están suficientemente cubertas en Galicia**

En definitiva, o audiovisual necesita orientación sobre que quere facer, onde está na actualidade, posibles apoios para desenvolverse e, ademais, debe aprender doutros que xa creceron antes.

### **7.2.1 Produción**

O aumento da produción derivada da revolución tecnolóxica, que se valora como unha oportunidade para o audiovisual galego, vai traducirse tamén nun incremento productivo no ámbito mundial. Aínda que o fluxo de produtos procedente dos grupos máis asentados do mercado está en mellor posición de seguir dominando e manter a súa posición hexemónica, a aparición de canles temáticas e a difusión multisoprote de contidos multimedia abrelle tamén claras posibilidades de penetración a outros grupos.

Fronte á globalización, dáse tamén unha tendencia cara ao local e ao máis próximo. É o fenómeno que foi bautizado como a “glocalización” (de global e local). Neste escenario, a produción autóctona garántelle ao cidadán galego a atención á súa cultura, ao seu idioma, á referencia espacial inmediata, aos seus problemas reais, ata o punto de chega a identificarse moito co que ve. De feito, a ficción televisiva xa atopou o seu público fiel en Galicia, e conta coa calor dunha audiencia agradecida.

Agora ben, a produción propia pode correr o risco de pecharse no ámbito galego, alimentando unha programación que busque só manter a audiencia, se non se desenvolve unha nova mentalidade, tanto dende a perspectiva das produtoras coma da TVG.

A pesar da bonanza que demostran os datos económicos, séguese considerando que a industria cinematográfica galega, ao igual que a española, presenta unha estrutura de produción insuficientemente consolidada, cunha elevada atomización empresarial e unha escasa continuidade na actividade, agás algunhas excepcións.

En moitos casos as empresas non dispoñen dun fluxo continuo de ingresos, xerando a actividade en función da realización de producións. Ademais, o período medio de maduración dos produtos no sector audiovisual é moi longo, o que provoca nalgúns casos a minimización do investimento na fase de desenvolvemento. Por iso, para as produtoras de reducida dimensión, resulta moi difícil sobrevivir neste escaerio.

Como consecuencia da escasa especialización en procesos e produtos —son moitas as empresas que desenvolven actividade en máis dun subsector—, existe unha gran rivalidade sectorial, froito da dificultade de diferenciación entre empresas. Case todas fan de todo. Conviña que cada compañía se especializara e concentrara os seus esforzos naquilo que mellor fai (*core business*). Aprécianse nichos de oferta que inciden

nalgúns puntos de mercado interesantes, como presentacións para parques temáticos, feiras, exposicións, etc., nos que xa entraron algunhas empresas do audiovisual galego.

Finalmente, o mercado publicitario audiovisual na comunidade galega aínda ten moitas eivas e son poucas as empresas con tamaño e preparación suficientes para asumir o reto da publicidade na Galicia do novo milenio.

### 7.2.2 Televisión

Dende o ano 1995, a CRTVG leva a cabo unha política activa de apoio ao sector audiovisual autóctono, que abrangue desde a posta en marcha de proxectos de ficción que alcanzan éxitos de audiencia sen precedentes (series), a unha política de financiamento de películas galegas ou rodadas en Galicia, coa compra dos dereitos de emisión e a coprodución; pasando pola xestión de vías complementarias de financiamento ata alcanzar acordos co ICO e co Igape, coa finalidade de abrir novas posibilidades para canalizar recursos financeiros de cara ás empresas.

De forma gradual, as cadeas de televisión consolidaron un modelo de xestión e produción que busca alixeirar a infraestrutura e os recursos propios e apoiarse máis nas empresas externas. A maior parte das cadeas son partidarias de potenciar a produción propia, asociada ou independente, de maneira que o peso da xeración de programas se foi desprazando dende as cadeas ás produtoras, principalmente por razóns de rendibilidade financeira e eficacia creativa.

A Xunta de Galicia sacou a concurso público a principios do ano 2005 un total de 84 novas cadeas televisivas e 132 emisoras radiofónicas dixitais. As novas canles televisivas serán dúas autonómicas públicas, dúas autonómicas privadas, vinte públicas municipais e sesenta privadas locais.

A Televisión de Galicia asumirá, ademais, o reto da posta en marcha dunha segunda canle, con tecnoloxía dixital e de programación temática, que iniciará a súa emisión a finais de 2005. Entre os proxectos para esta cadea, destacan a programación xuvenil e infantil, ademais dun importante volume de produtos de ficción, tanto feitos en Galicia coma externos dobrado ao galego, así como curtametraxes, documentais, *TV-movies* e películas, coas que seguir apoiando a normalización lingüística do galego. Trátase dunha ambiciosa aposta de contidos e tecnoloxía, coa que a TVG quere converterse nunha ventá de difusión para a produción audiovisual experimental que permita impulsar o labor dos novos valores.

