

Programa de Asistencia Técnica UNESCO/UE
En apoyo a
La Convención del 2005 sobre la Protección y la Promoción de la
Diversidad de las Expresiones Culturales



with funding from
the European Union



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Convention on the Protection
and Promotion of the
Diversity of Cultural
Expressions

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
Dirección General de Industrias Creativas



**Asistencia Técnica para apoyar e incentivar la producción
de material audiovisual para el mercado infantil global,
a través de la identificación e aumento del comercio internacional**

Diagnóstico Final - Informe
(al término de la tercera y última misión de mayo del 2012)

Andrew Senior
19 de mayo 2012

associates

1. **Resumen Ejecutivo** incluyendo Recomendaciones

El presente Resumen Ejecutivo refleja la opinión de Andrew Senior, experto en industrias creativas y de UNESCO en gestión cultural. Es el resultado de siete meses de investigación y análisis, de los cuales 63 días han transcurrido en Buenos Aires, Argentina, trabajando en el contexto de la comunidad audiovisual local.

2. **Antecedentes**

En julio del 2011, la Dirección General de Industrias Creativas (DGIC), una dependencia del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, logró la aprobación de su solicitud al Programa de Asistencia Técnica de UNESCO/UE en apoyo a la Convención de 2005 para la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (Convención de 2005). En agosto del 2011, la DGIC seleccionó a Andrew Senior como el experto que llevaría a cabo la asistencia técnica.

3. La asistencia técnica se solicitó con el objeto de “apoyar e incentivar la producción de contenido audiovisual para un mercado infantil global, identificando e incrementando para ellos el comercio internacional”. Reflejaba así una apertura del mercado de contenido televisivo en Argentina, luego de la sanción de nueva ley nacional que requiere que las televisoras ofrezcan más tiempo de aire para programación infantil. La preocupación de la DGIC consistía en las posibilidades que tenían los actuales productores de Buenos Aires de poder proveer contenidos adecuados y de calidad para las difusoras. Se tenía la impresión que se crearía un escenario donde los programas televisivos producidos en el exterior tendrían una mayor influencia en los niños argentinos, lo que atentaría contra los principios inherentes a la Convención de 2005 y no respondería a los intereses ni de los niños argentinos ni del sector de productores televisivos argentinos.

4. **Definición de “niños y jóvenes”**

En el contexto de la asistencia técnica hemos evitado hacer diferencias dentro del amplio espectro de niños y jóvenes, refiriéndonos, en términos generales, a individuos abarcados entre los cuatro y los diecisiete años de edad. Sin embargo, reconocemos que el grupo está segmentado en niños de 4 a 7 años de edad, 8 a 12 años y 13 a 17 años. Esta distinción será importante en algunas partes de este informe. Cuando así sea el caso, será específicamente indicado.

5. **Comprender el mercado y apertura del espectro**

Ya en las etapas iniciales fue evidente que habría que cambiar los alcances del estudio. En vez de limitarnos a la producción de contenidos para televisión, recomendé que la asistencia técnica debería reflejar el mercado en el que trabajan los productores de contenido televisivos. Argumenté que para poder encarar la expectativa de que los

productores locales de contenido audiovisual compitan en el mercado internacional, era fundamental que se comprendiera mejor la naturaleza de ese mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

