

ANÁLISIS COMPARADO DE SALARIOS Y PRODUCTIVIDAD EN LA  
INDUSTRIA DE TELEVISIÓN PAGA EN LATINOAMÉRICA

**ALUMNO:** Hernán N. Donnari

**TUTOR:** Gabriel E. Pereyra

**AÑO:** 2011

**LUGAR:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires



## AGRADECIMIENTOS

A mis mujeres Agustina, Catalina y sobre todo a Josefina, por su paciencia y comprensión.



## RESUMEN

Las empresas dedicadas a la distribución de contenido en Latinoamérica, tienen la posibilidad de elegir el país donde ubicar el Departamento de Producción ON AIR. Este departamento es clave para la performance de una compañía en esta industria y su ubicación implica una toma de decisión estratégica.

La decisión depende de muchos factores: disponibilidad de talento, tanto en cantidad como en calidad, el costo del mismo, flexibilidad y eficiencia en el mercado laboral, estabilidad de las políticas públicas, importancia del mercado local y competitividad. No todos son igualmente importantes, ni siquiera se puede establecer un criterio de importancia uniforme para distintas empresas. Como se verá más adelante, la importancia relativa que se le asignen a estos factores será dependiente de la estrategia de la compañía, de sus recursos y capacidades.

Este trabajo tiene por objeto identificar el país de Latinoamérica que ofrece las mejores condiciones, a las empresas distribuidoras de contenido, para establecer departamentos de producción ON AIR. A lo largo del mismo, se analizan los factores que contribuyen a la selección de un país en particular, en detrimento de otros. Se integraron todos los datos en una función que ponderó, aplicando un criterio sugerido, todos estos factores y se estableció un ranking de países.

Del análisis surgió que Brasil, México y Colombia son los países de Latinoamérica que poseen la mejor combinación de factores para el establecimiento de un centro de Producción ON AIR. En cuarto y quinto lugar quedaron Argentina y Chile. Venezuela quedó en el sexto y último lugar, dado que varios países habían sido descartados previamente por otros criterios.

Más allá del ranking obtenido, con el factor de ponderación específico utilizado, lo importante es el modelo que permite modificar las ponderaciones y eventualmente arribar a resultados distintos.



Palabras Clave

Distribuidores de contenido, industria del entretenimiento, Televisión, Branding, Promociones, Productividad, Talento, Clúster, Premios PROMAX-BDA, Competitividad



## ÍNDICE

Introducción .....	7
Capítulo 1.- Análisis de la industria .....	10
Capítulo 2.- La televisión y sus componentes .....	17
2.1.- Branding .....	19
2.2.- Promociones .....	19
2.3.- Diseño Gráfico en las Promos .....	20
2.4.- Los distintos tipos de promos .....	20
2.5.- Recursos utilizados en la fabricación de promos .....	21
Capítulo 3.- Productividad .....	22
Capítulo 4.- Talento .....	24
4.1.- Importancia del Talento .....	26
4.2.- Talento en Latinoamérica .....	26
4.3.- Talento en la Industria .....	29
4.4.- La importancia del clúster y la Existencia de talento .....	31
4.5.- Los premios Promax-BDA .....	37
4.6.- Metodología de medición indirecta .....	38
Capítulo 5.- Competitividad en Latinoamérica .....	42
Capítulo 6.- Información adicional .....	45
6.1.- Demografía y datos macroeconómicos .....	45
6.2.- Salarios .....	46
6.3 Importancia del mercado local .....	51
6.4 Desarrollo y Volatilidad de Políticas Públicas .....	52
6.5.- Ficha por país .....	54



6.5.1.- Argentina .....	54
6.5.2.- Brasil.....	56
6.5.3.- Chile .....	58
6.5.4.- Colombia .....	60
6.5.5.- México .....	62
6.5.6.- Venezuela.....	64
Capítulo 7.- Análisis de resultados .....	66
Conclusiones .....	68
Bibliografía.....	71
Anexo 1: Ganadores Premios Promax-BDA años 2009 y 2010 .....	74