O operador galego de cable, R, instalou no Parque Tecnolóxico de Galicia en Ourense un laboratorio para desenvolvemento de software MHP (*Multimedia Home Platform*), destinado a aplicacións interactivas de televisión, e ten previsto lanzar a mediados do 2006 o primeiro proxecto de interactividade que será pioneiro en

#### **O CRTVG leva unha política activa de apoio ao sector audiovisual autóctono**

España. Por outro lado, vai ver limitadas as emisións das TV locais que inclúe na súa oferta por razóns que teñen que ver coas concesións ou demarcacións xeográficas. En calquera caso, a existencia dun potente operador de cable local supón unha oportunidade para a industria galega de contidos.

En canto á calidade da recepción dos sinais de televisión, na actualidade aínda se aprecia unha excesiva dispersión xeográfica dos centros transmisores e numerosas deficiencias na cobertura televisiva de moitas zonas de Galicia.

En Galicia dispónse de ampla experiencia no medio televisivo local (algunhas das emisoras existentes en Galicia teñen máis de 10 anos). Pero coa nova TDT, en Galicia van operar tres cadeas autonómicas adicionais, con posibilidade de desconexións locais, o que supón unha repartición aínda maior da audiencia coas televisións locais.

En todo caso, na Comunidade galega son poucas as operadoras de televisión local que conseguen equilibrar as súas contas de resultados, feito do que se pode deducir que, sendo a maioría destas de carácter privado, pasan por auténticas dificultades económicas. Existe certa incapacidade das emisoras locais independentes para manterse a longo prazo cuns índices mínimos de rendibilidade. Nalgúns casos, as perdas económicas das televisións locais serían mesmo superiores de non contar cun grupo de comunicación detrás que as avale e que aposte pola televisión de proximidade. Dito doutro modo, seguramente algunhas teles locais teñen como principal cliente outra empresa do mesmo grupo, que serve para reducir as perdas da primeira. Todo iso aconsella estar en rede ou asociado para poder comprar producións de calidade que atraian os espectadores porque, pola contra, como independente, non se pode asumir ese custo e hai que conformarse con programacións máis modestas.

Ademais, nunha porcentaxe moi alta a orixe da facturación das televisións de proximidade é a publicidade local/comarcal, o cal supón xa unha dificultade, dado o reducido tamaño deses mercados locais e a dimensión das empresas aí implantadas, exceptuando o caso de Vigo e A Coruña. Polo de agora, as axencias publicitarias non teñen en consideración as canles locais, que contan cun escaso poder de negociación, por traballar con mercados limitados e audiencias reducidas. É difícil entón conseguir unha carteira de clientes para acadar o umbral da rendibilidade.

No que se refire á xeración de contidos para as televisións locais, nos ámbitos rurais a produción propia adoita ser en galego, mentres que nas grandes cidades faise en castelán. Actualmente, as locais galegas non pensan en demandar contidos ás produtoras do seu ámbito, xa que os prezos son inalcanzables operando nun mercado moi limitado e cunha capacidade financeira tamén mínima. Pero coa inminente aparición de novos servizos interactivos, xurdirán novas formas de ingresos complementarios.

### 7.2.3 Exhibición

Cadrando con unha tendencia xeneralizada de peche das vellas salas de cine tanto nas cidades como nas vilas e pobos, os grandes grupos de exhibición do ámbito estatal foron facendo a súa entrada no panorama cinematográfico galego.

O número de cines en Galicia descendeu de forma continuada durante os últimos anos, aínda que se abriron case noventa novas pantallas nos últimos dez anos, na súa maioría multisalas nos centros comerciais das principais cidades. De feito, máis da metade das salas de exhibición comercial operativas hoxe no noso país están en complexos de máis de 5 pantallas.

Coa progresiva desaparición das antigas salas que había no ámbito rural, atopámonos con que máis da metade da poboación galega non ten actualmente acceso a unha pantalla de exhibición na súa localidade.

A recadación nas salas de exhibición segue unha tendencia ascendente de un tempo a esta parte, cun crecemento superior ao español para o mesmo período. Do igual xeito, o número de espectadores incrementouse en proporción significativa nos últimos anos.

Detéctase certo desinterese por parte das propias institucións públicas do ámbito local en canto á proxección de cine *made in Galicia* en programas de exhibición en vilas. A pesar diso, empeza a apreciarse unha crecente demanda de programar ciclos de cinema galego ou en galego, aínda que na práctica se descoñece como organizalos. E é que as grandes cadeas de exhibición non proxectan cinema español e, polo tanto, galego, polo menos non na mesma medida que o cinema americano (permanecen moito menos tempo en carteleira, non se exhiben nas mellores salas, etc.).

En Galicia, son varias as salas integradas na asociación Cinema Dixital e, en todos os casos, se trata de cines tradicionais situados no centro das cidades que, grazas á tecnoloxía e á variedade de programación, recuperan o sentido que sempre tivo o cinema como espectáculo público: ser o punto de encontro social<sup>4</sup>.