6. Señalé que los niños no consumen contenido del mismo modo en que lo hicieron jóvenes de generaciones anteriores. Cada vez más, establecí, el contenido estaba menos definido por una plataforma determinada, con uso de la televisión para visualizar cada vez más contenido de Internet y utilizando sólo audio (radio) y las laptops y equipos de telefonía celular para mirar televisión y bajar y ver contenido generado con frecuencia por los usuarios. Sugerí que nos acercáramos a una era donde la interactividad digital sería un elemento clave en definir la capacidad de cualquier productor de contenido, marca o producto de ser exitoso en el mercado. Hice referencia al incremento de los medios sociales y el modo en que estos redefinen la manera en que nos comunicamos, el lugar que ocupa el contenido y cómo se han desarrollado los mercados. Fundamentalmente, la tecnología presenta nuevos modos de consumir y crear y la producción de contenido debía considerarse en este contexto.
7. En consecuencia, recomendé que el foco de la asistencia técnica fuera la de asegurar que los productores locales de contenidos creativos, la gestión pública y los educadores comprendieran el modo en que esos mercados cambian y que estuvieran mejor posicionados para responder adecuadamente a ellos. Aseveré que para que el contenido de producción de Argentina crezca y aproveche las oportunidades que ofrece el mercado, debía crearse un ámbito en el que este nuevo entendimiento garantice el desarrollo de políticas que permitan el surgimiento de empresas sustentables de producción creativa.
8. Es más, indiqué que un sector de producción de contenidos fuerte, independiente y sustentable sería el mejor activo para asegurar que la diversidad cultural argentina sea tanto protegida como promocionada, dado que identificaría y desarrollaría talento en el contexto de una comprensión genuina de las necesidades y expectativas del mercado local.
9. Recomendé centrarnos en tres áreas:
 - La **convergencia de medios y contenidos en diversas plataformas**, y los cambios y oportunidades inherentes a ello. En este contexto, la televisión es una plataforma entre otras aunque quizá por el momento sea la más influyente.
 - La **creciente interdependencia entre sectores creativos**, con la pérdida de las líneas divisoras entre las empresas que se dedican a publicidad, animación, cine, música, mercado editorial, radio, medios sociales, televisión y videojuegos.
 - Enfoques que encaren la **problemática de la sustentabilidad empresarial**, incluyendo el acceso a los mercados internacionales y la clase de apoyos que requiere una empresa incipiente y las crecientes empresas creativas lideradas por emprendedores.

10. **Conectar Igualdad**

A inicios de la primera misión fue evidente la necesidad de incluir en el marco del programa de asistencia técnica a un importante programa llevado a cabo a nivel nacional y de la ciudad. Argentina está implementando el programa “Conectar Igualdad” que en Buenos Aires provee laptops para alumnos en escuelas primarias y secundarias de la educación pública. En parte, el objetivo de ese programa loable es superar la brecha digital que frecuentemente perjudica a los niños de familias menos privilegiadas en lo económico.

11. Inevitablemente, la posesión de dicha laptop (que en Buenos Aires incluye un servicio Wifi exclusivo de cobertura en toda la ciudad) aumentará en los niños la incorporación temprana de nuevos modos de consumir contenido digital. Podría decirse que esto abre nuevas oportunidades a los productores de contenidos argentinos, ya que el programa no cumplirá con sus objetivos si sólo provee de un “kit” digital y no brinda acceso a contenido innovador, educativo y producido localmente.

12. En el curso de seis meses, entre noviembre del 2011 y mayo del 2012, visité Buenos Aires en tres ocasiones, trabajando allí por un lapso de 63 días. En estas misiones, me reuní con representantes de los gobiernos de la Ciudad y nacionales, agencias gubernamentales, grandes difusoras internacionales y productoras de contenido infantiles, canales de televisión locales y nacionales y productores locales de animación, cine, televisión, juguetes y videojuegos para niños y con las cámaras empresarias a las que pertenecen.

13. **Conclusiones y recomendaciones**

Las siguientes conclusiones y recomendaciones se basan en el análisis y cuestionamiento a esta información e investigación documental (basada en otros mercados).

14. **Conclusión 1: Existe una comprensión limitada de las variaciones en los patrones de consumo**

Tanto en el gobierno, educación y el sector creativo mismo, existe poca comprensión auténtica del modo en que las plataformas digitales generan cambios en el modo en que niños y jóvenes consumen contenido. Si bien algunas empresas – grandes y pequeñas – están cambiando el modo en que se describen y hacen negocios, son la excepción y no la regla. Se debe estimular una comprensión mayor para que las empresas puedan responder a las oportunidades sobre todo si el gobierno desarrolla las intervenciones apropiadas y si la educación desea demostrar que comprende el modo en que los jóvenes aprenden y se comunican hoy.

15. **Recomendación 1A: Organizar una conferencia o congreso anual**

Es fundamental que se cree en Buenos Aires un nuevo mecanismo para comunicar los cambios y tendencias en el mercado de contenido infantil. El mismo deberá incluir a las empresas creativas de contenidos, educadores y gestores de políticas, dado que todos cumplen un rol en garantizar que los niños de la ciudad accedan a contenido locales creativos.