## INTRODUCCIÓN

Buenos Aires, entre el año 2003 y el 2008, recibió un aluvión de inversiones relacionadas con empresas audiovisuales y del entretenimiento. Estas inversiones se daban en un marco de relación cambiaria favorable debido a un peso muy devaluado, mucho talento disponible y a valores altamente competitivos. Actualmente, muchas empresas que se radicaron en Argentina están buscando otros países donde diversificar sus inversiones, evitando quedar atados a una economía que se inflaciona a una tasa superior al 20% en dólares año tras año, donde los sindicatos suponen una amenaza e imponen una gran rigidez en las condiciones de negociación salarial y donde el marco jurídico es sumamente permeable a las necesidades de los gobiernos.

Un ejemplo de esto último es la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisuales, que establece las pautas que rigen el funcionamiento de los medios radiales y televisivos en la República Argentina. Esta legislación fue promulgada el 10 de octubre de 2009, y modificó profundamente el escenario de negocios en la industria de medios.

En este contexto, contestar a la pregunta sobre cuál es el país o los países de Latinoamérica donde las empresas en la industria del entretenimiento tienen mayores chances de ser exitosas resulta relevante para una industria que está en expansión permanente.

En particular, este trabajo aborda la problemática de las empresas distribuidoras de contenido que abastecen a la industria de televisión de pago. Estas empresas, a veces denominadas empaquetadoras de contenido, tienen como objetivo crear canales de televisión lineales que apuntan a un segmento de audiencia específico (target), ponerlos dentro de una marca (branding) y venderlos a los operadores de televisión paga.

Estos operadores de televisión paga son los distribuidores finales a los hogares, típicamente operadores de cable u operadores satelitales.



Una actividad central de las empresas distribuidoras de contenido es la generación de piezas auto-promocionales que son pautadas o emitidas en los canales y que sirven para comunicar el contenido que el canal tiene para ofrecer. Esta actividad es comúnmente denominada producción ON AIR, y es estratégica, porque como veremos más adelante, permite generar diferenciación y de esa manera, establecer ventajas competitivas sustentables.

Entonces, lo que se pretende contestar en este trabajo es ¿Cuál es el o los países de Latinoamérica que ofrecen las mejores condiciones para el establecimiento de un centro de producción de ON AIR? Esto nos lleva a la pregunta siguiente, que es: ¿Cuáles son los factores que tienen mayor influencia en el éxito de un centro de producción ON AIR?

Un centro de producción ON AIR exitoso requiere de una combinación de factores, entre los cuales podemos mencionar como más relevantes la existencia de talento, costo del mismo, productividad, infraestructura disponible, seguridad jurídica, competitividad, flexibilidad del mercado laboral, etc.

Este trabajo aborda el análisis de estos aspectos para los países de Latinoamérica, utilizando diversas metodologías.

Para la cuestión del talento, usaremos un método inicialmente cuantitativo de análisis de clústeres existentes, para luego evaluar cualitativamente la producción generada en esos clústeres mediante un método indirecto.

Para la productividad, si bien se encuentra fuertemente relacionada con el punto anterior, utilizaremos indicadores genéricos.

En lo que hace a costos, tanto generales como de recursos humanos, utilizaremos los reportes disponibles de instituciones como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y ONGs como The Heritage Foundation. Estas instituciones elaboran índices entre países, ordenándolos de acuerdo a la facilidad o dificultad para hacer negocios, costo de contratar y des contratar, paridad cambiaria.





Finalmente, como complemento, también utilizaremos indicadores blandos como los factores más problemáticos para hacer negocios en cada país, publicados por el Foro Económico Mundial.

Todo lo anterior nos va a permitir establecer un modelo que nos permita decidir el mejor país donde invertir en un centro de producción ON AIR. La muestra a analizar es Latinoamérica, aunque algunos criterios básicos nos van a permitir rápidamente descartar algunos países y quedarnos con un grupo más acotado, el cual será analizado en profundidad.