#### 7.2.4 Comercialización

Existe pouca orientación nas empresas do sector audiovisual galego ao mercado e á promoción. Dentro dos orzamentos das produtoras para a realización de filmes, curtametraxes ou documentais, a partida máis modesta é sempre a que se destina a plans de promoción, mercadotecnia e comunicación, á inversa do que acontece noutros países. Ademais, nas produtoras galegas falta cultura de comunicación corporativa: non se elaboran tráileres, *making offs*, etc. para a promoción das películas ou series. Pero a ausencia actual dunha estratexia de márketing na maior parte das producións é un mal que dálugar a inexistencia pública e mediática da produción audiovisual galega e o seu descoñecemento polo público en xeral.

Mesmo entre os propios galegos hai un notable descoñecemento sobre o audiovisual como industria e como oferta cultural, as súas capacidades, as súas producións, o seu potencial, etc. Só a animación alcanzou certo recoñecemento a nivel de público, tanto dentro coma fóra de Galicia.

#### Escasa capacidade das produtoras galegas de colocar obras en mercados externos

Ademais, detéctase unha escasa capacidade de colocar obras en mercados externos por parte das produtoras galegas: calquera produtor de fóra pode achegar capital e montar unha produción, dado que Galicia dispón de actores, técnicos, talento, creativos, etc., pero no sentido contrario non resulta frecuente, salvo no caso xa indicado do sector da animación.

Por outro lado, a distribución actual fai difícil a chegada aos cines de películas que non sexan distribuídas masivamente polas operadoras dominantes. Ademais, ultimamente moitos multicines abertos en centros comerciais son propiedade dos grandes estudos, co que as producións que proxectan se limitan ao catálogo do estudio correspondente. De feito, os títulos españois en xeral e os galegos máis en particular, non adoitan aparecer nas carteleiras destes complexos de exhibición ou, polo menos, non na mesma medida que as producións norteamericanas. As multinacionais da distribución que, finalmente, deciden apostar por producións alleas ao mercado estadounidense tamén castigan aos pequenos produtores coa distribución dun escaso número de copias nos cines.

Dáse unha moi limitada presenza en mercados externos, aínda que a imaxe nestes mercados das producións galegas sexa moi positiva. Mesmo para as obras galegas de animación, que gozan dunha maior proxección internacional, resulta difícil pechar acordos de distribución no exterior nos casos nos que non existe coprodución con outros países ou establecer contratos de *merchandising*, *sponsorización*, introdución de logos en produtos, etc. porque a maior parte das veces as produtoras en España pertencen a grupos multinacionais e esixen mercados mundiais.

A dimensión do mercado interno resulta claramente insuficiente para a amortización dos produtos das empresas locais e é necesario pensar noutros horizontes máis amplos, aos que se considera que é posible acceder. Por outra banda, a limitación na comercialización dunha produción no mercado local dificulta o logro de rendibilidade.

<sup>4</sup> A Asociación Cine Dixital, grazas ao Ministerio de Ciencia e Tecnoloxía, recibiu unha subvención para dotar e equipar 75 salas do territorio español, coa tecnoloxía necesaria para proxectar cinema dixital. As salas asociadas terán a posibilidade de atraer diversos sectores da audiencia, a través da emisión de cinema de autor, cinema independente, sucesos en vivo de relevancia mundial, teatro, ópera, musicais, ballet, fútbol ou outros encontros deportivos, concertos de rock, etc.

A produción audiovisual televisiva estivo moi focalizada no mercado interno que, polo seu tamaño, limita considerablemente a rendibilidade, sen apenas considerar os escenarios alleos nos que se posicionar.

Por todo iso, a orientación a mercados exteriores faise necesaria nun contexto cada vez máis global no que as fronteiras do sector audiovisual se reducen progresivamente, para o que se require planificar a distribución internacional ou fomentar as coproducións.

A produción audiovisual galega tivo ata a data escasa proxección internacional e participación noutros mercados, salvo honrosas excepcións, tanto dende a perspectiva pública coma privada. O reducido tamaño das empresas, traballar por encarga sen dispoñer dos dereitos de propiedade dos produtos e, polo tanto, non dispoñer de catálogo propio de produtos, foron factores determinantes para que as empresas apenas realizasen unha auténtica política comercial.

A Televisión de Galicia exerceu un importante papel como motor e dinamizador do sector audiovisual. Non obstante, a titularidade dos dereitos de moitos dos produtos televisivos xerados en Galicia por parte da TVG non se traduciu no desenvolvemento dunha política comercial activa por parte da cadea, aínda que a nova era dixital abre unha grande oportunidade para a difusión dos fondos e os arquivos propios nos novos soportes.

Por outra banda, a industria de aplicacións multimedia atopouse con algúns obstáculos xa dende os seus inicios, como a ausencia dunhas canles de distribución e comercialización definidas capaces de lle facer chegar as propostas creativas ao consumidor final. Iniciativas como a creación de portais de comercio electrónico, cuxa finalidade sexa a de comercializar produtos e servizos audiovisuais propios, pode constituir unha nova vía para o sector, que ten posto o seu interese comercial tanto en España coma en Europa e Latinoamérica.