Recomiendo que el primero y quizá principal mecanismo para ello sea una conferencia o congreso anual, que si bien esté organizado por el Gobierno de la Ciudad en asociación con el sector, cada cinco años deberá cambiar a convertirse en un evento anual manejado por el sector aunque continúe recibiendo una financiación reducida del Gobierno de la Ciudad.

Es fundamental que esta conferencia/congreso sea todo lo internacional que sea posible; trayendo experiencia, disertantes y público de muchos medios y mercados diferentes.

A realizarse por: DGIC con socios de la industria

16. **Recomendación 1B: Establecer un Galardón a la Trayectoria para reconocer acciones de excelencia**

También existe la necesidad de reconocer la capacidad de éxito de los productores de contenido argentinos, tanto a nivel local como internacional. Recomiendo que se cree un Galardón a la Trayectoria para honrar a un nacional o residente argentino cuyo aporte al sector de contenido infantil sea un ejemplo para otros exponentes de la industria.

A realizarse por: Entidades de la industria con interés en la producción de contenido infantil con el acuerdo y apoyo del DGIC.

17. **Conclusión 2: Los estudios de mercado existentes son insuficientes o inadecuados**

Es evidente que la falta de estudios de mercado inhibe el desarrollo del sector de contenidos infantiles en Buenos Aires. Es un problema serio. La accesibilidad a investigación variada sobre el mercado local fue un deseo constante de las PyMES del sector. Corporaciones multinacionales, como Disney, ya contratan dichas investigaciones específicamente enfocadas a las necesidades de su empresa con frecuencia por un costo muy alto. Ese costo las hace inaccesibles para la mayoría de las productoras de contenido argentinos. Sorprendentemente, pareciera que el Plan Sarmiento (el programa local del GCBA que entrega laptops a alumnos de de escuelas primarias) se ha desarrollado sin ningún tipo de estudio de estas características.

18. Recomendación 2: Encargar la realización de investigaciones sobre el consumo de contenidos de los jóvenes

En conjunto con la Secretaría de Educación del GCBA, encargar una nueva investigación que indague en el modo en que niños y jóvenes consumen contenido hoy en día, reconociendo que en esta era digital el aprendizaje también es lúdico, interactivo, entretenido y comprometido socialmente.

La investigación deberá estar estructurada de modo que brinde información para gestores políticos y tecnócratas de la Secretaría de Educación para permitirles perfeccionar la oferta educativa en general y garantizar que se contrate la creación de contenidos adecuados para el sistema educativo, desde libros a contenidos televisivos y aplicaciones interactivas.

Al mismo tiempo, la investigación deberá mostrar con precisión el modo en que cambian los patrones de consumo y ofrecer información adecuada que realcen las oportunidades comerciales de los proveedores locales de contenido.

La investigación deberá tener en consideración los tres segmentos del sector: De 4 a 7 años, de 8 a 12 años y de 13 a 17 años de edad – como mercados independientes y dinámicos y suministrar un análisis adecuado de cada franja etaria. Dicha investigación se realizará cada año y claramente llevará la firma del Gobierno de la Ciudad.

Al estar financiado con fondos públicos, la investigación deberá estar publicada en forma gratuita por Internet. Admito que esto la hará accesible a empresas extranjeras interesadas en el mercado argentino, pero esta situación no debe verse como una amenaza. El contenido argentino ya tiene garantizado un porcentaje del mercado local. La investigación de mercado fomentará la colaboración y la coproducción incrementando la calidad y abriendo nuevas oportunidades internacionales. Ayudará a posicionar a Buenos Aires como una ciudad que apoya la diversidad cultural y que está abierta a empresas creativas, sea por medio de la colaboración o del comercio. Así se iniciará el proceso de posicionar en el mundo a Buenos Aires como un centro para la producción de contenidos infantiles.

A realizarse por: DGIC con la Secretaría de Educación

19. Conclusión 3: Los cruces entre sectores son poco habituales

La imposibilidad de comprender el mercado está exacerbada por la limitada experiencia que los productores de contenido tienen en trabajar en red con otras entidades por fuera

de los límites de su sector. Me sorprendió ver la necesidad de presentar entre sí a personas con intereses comunes y que deberían ya conocerse. Mi impresión sobre la falta de desarrollo de redes efectivas fue corroborada por los comentarios de las mismas empresas creativas; varias de ellas sentían que las redes carecían de un propósito comercial y debían ser más efectivas.