Iniciaremos el análisis describiendo la industria de medios y acotando la misma a los efectos de este trabajo. Luego, describiremos las empresas en términos generales, haciendo hincapié en las áreas relevantes. A continuación, haremos una breve introducción al mundo de la televisión, y los componentes principales en una canal lineal de televisión, tales como las promociones (promos), la gráfica y el branding de una señal. Estableceremos entonces una definición para productividad y talento, lo que nos permitirá abordar el tema de los clústeres y su importancia en esta industria.

A partir de ahí, mediremos cualitativamente el talento por un medio objetivo e indirecto y estableceremos los países con mayor cantidad de talento de calidad.

Como el análisis de talento no es suficiente, complementaremos lo anterior con una mirada sobre las cuestiones políticas, económicas y sociales en los países de interés.

Finalmente, integrando todo lo anterior, tendremos una definición acerca de cuál es el país o los países de Latinoamérica que ofrecen las mejores condiciones para el establecimiento de un centro de producción de ON AIR.



## CAPÍTULO 1.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Tradicionalmente, la industria de medios solía agruparse entre los generadores de contenido y los distribuidores del mismo. En este contexto, buena parte de las discusiones sobre la fortaleza de una empresa perteneciente a un grupo sobre otra perteneciente a otro grupo, giraban alrededor de si “el contenido es o no rey”. (Knee, Greenwald, & Seave, 2009)

Sin embargo, esta dicotomía entre contenido y distribución ignora algunas distinciones críticas sobre la dinámica subyacente en la industria de medios.

Para perfeccionarlo y abordar estas distinciones críticas, es necesario agregarle una instancia más al modelo, dividiendo la distribución en dos categorías: la distribución mayorista (distribuidores de contenido o “empaquetadores”) y la distribución al consumidor final (“retail”).

Como ya se mencionó, la distribución mayorista se ocupa del empaquetamiento y la preparación del contenido para su diseminación por medio de plataformas intermediarias (típicamente enlaces satelitales de contribución).

La distribución al consumidor final se ocupa de la conexión comúnmente denominada “de última milla”, que en nuestro contexto es la que llega a los hogares.

Entonces, y a modo de ejemplo, podemos tener un estudio de producción de cine que genera una película o una serie de televisión que vende a un canal de cable, el cual a su vez empaqueta esta película o serie con otras películas o series de otros estudios y el producto final es vendido a varios operadores de cable u operador satelital, quien lo distribuye a los hogares en cada uno de los mercados en los que opera.

También surgen operadores de televisión paga panregionales, tanto de cable como satelitales o DTH. Estos operadores panregionales, operan en diversos



países y mercados. Ejemplos de operadores panregionales son Telmex, Telefónica, DirecTV y Sky entre otros.

**GRÁFICO 1: ESTRUCTURA BÁSICA DE LA INDUSTRIA (KNEE, GREENWALD, & SEAVE, 2009)**



Desde un punto de vista estratégico, en la medida que nos movemos en el Gráfico 1 desde los generadores de contenido hacia los empaquetadores y finalmente llegamos a los distribuidores a los consumidores finales, el número de proveedores existentes disminuye. Es decir, la cantidad de competidores disminuye y, como consecuencia, aumentan las ventajas competitivas.

Esto se debe a que la creación de contenido, por su propia naturaleza, no implica grandes costos fijos y en consecuencia, no posee economías de escala significativas. En otras palabras, producir películas de cine no posee grandes



barreras de entrada. Producir otro tipo de contenido, más en serie como por ejemplo novelas, podría implicar ciertas economías de escala que si bien no son enormes, generan algún grado de ventaja competitiva.

Cuando nos adentramos en el negocio de los distribuidores de contenido, vemos que empiezan a aparecer ciertas economías de escala relacionadas con la infraestructura fija necesaria para poder competir eficientemente. Una vez que esta infraestructura es instalada, surgen las economías de escala que hacen decrecer el impacto de estos costos fijos en el procesamiento de grandes cantidades de contenido.

Finalmente, el negocio de hacer llegar el contenido a los consumidores finales es el más intensivo desde el punto de vista de la necesidad de capital, ya sea para instalar salas de cine o para cablear ciudades enteras con fibra o arrendar grandes capacidades satelitales para distribuir el contenido. Es aquí donde surgen las grandes ventajas competitivas y donde los clientes son más proclives a comportarse como cautivos.