Como conclusión, pódese salientar que no ámbito galego da imaxe sempre se primou a fase da produción e descoídoase case por completo a distribución, cando é obvio que o desenvolvemento do sector necesita do equilibrio entre as dúas fases.

### **7.2.5 Novas tecnoloxías**

A actividade audiovisual caracterízase pola actual esixencia de fortes investimentos para manter actualizados os equipos, algo que en moitas ocasións as empresas teñen dificultades para abordar dada a súa dimensión. O grao de implantación das novas tecnoloxías entre as compañías galegas do sector é mellorable: tecnoloxías da información e de comunicacións, estacións de traballo, equipos de alta definición, software, etc.

**Necesidade de potenciar a innovación tecnolóxica no seo das empresas galegas**

Percíbese neste sentido un relativo solapamento entre as diferentes empresas no que a equipamentos se refire, propiciado en boa medida polos problemas derivados da equivocada mentalidade de que cada empresa debe dispoñer de todos os medios necesarios para o desenvolvemento do seu proxecto, en lugar de incorporalos puntualmente cando se precisan.

Así mesmo, Galicia adoita estar fóra dos clásicos puntos de presentación das novidades tecnolóxicas do sector, quizais polo seu carácter periférico.

Por outra banda, apréciase a necesidade de potenciar a innovación tecnolóxica no seo das empresas galegas en tódolos ámbitos, necesidade á que non pode ser en ningún caso alleo o sector audiovisual.

Hai que ter, por outra banda, moi en conta que as novas tecnoloxías van permitir un máis doado acceso ás producións audiovisuais. E é que estas modificarán os sistemas de transmisión e emisión, pero tamén os modos de producir. Recoñécese que a creación dun produto audiovisual non vai considerar xa a súa transmisión nun

único soporte, senón ao contrario, a posibilidade da utilización simultánea de varios, como por exemplo, televisión e Internet.

### **7.2.6 Capital humano**

A necesidade de adaptación das empresas ás novas tecnoloxías afecta tamén os recursos humanos, a súa cualificación, a adecuación dos currículos cos perfís profesionais e a implantación de novas formas e traballo con equipos multidisciplinares e flexibles.

O contacto directo da universidade co sector audiovisual ten que pasar pola contratación, como profesores asociados, de profesionais de recoñecido prestixio para impartir os cursos con base na súa experiencia laboral. Do mesmo xeito, o plantel das escolas de imaxe e son, sobre todo no medio público, non sempre inclúe persoal con experiencia, polo que carecen dunha visión próxima aos seus problemas e de coñecementos prácticos no medio, que transmitirles aos alumnos.

A oferta formativa galega presenta na actualidade unha excesiva inclinación cara aos eidos máis tecnolóxicos, en detrimento dos culturais ou artísticos. Ademais, non existen plans sectoriais de formación continua adaptados ás necesidades do sector. Malia iso, os centros docentes radicados en Galicia na actualidade móstranse insuficientes, a pesar do excelente labor que desenvolveron ata o momento na formación de técnicos das diferentes especialidades de comunicación. Dado que o nivel académico nas Facultades de Ciencias da Comunicación é moi alto, (os alumnos acadan unha nota media de arredor do 7,5), claramente unha das fortalezas do sector é este continxente humano. Máis aínda cando sabemos que a satisfacción de xerar producións audiovisuais parece ser o que move moitos deses rapaces a escoller tal carreira..

A cantidade de traballadores fixos no plantel dunha empresa é pequena, comparada co número de profesionais eventuais que mobilizan as empresas. Pero estas características non son exclusivas de Galicia, dado que se montan equipos *ad hoc* para as producións que, unha vez finalizadas estas, se disolven. En certos sectores de actividade apréciase, ademais, unha elevada rotación de persoal.

Apréciase certa carencia de profesionais ou compañías proveedoras de certos servizos no ámbito galego, tales como avogados, asesores ou economistas, especializados en temas do sector audiovisual, como a propiedade intelectual, a contabilidade das empresas de produción ou a negociación de contratos de distribución ou de coprodución.

### **7.2.7 Ordenación do sector**

A existencia, a partir de 1999, dunha Lei do audiovisual en Galicia sen dúbida puxo unhas bases firme para a creación de entidades e a posta en marcha de accións fundamentais para o éxito do sector.

A Comunidade Galega conta con dúas asociacións de produtoras (EAGA e AGAPI), nadas dende a iniciativa privada, ademais do Clúster do Audiovisual Galego, que agrupa todas as actividades da cadea de valor do sector e de numerosas asociacións a nivel profesional (actores e técnicos de escena, dobradores, directores e realizadores, guionistas, etc.).