20. **Recomendación 3: Crear nuevos mecanismos con fines comerciales para generar redes dentro y entre los sectores**

Es necesario crear una nueva estrategia que apoye de un modo más efectivo el desarrollo de redes dentro y entre los sectores creativos. Muchas de las cámaras empresarias del sector son de creación reciente y el Gobierno de la Ciudad deberá crear una estrategia para apoyarlas con el fin de crear vínculos efectivos en lo comercial.

Al mismo tiempo, se deberá desarrollar un directorio de industrias creativas de empresas que operan actualmente en el mercado de contenido infantil. Este directorio deberá abarcar varios sectores por naturaleza y facilitará consultas comerciales, especialmente incluyendo muestras de trabajos realizados con anterioridad.

A partir de allí, se deberá aprovechar toda oportunidad de facilitar la generación de vínculos dentro de este grupo, sea entorno a una feria comercial, en seminarios o talleres sobre temas de interés común (ej. copyright, inversiones, comercio) o en eventos culturales organizados por el área cultural de la Ciudad.

Se deberá utilizar todas las situaciones posibles para generar vínculos entre los integrantes de la red, con el fin de fomentar relaciones comerciales.

A realizarse por: DGIC con cámaras industriales.

21. **Conclusión 4: Existe un limitado conocimiento/experiencia sobre el mercado en el exterior y la creencia que el contenido producido en Argentina no encontrará un público en él**

Si bien algunas empresas están fuertemente orientadas al mercado internacional, atendiendo a las necesidades de sus clientes o buscando el modo de comercializar derechos, la gran mayoría pareciera tener una limitada experiencia en desarrollos comerciales. De hecho de a ratos existía una depresiva reticencia a creer que el mercado internacional estaría interesado en cualquier producto proveniente de Argentina.

22. Algo de ese pesimismo podría estar adjudicado a cierta preocupación respecto de las restricciones al comercio impuestos recientemente por parte del gobierno nacional. Muchas de las empresas que exportan e importan están luchando para soportar la creciente inflación (actualmente de un 25% anual) y la inestabilidad monetaria. Algunas

se han visto perjudicadas por las recientes restricciones a la importación que, a su vez, les ha impedido producir y consecuentemente, vender sus productos.

23. En términos generales, pareciera haber una experiencia limitada de trabajo en colaboración o comercial o un sentido amplio del modo de generar negocios en el exterior. Sólo unos pocos habían participado en misiones comerciales, e incluso menos habían realizado alguna investigación sobre mercados internacionales. Al igual que empresas creativas de otros países, las argentinas no suelen leer investigaciones y menos aún encargar estudios de mercado, sino que conocen a clientes/colaboradores potenciales personalmente y luego continúan el vínculo a partir de allí.
24. Lógicamente, aquellos con poco conocimiento de un segundo idioma – entre los principales idiomas internacionales de árabe, inglés, francés, chino mandarín o ruso – eran los que tenían menos probabilidades de haber concretado oportunidad comerciales internacionales y poseían menos experiencia en temas inherentes al comercio internacional.

25. **Recomendación 4A: Desarrollar nuevas herramientas orientadas a lo comercial para generar estudios sobre el mercado internacional y fomentar el comercio y la colaboración en un sentido más amplio**

Para que una estrategia de colaboración y comercio tenga éxito es fundamental que exista la comprensión genuina del mercado y las oportunidades que este ofrece. Recomiendo que, trabajando con cámaras empresarias, se identifiquen cuatro mercados como objetivo: uno en Latinoamérica, uno en Asia, uno en Europa y otro en América del Norte – en los que se puedan realizar programas de investigación de mercado llevados a cabo por la industria.

En este contexto, recomiendo que promuevan la realización de misiones comerciales entre varios sectores dentro de las industrias creativas, estructuradas temáticamente entorno al contenido y a productos afines (licencia de juguetes, vestimenta, etc.) para niños y que lleven con el paso del tiempo a que la marca de la Ciudad se identifique como un centro de excelencia para el desarrollo de contenidos infantiles.