Esta estrutura asociativa existente no sector facilita a interlocución con outros axentes internos (como pode ser a TVG) e externos, de cara a establecer convenios de colaboración, desenvolver coproducións, penetración noutros mercados, etc.

Hai unha excesiva dispersión en canto ao asociacionismo galego no ámbito das televisións locais: non existe unha clara tradición asociativa no sector e, en calquera caso, de entre as canles asociadas, existen varias agrupacións tan distintas, e de tan diferente natureza, como ASGATEL, Cadea Galega, Localia, UNE, Local Media ou UTEGA

Dende hai tempo, véñse denunciando por parte das distintas empresas e asociacións do sector a existencia de excesivas liñas de interlocución coa Administración e os seu contorno, algo que retarda os procesos e incrementa os gastos para as produtoras.

### **7.2.8 Infraestruturas e servizos**

Ao igual que noutros eidos de actividade industrial, tamén no sector da imaxe está previsto unha crecente externalización dos servizos, sobre todo por parte das operadoras de maior tamaño, como pode ser a propia TVG, o que repercutirá no aumento da actividade doutras empresas do sector,

**Excesivas liñas de  
interlocución coa  
Administración**

como son as de pre ou posprodución ou a aparición de novas actividades, como as empresas empaquetadoras de produtos.

A pesar do relativamente longo período de tempo en que se vén falando das cidades da imaxe, tanto en Santiago de Compostela coma na Coruña, hoxe por hoxe a industria galega non dispón dunha dotación suficiente de chan empresarial acondicionado especificamente para as súas necesidades. Polo de agora non existe oferta deslocalizada de solo adaptado ás características do sector, que responda a unha industria limpa, con novos postos de traballo, nun ámbito favorable, con ausencia de ruídos, tráfico, etc. Por iso, a creación da Cidade da Imaxe en Compostela supón unha oportunidade pola ampla disposición de de chan público para o desenvolvemento destas actividades, pero sinálanse posibles riscos sobre o sesgo que esta iniciativa poida tomar cara a vertentes tecnolóxicas, en detrimento da produción audiovisual ou multimedia.

Existen, por outro lado, infraestruturas en distintos puntos de Galicia, como centros de innovación, institutos universitarios ou parques tecnolóxicos, que están a ser pouco aproveitadas polas empresas do audiovisual.

Ademais, se ben cóntase con información catalogada dalgunhas das obras audiovisuais xeradas en Galicia, é importante que esta sexa doadamente accesible e que cubra o total das producións. Os medios dixitais poden colaborar de forma eficiente na xestión deste material.

**A industria galega non  
dispón dunha dotación  
suficiente de chan  
empresarial**

Galicia presenta unha especial dificultade no que se refire á cobertura por banda ancha do territorio. Sen embargo, existen dous operadores de telecomunicacións galegos que apostaron por infraestruturas avanzadas,

como o *data-center*, que poden ser un importante soporte para o sector da imaxe, en particular da produción multimedia. Ademais, deuse un importante investimento realizado polo operador de cable na nosa comunidade, e son os contidos audiovisuais parte esencial da oferta de servizos destas redes.

### **7.2.9 Investimento, financiamento e política de axudas**

O cinema e a televisión desenvolvéronse tradicionalmente en Europa e no Estado español, baixo o control dos poderes públicos. As especiais características culturais e políticas destas industrias fixeron que, dada a fragilidade das estruturas produtivas e comerciais nacionais para facer fronte á competencia exterior do cinema norteamericano, os gobernos interviñesen case dende os seus inicios de forma moi importante na súa regulamentación, organización e financiamento.

A crise da industria cinematográfica e a desregulación da televisión, pola súa banda, trouxeron consigo, nas décadas dos setenta e dos oitenta, o afondamento na situación de debilidade produtiva do cinema europeo, debilidade que se estendeu tamén, en primeira instancia, á televisión, o que aumentou a dependencia da industria continental da imaxe respecto da protección e das axudas públicas.

Hoxe en día, a crecente importancia económica e social do audiovisual e a súa imbricación coa emerxente sociedade da información, supoñen a introdución de novas perspectivas de expansión e desenvolvemento nestas industrias en Europa. Mais o apoio público segue sendo aínda unha condición básica para a súa subsistencia e, polo tanto, para o hipotético aproveitamento en Europa de todas as potencialidades que encerra ese gran hipersector.

O entramado do audiovisual en Galicia mostra unha débil capacidade financeira, debida o tamaño reducido da media das empresas e a súa falta de estabilidade, se ben esta característica é común a outras comunidades. Existe certo desequilibrio entre os investimentos en infraestruturas e o que se destina a produción de contidos. Ademais, o período medio de maduración dos proxectos cinematográficos, é dicir, a cantidade de tempo que pasa dende que se inviste ata que se recupera o diñeiro, é moi longo.

A obtención de financiamento privado externo a risco non é nada doada. Os intermediarios financeiros e os potenciais investidores privados non perciben as industrias culturais como un sector de negocio claro e seguro. En primeiro lugar, o descoñecemento do mercado cultural e as súas lóxicas, onde a orixinalidade e a oportunidade son os principais factores de éxito, non facilita o achegamento. En segundo lugar, a intanxibilidade dos contidos e a dificultade dunha valoración obxectiva do talento creativo, principal activo de moitos proxectos, repercute negativamente no seu acceso a recursos financeiros. Finalmente, falta unha tradición de análise estandarizada da viabilidade da iniciativas culturais e cómpre unha maior experiencia por parte de moitos emprendedores novos. A excepción a este afastamento dos principais axentes financeiros pode atoparse no investimento directo dalgunhas caixas e bancos en empresas de telecomunicacións, publicidade ou televisión e, moi ocasionalmente, en grupos editoriais ou audiovisuais.

**A obtención de  
financiamento privado  
externo a risco non é  
doado**

Hai que mencionar a recente aposta pola industria da imaxe por parte das dúas caixas de aforros galegas, Caixagalicia e Caixanova, que ogallá sexa imitada por outras entidades, a partir dunha toma de conciencia sobre o carácter estratéxico deste sector para a economía do país .

Unha carencia posta de manifesto polo sector audiovisual e que vén de vello é a falta de instrumentos financeiros adaptados ás necesidades e características do propio sector. Os analistas financeiros viñeron aplicándolle a esta singular actividade os mesmos criterios e mantendo as mesmas esixencias de garantías que utilizan para calquera industria, sen recoñecer que o valor patrimonial dos proxectos son os dereitos de propiedade.

Estas dificultades no acceso ao financiamento obrigaron á intervención, en maior medida, do desexable, das administracións cos seus recursos, para o desenvolvemento dos proxectos. Aínda así, apréciase a insuficiencia do apoio institucional á distribución e difusión, dado o elevado custo dos esforzos individuais no exterior. Tamén se dá certa desprotección no caso da industria auxiliar, que presta os seus servizos ás produtoras, pero que non ten acceso ás liñas de subvención deseñadas para éstas. Tmpouco hai que esquecer a carencia de liñas accesibles de subvención ou financiamento para as televisións locais, como as que si contan os xeradores de contidos.

Os graves problemas de financiamento da animación son consecuencia das particularidades deste tipo de proxectos: a cantidade de man de obra que se necesita e o seu alto nivel de cualificación e a duración da etapa de desenvolvemento, xa que para sacar adiante unha longametraxe animada unha produtora necesita arredor de tres ou catro anos dende que se pon en marcha, en función do seu tamaño e das súas capacidades.

Apréciase, finalmente, un limitado acceso do audiovisual galego ás liñas de subvención da Unión Europea. De feito, as concesións deste tipo de axudas á industria galega concéntranse nun reducido número de empresas, o que parece indicar que hai que poñer en marcha un certo proceso de aprendizaxe na preparación de propostas.

### 7.3 SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO: ANÁLISE DAFO

#### AMEAZAS

- Elevado nivel de incerteza de cara ao posicionamento estratéxico das empresas e das institucións ante os continuos cambios tecnolóxicos.
- Risco de non adecuación dos recursos humanos, dos perfís profesionais e as súas competencias, aos novos procesos de traballo e, en especial, aos cambios derivados da introdución das novas tecnoloxías.
- Excesiva inclinación cara aos aspectos máis tecnolóxicos da oferta formativa actual, descoidando aqueles máis artísticos ou culturais. Ademais, existencia dun importante potencial de talento artístico que non se está a canalizar ao mercado, pola dificultade de articular proxectos empresariais.
- Posibilidade de brecha dixital fronte ás novas tecnoloxías en usuarios ou colectivos que non teñan acceso a estas tecnoloxías ou capacidades para custealas. Posible freo ao negocio audiovisual, pola non dispoñibilidade xeneralizada de banda ancha.
- Falta de seguridade da distribución dixital ante o problema da piratería, xa que calquera soporte electrónico ou envío encriptado por satélite é susceptible de ser descodificado polos *hackers* con total inmediatez.
- Importantes efectos da piratería de películas en internet sobre os exhibidores e distribuidores de cine.
- Progresiva tendencia ás fusións e absorcións no sector cinematográfico, principalmente da man de grandes grupos audiovisuais estatais.
- Forte competencia dos produtos audiovisuais estadounidenses e doutras rexións e países con decididas apostas polas súas industrias.
- Gran concentración da distribución nunhas poucas empresas americanas, o que reduce a capacidade de negociación das produtoras.
- Dificultade na creación dun mercado receptor europeo para os produtos audiovisuais, como consecuencia da diversidade cultural europea que leva consigo unha fragmentación de mercados.
- Os cambios continuados aos que se ve sometido o sector audiovisual provocan que a oferta formativa non sempre estea adaptada ás necesidades das empresas.
- No apartado laboral, a incorporación da tecnoloxía dixital implica, en moitos casos, a aparición de novos perfís profesionais, a desaparición de determinados postos de traballo e a necesidade de reciclar e actualizar os coñecementos e habilidades.
- Inadecuación do plan xeral contable ou do réxime especial de artistas ás especificidades do sector audiovisual.