Trabajar con ExportAr para acrecentar su comprensión y conocimiento sobre el sector de desarrollo de contenidos. De ser posible, desarrollándolos con misiones argentinas ubicadas en o que atiendan a las prioridades de mercado de lugares como Beijing, Hong Kong, Londres, Los Ángeles, Mumbai, Nueva York, Sao Paulo, Seúl y Tokio.

A realizarse por: DGIC con ExportAr y cámaras comerciales de la industria.

26. **Recomendación 4B: Crear módulos de capacitación que se centren en el desarrollo de Relaciones Internacionales y ventas**

Junto con la industria, revisar y fomentar la oferta de la ciudad en capacitación reconociendo la necesidad de desarrollar conocimientos en la creación de redes internacionales, negociación y generación de vínculos.

Incentivar el desarrollo de conocimiento dentro de las PyMES mediante “créditos” (que apoyen la colaboración internacional o las ventas, por ejemplo, subsidiando viajes y alojamiento a mercados clave / eventos comerciales) a aquellas empresas que inviertan en el crecimiento de su propia capacidad mediante la capacitación.

A realizarse por: DGIC y las cámaras empresarias

27. **Conclusión 5: La inversión es limitada y son pocas las oportunidades de coproducción**

Para que las PyMES de contenidos crezcan exitosamente es fundamental conseguir inversiones. Para gran parte de las empresas, la falta de dicha inversión es considerada “el” factor que les impide crecer. Al mismo tiempo, es evidente que muchas empresas no comprenden el modo en que funciona el sector de inversiones, por lo que están poco preparados para conseguir inversiones o manejar las expectativas de los inversores.

28. Al mismo tiempo, los inversores argentinos son reticentes a invertir en un sector asociado con un alto riesgo. Es evidente que deben tomarse más medidas para desarrollar la comprensión del sector creativo como un ámbito plausible de inversión.

29. Me dijeron que la ausencia de un fondo especial para la coproducción aparejaba el fracaso de muchos acuerdos internacionales.

30. **Recomendación 5A: Investigar el potencial para desarrollar una nueva herramienta de inversión que sirva para financiar, y obtener ganancias, en la producción de contenidos**

Es necesario realizar más investigación que se entiendan mejor las carencias fundamentales que impiden la inversión y la coproducción. La evidencia meramente anecdótica era fuerte pero es necesaria más información que sustente e identifique los problemas principales que desalientan la inversión. Al encargar dicha investigación DGIC deberá estar atenta a los riesgos de generar demasiadas expectativas.

La investigación también deberá considerar el potencial que poseen soluciones innovadoras, como puede ser un nuevo fondo de inversión posea algún tipo de garantía, provea líneas específicas de apoyo a la producción y obtenga una ganancia de los proyectos exitosos.

A realizarse con: DGIC con la industria

31. **Recomendación 5B: Desarrollar iniciativas de capacitación y comunicación entorno a la inversión, incluyendo la gestión de “sourcing” e inversión**

Sobre la base del proyecto de investigación propuesta en la Recomendación 5A, se deberá desarrollar un programa de capacitación y una estrategia de comunicación. La capacitación deberá estar dirigida a empresas de contenidos creativos de diferentes tamaños con aptitud para recibir inversiones, y deberá centrarse en asegurar que comprendan el concepto de inversión informal o a empresas incipientes. Deberá incluir el modo de construir vínculos con inversores ángel, cómo manejar expectativas y el proceso de negociación y valuación.

En paralelo, la DGIC podría desarrollar una estrategia de comunicación para potenciales inversores, proveyéndolos con más información sobre el sector creativo de contenidos, el modo en que trabaja, riesgos y retribuciones potenciales. Los eventos claramente dirigidos podrían crearse con el fin de estimular un incremento en el número de inversiones Ángel o incipiente.

A realizarse por: DGIC con la industria y la comunidad inversora

32. **Conclusión 6: No se comprende el valor del copyright y el modo de comerciar en el tema de derechos**

Los derechos de autor y el copyright no son comprendidos por gran parte del sector. Para muchos el enfoque aún hace más referencia a “las artes” o “la tecnología” que a los negocios. Es necesario incrementar la comprensión del valor económico del copyright tanto dentro del sector como de las agencias gubernamentales. La realidad de tener la propiedad y comercializar sus derechos es un misterio para muchos; tienen una ligera idea pero no están realmente bien posicionados para realizar cualquier negociación comercial.