## DEBILIDADES

- O maior obstáculo do sector audiovisual galego é a súa elevada atomización (demasiadas empresas) e a escasa dimensión das empresas (demasiado pequenas, moitas delas non pasan de dous socios e practicamente non teñen traballadores por conta allea). Isto supón unha limitación en aspectos como a capacidade de financiamento, realización de plans formativos, acceso a mercados exteriores, desenvolvemento de labores comerciais.
- Reducido nivel de especialización das empresas do sector, o que provoca unha alta rivalidade no sector. Todos fan de todo
- Escaso investimento das empresas no desenvolvemento dos proxectos e en plans de promoción, mercadotecnia e comunicación, debido á súa reducida dimensión e a que traballan na maior parte dos casos por encarga sen dispoñer dos dereitos de propiedade das obras, o que supón non dispoñer de catálogo propio de produtos.
- Falta de instrumentos de observación do mercado.
- Débil capacidade financeira da maioría das empresas integrantes da industria audiovisual galega, como consecuencia da intermitencia na actividade e do reducido tamaño.
- Falta de confianza dos investidores privados e dificultade para atopar un financiamento adecuado ás actividades que se desenvolven polas empresas, centradas nos "intanxibles" e que contemplan instrumentos financeiros adaptados ás verdadeiras necesidades e ás características do sector.
- Intervención en maior medida do desexable da Administración, pola dificultade no acceso ao financiamento. O sector audiovisual depende, en boa parte, da tutela da Administración, se ben esta característica é común ao audiovisual europeo en xeral.
- A comercialización do cine galego apóiase, en gran parte, en pequenas produtoras que moitas veces non chegan aos grandes circuítos de exhibición e quedan fóra das posibilidades de distribución. Os traballos das produtoras galegas son moito menos comerciais e alcanzan menor divulgación que outras orixinarias doutros mercados.
- Falta de instrumentos financeiros adaptados ás necesidades e ás características do propio sector.
- Limitado acceso do audiovisual galego ás axudas da Unión Europea.
- Insuficiencia dos fondos públicos destinados ao sector e do apoio institucional a actividades como a distribución ou a difusión ou ao sector auxiliar.
- Produtos orientados, na maior parte dos casos, a un mercado interior pequeno, cuxa dimensión resulta insuficiente para a amortización dos produtos das empresas, o que fai imprescindible pensar noutros mercados. Escasa capacidade das películas galegas de ter repercusión nos mercados fóra do español.
- Esixencia de fortes investimentos por parte das empresas do sector para manter actualizados os equipos, que moitas delas non poden abordar pola súa reducida dimensión.
- Mellorable grao de implantación das novas tecnoloxías no sector. Por iso, dáse a necesidade de potenciar a innovación tecnolóxica e a implantación de novas tecnoloxías no sector.
- En Galicia son poucas ou ningunha as empresas de televisión local que conseguen equilibrar as súas contas.
- Existencia de infraestruturas rexionais (centros de innovación, parques tecnolóxicos, etc.) pouco aproveitadas polas empresas do sector.
- Importantes carencias no mercado publicitario audiovisual galego, que provoca que sexan poucas as empresas preparadas para asumir os novos retos.
- Excesivas liñas de interlocución coa Administración.
- Inadaptación das competencias profesionais nalgúns dos postos de traballo ás necesidades actuais.
- Elevado nivel de precariedade (os traballadores do audiovisual traballan de media moi poucas semanas ao ano), gran rotación do persoal nalgúns subsectores e baixo nivel de remuneración, o que comporta problemas de insatisfacción no traballo, falta de colaboración, e perda de oportunidades.

## FORTALEZAS

- Notable crecemento do sector audiovisual galego en todos os indicadores durante os últimos anos: número de empresas, volume de facturación e emprego xerado.
- Sector de animación con importante taxa de crecemento e gran proxección exterior.
- Xeración dun tecido empresarial que cobre unha gran diversidade de actividades, que conta cunha elevada capacidade creativa e técnica, de maneira que pode afirmarse que se acumulou unha importante experiencia empresarial en moi poucos anos.
- Existencia dalgunhas empresas pertencentes a grandes grupos, relacionadas con entidades financeiras ou con grandes grupos de comunicación.
- Nivel de desenvolvemento do sector en Galicia por diante do doutras cinematografías periféricas
- Ampla experiencia acumulada en poucos anos polas empresas integrantes do sector.
- Importante papel da Televisión de Galicia como motor do impulso sectorial.
- Valioso capital humano: Trátase de profesionais con gran capacidade e cunha considerable xuventude dos equipos.
- A existencia dunha Lei do audiovisual en Galicia puxo as bases para a creación de entidades e a posta en marcha de accións fundamentais para o éxito do sector.
- A estrutura asociativa do sector facilita a interlocución con outros axentes internos (como a TVG) e externos, de cara a establecer convenios de colaboración, desenvolver coproducións, penetración noutros mercados, etc.
- Estrutura asociativa existente no sector que facilita a colaboración necesaria para o acceso a novos mercados ou a posta en marcha de proxectos conxuntos, dificilmente asumibles por pequenas empresas de forma individual.
- Galicia ten hoxe por hoxe o maior número de horas de ficción realizadas en España.
- Existencia de dous operadores de telecomunicacións galegos, que apostaron por infraestruturas como data-center, que poden ser un importante soporte para o sector audiovisual, en particular da produción multimedia.