33. Muchos también expresaron su preocupación respecto del modo en que las difusoras públicas pagan bajas tarifas por el contenido que contratan y aún así insisten en retener los derechos. Indicaron que como éstas difusoras están registradas como sin fines de lucro, por lo que no pueden obtener ganancias, no existe ninguna razón comercial para que los retengan y, por lo tanto, la ganancia potencial (que las empresas podrían invertir para desarrollar nuevo contenido) se pierde. El activo comercial afecta no sólo la gente del contenido actual sino también de cualquier otro contenido futuro.

34. **Recomendación 6A: Asegurar que los productores de contenido tengan acceso a consultoría, casos y otra información que puedan comprender rápidamente y sobre la que puedan actuar**

Es fundamental que el sector comprenda mejor temas de copyright, su valor económico y la gestión de su derecho. Ninguna empresa creativa puede ser verdaderamente competitiva sin la capacidad de manejar este punto.

Se deberá desarrollar un servicio dedicado para apoyar a las empresas del sector creativo para que construyan su comprensión sobre el tema. No se trata simplemente de saber qué información brindar a abogados y recibir consejos de parte de ellos. Sino que también debe enfocarse al modo en que funciona el sistema; entonces son fundamentales ejemplos, ejercicios de la vida real, "role playing" en situaciones de negociación y consultorías. En una primera etapa, este servicio deberá estar dirigido a aquellas empresas que tienen las mayores necesidades por el interés del mercado en sus productos.

A realizarse por: la DGIC con la Industria

35. **Recomendación 6B: Incentivar al Canal de la Ciudad y al Plan Sarmiento a permitir que los proveedores de contenido retengan los derechos en contenidos contratados**

DGIC deberá trabajar con el Canal de la Ciudad y el Plan Sarmiento que incorporen un nuevo enfoque respecto de la propiedad de derechos, donde licencias y territorios sean incorporados a los contratos, asegurándose que el valor que deba volcarse al sector público para la inversión privada está protegido, pero al mismo tiempo permitiendo que el valor comercial se desarrolle de tal modo que mejore la competitividad y la sustentabilidad de los productores de contenidos.

Es fundamental tener un enfoque transparente en este proceso y el modelo deberá ser ampliamente debatido, con el objetivo de fomentar un acercamiento más flexible que permita mayores ganancias para la inversión pública.

A realizarse por: DGIC con el Canal de la Ciudad y la Dirección de Educación

36. **Conclusión 7: Las PyMES necesitan más apoyo específico**

Existe muy poco apoyo real para las PyMES creativas. Argentina no tiene ningún equivalente al SEBRAE de Brasil, que trabaja a nivel estratégico con empresas creativas pequeñas y medianas para asistirles en su desarrollo. Existe una verdadera sensación de que las empresas creativas se arman sobre las espaldas de la experiencia personal y familiar, en vez de un modo estructurado, con apoyo y consejos de alguna agencia gubernamental. Muchos comentaron que el sistema de incubadoras de empresas del CMD sólo apoya una cantidad limitada de empresas, hay muchas otras que no reciben apoyo alguno.

37. **Recomendación 7: Crear un nuevo enfoque en el apoyo a las nuevas empresas y las PyMES del sector de desarrollo de contenidos infantiles**

Dada la creación del CMA, se deberá replantear el sistema actual de incubadoras de empresas, con el fin de crear un servicio que pueda apoyar a más empresas incipientes y micro emprendimientos del sector audiovisual y específicamente de desarrollo de contenidos infantiles. Si bien este servicio deberá implementarse para facilitar el crecimiento y la creación de empresas en expansión, también debe reconocer que se pueda crear un valor significativo para aquellas empresas que no tienen la aspiración de convertirse en grandes empresas.

A realizarse por: DGIC con la industria

38. **Conclusión 8: No se produce una cantidad suficiente de contenido y escasean las aptitudes que más se necesitan**

Es evidente que existe una potencial carencia de aptitudes dentro de la Ciudad. En la actualidad, los individuos más capacitados van de proyecto en proyecto a medida que distintas compañías obtienen nuevos trabajos; fundamentalmente están “disponibles” y permanentemente en demanda. Si bien esto funciona en la actualidad, de conseguirse nuevas contrataciones y el sector crece, será necesario desarrollar nuevos talentos creativos y técnicos.

39. El desarrollo de capacidades no deberá limitarse únicamente a lo creativo y técnico y es evidente que deben tomarse más medidas para incrementar las aptitudes empresarias, especialmente en gestión. No existe una cantidad suficiente de gerentes experimentados (con una comprensión genuina de la agenda comercial) dentro del sector, lo que impide que crezca.

40. Al mismo tiempo, a medida que el mercado de contenidos se expanda, se hará evidente que no se está produciendo una cantidad suficiente de nuevo contenido. Internacionalmente, la investigación entre niños y jóvenes demuestran que buscan contenido nuevo y renovado permanentemente y las repeticiones son poco populares.

41. **Recomendación 8: Llevar a cabo una revisión de capacidades dentro del sector de contenidos**

Es necesario realizar un relevo de las capacidades existentes para asegurarse que estén a la altura de la demanda. Deberá tener en cuenta tanto los cambios de la tecnología y la necesidad de construir empresas. Deberá reflejar la aptitud de los recién graduados de entrar en el mercado laboral. Y deberá realizar recomendaciones sobre el modo de encarar esta escasez de conocimientos.

A realizarse por: DGIC

42. **Conclusión 9: No existe ninguna estrategia evidente que apoye el crecimiento dentro del sector de contenidos infantiles**

Las empresas dentro del sector sienten que no existe ninguna estrategia general, bien pensada y coordinada para apoyar el desarrollo de la estrategia de contenidos infantiles. Si bien muchos trabajan duro para apoyar el desarrollo de asociaciones y cámaras comerciales, no podían identificar el modo en que pudiera surgir un liderazgo cruzado con un enfoque más estratégico.

43. **Recomendación 9: Desarrollar una proyecto para posicionar a Buenos Aires como el centro principal de habla hispana sobre contenidos infantiles en el mercado global.**

Es necesario tener una verdadera visión que sirva para crear una estrategia viable para el desarrollo del sector de contenidos infantiles en Buenos Aires. La misma requiere tanto la visión y un proyecto de desarrollo viable con acciones y actividades claves. Estimo que muchos de los elementos necesarios son los descritos en las recomendaciones 1 a la 8. Sin embargo, deberán plantearse en función de un esquema más amplio y el reconocimiento de que, en este contexto, la marca “Buenos Aires” tendrá un éxito mayor que una marca “Argentina”.

La creación de dicha estrategia requerirá de la inversión de la Ciudad y el compromiso de la industria. Sin embargo, en mi opinión, los atractivos de una marca Buenos Aires serán lo suficientemente fuertes para permitirle competir con otros potenciales centros del mundo de habla hispana (ej., Barcelona, Guadalajara, Madrid, México), para ser un centro atractivo para un mercado global del contenidos en habla española.

A realizarse por: DGIC con la industria

44. **Conclusión 10: Pese a tener muchos puntos en común, el desarrollo del sector está frenado por inconvenientes provocados por el creciente antagonismo y conflictos de competencia entre el gobierno nacional y el de la Ciudad.**

Existe la necesidad de construir vínculos más allá de las diferencias políticas para apoyar objetivos comunes. A nivel anecdótico, me han dicho que la falta de diálogo entre los gobiernos de Nación y Ciudad, trae aparejado que las políticas no están alineadas, aún cuando podrían estarlo. En términos generales, existe la necesidad de comprender mejor que las PyMES creativas pueden ser el vehículo para lograr objetivos políticos – por ejemplo, mediante la creación de empleo dentro de un sector de contenidos renovado y de alto valor – atravesando agendas sociales, culturales, educativas y económicas.

45. **Recomendación 10: Trabajar con la industria para generar un nuevo diálogo con el gobierno**

Dada la tensa relación con el gobierno nacional, sugiero que el vehículo para la creación de un enfoque compartido sea a través de las cámaras empresarias e industriales que tienen la capacidad de dialogar con ambas partes. Se deberá tener en cuenta un enfoque que otorgue un mayor poder a la industria para determinar los tipos de intervenciones necesarias para que sea más competitiva y sustentable.