## OPORTUNIDADES

- o Consideración do sector audiovisual como estratéxico por parte da Comisión Europea, establecendo liñas de actuación e apoio para a súa potenciación.
- o Dende o Goberno español está en trámite unha Ley General del audiovisual, que creará un marco estable que facilite os investimentos, proporcione seguridade xurídica e garanta a pluralidade informativa.
- o Tendencia de crecemento do mercado audiovisual no ámbito nacional e internacional cun dos ritmos máis elevados de expansión na economía mundial, como consecuencia fundamentalmente da dixitalización, que está a dar lugar a novas canles televisivas e novas formas de distribución de contidos.
- o Importancia da constitución dunha industria audiovisual sólida como factor importante de cara ao desenvolvemento da identidade cultural e lingüística.
- o Posibilidades de explotación das oportunidades dos ámbitos inmersivos, a teleformación, a multimedia ou a formación a través de vídeo, ademais de mercados como o lusófono. Posibilidades de extensión do consumo de audiovisuais, máis alá do ocio ou do entretemento, nestes mercados.
- o Progresiva diminución da dificultade de acceso ás fontes de financiamento e abaratamento dos equipos de produción.
- o Redución do custo dos equipamentos informáticos e facilidade crecente no manexo do software, que provocan unha maior creatividade na animación dixital e permítelles aos novos profesionais acceder ao medio.
- o Tendencia a potenciar a produción propia, asociada ou independente, por parte da maior parte das cadeas de televisión, de maneira que o peso da produción se foi desprazando dende as canles ás produtoras.
- o Importante papel da televisión como difusora de cultura, sobre todo no ámbito rural e nas zonas máis dispersas.
- o Previsión de lanzar a mediados do 2006 o primeiro proxecto de televisión interactiva que xorde na comunidade autónoma e en España por parte do operador de cable R.
- o A TDT suporá un incremento da oferta televisiva, unha gran oportunidade para os provedores de contidos e a aparición de novas formas de consumo e novos dispositivos de acceso, engadindo a posibilidade de personalizar os servizos e contidos, introducindo o concepto de interactividade e dándolle á participación o papel clave do éxito.
- o Ampliación da oferta de medios audiovisuais de comunicación coa aparición de novos soportes, como internet a telefonía móbil, grazas ás súas posibilidades tecnolóxicas e á súa repercusión social.
- o O Libro verde do audiovisual da UE recomenda que se posibiliten as accións necesarias para favorecer a dobre e un subtítulado de calidade que estimule os intercambios de obras audiovisuais dentro do contexto europeo e mundial.
- o Fronte á globalización, dáse tamén unha tendencia cara ao fomento do local e do próximo.
- o Oportunidade para utilizar os centros galegos no exterior como circuíto de exhibición das producións galegas, ademais de centros de inmobles de concellos (salas de cultura, auditorios, etc.) dispoñibles na propia comunidade.
- o Apréciase un crecente interese no ámbito internacional polo audiovisual galego, a nivel de actores, producións, etc.
- o Produciuse unha aposta pola banda ancha a nivel europeo, o que suporá unha canle de entrada de contidos á maior parte da poboación nos próximos anos. Internet supón un novo medio de acceso e distribución, que pode alterar as regras de negocio tradicionais.
- o Concesión pola Xunta no 2005 por concurso público de 84 novas cadeas televisivas: 2 autonómicas públicas, 2 autonómicas privadas, 20 públicas municipais e 60 privadas locais.
- o A segunda canle da TVG estará destinada á programación infantil e xuvenil, ademais dun importante contido de produción de ficción, TV movies e películas.
- o A creación da Cidade da Imaxe supón unha oportunidade para Santiago de Compostela, no que se refire á ampliación da oferta de chan público para o desenvolvemento de actividades dentro do sector.
- o O acceso a novos mercados, aínda que limitado, vese facilitado pola boa imaxe que o sector audiovisual galego ten no exterior.
- o A existencia dun idioma e trazos culturais propios ha de ser transformada nunha vantaxe competitiva, nun mundo globalizado e uniforme no que a diferenza é un valor engadido.
- o Galicia conta cunha zona natural e un patrimonio histórico e cultural privilexiados, o que pode ser aproveitado como unha oportunidade para atraer proxectos.