A los efectos de este trabajo, dentro de la industria de medios nos enfocaremos a los distribuidores de contenido, entre los cuales se encuentran Disney, Fox Latin American Channels, Turner, Discovery Networks, HBO Latin America, etc.

Estas empresas poseen canales o señales, que venden a los operadores de televisión paga, típicamente operadores de cable, operadores satelitales y operadores de plataforma IPTV. Como ejemplo podemos mencionar a Cablevisión Argentina, DirecTV, SKY México, NET Brasil, Telmex Colombia.

La venta de señales conforma el ingreso principal de dinero de los distribuidores de contenido. El segundo ingreso de los distribuidores de contenido es la venta de publicidad en sus señales. Si bien usualmente el ingreso por ventas de publicidad es menor que el producido por venta de señal, la importancia de este ingreso ha ido aumentando y en aquellos mercados más desarrollados se acerca a conformar el 50% de los ingresos totales de una señal.



Las empresas distribuidoras de contenido en Latinoamérica son esencialmente panregionales, es decir, operan en todos los países. Asimismo, existe un proceso de concentración de señales (más señales por cada distribuidor de señales) que balancea, como contrapartida, un proceso similar que viene ocurriendo del lado de los operadores de televisión paga (menos operadores de televisión paga, cada uno con más suscriptores)

Podemos mencionar, como ejemplos de lo anterior, la compra de siete señales del Grupo Claxson por parte de Turner Broadcasting System en el año 2006 (La Nación, 2006) y la compra de Embratel por parte de Telmex en el año 2004. (El Universal, 2004)

Cuando las empresas distribuidoras de contenido poseen muchos canales y operan en forma panregional, obtienen economías de escala a partir de la negociación que se realiza en cuanto a compra de derechos de emisión de contenido, capacidad satelital para distribución, operación y adaptación de contenido (subtitulado, doblaje), costos de producción del empaquetado del contenido (ON AIR).

Obviamente, esto les otorga poder de negociación con los operadores de televisión paga para obtener mejores tarifas por suscriptor y con los anunciantes para poder vender mejor sus segundos de tanda comercial.

Las señales de televisión se crean con el objeto de proveer un servicio (entretener, informar) a un público determinado (audiencia). Una señal de televisión se conforma mediante la transmisión de una sucesión de elementos audiovisuales consecutivos, con una lógica medianamente establecida y respeta ciertas convenciones como intercalar segmentos de programa con tanda.

Los principales elementos que conforman una transmisión lineal de un canal de televisión son el contenido (usualmente denominado artística o “long format content”), las promociones del contenido y los comerciales.

A su vez, dentro de las promociones, como veremos más adelante, existen infinidad de piezas tales como identificadores de señal, clips institucionales o de marca, promociones de programas o de otros canales, etc.

Las empresas que se dedican a la distribución de canales de televisión, poseen estructuras o sectores bien diferenciados, los cuales son detallados en el

Gráfico 2

**GRÁFICO 2: SECTORES BÁSICOS EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CONTENIDO**



La figura muestra las principales áreas de una empresa distribuidora de contenido, y distingue entre las áreas específicas del negocio y las áreas de soporte y de servicios como Administración, Legales, Sistemas, Tecnología, etc.

Las áreas de soporte y servicios no requieren estar alocadas en un lugar específico, pudiendo estar distribuidas en distintos países.



En esta industria existen dos alternativas o estrategias en la ubicación de las facilidades. La estrategia de “sinergia”, busca co-ubicar la mayor cantidad de recursos, infraestructura y facilidades, de manera de reducir costos fijos, eficientizar las comunicaciones y aprovechar las economías de escala.

Sin embargo, una excesiva concentración de recursos conlleva una pérdida de adaptación a nivel local (particularmente en lo que se refiere a ventas o producción de contenido), lo que obliga a generar estructuras más distribuidas.

Esta tensión entre la búsqueda del “sabor local” y la eficiencia de costos, implica buscar soluciones de compromiso que satisfagan los dos enfoques, minimizando sin embargo las pérdidas de economías de escala.

La mayoría de las empresas han distribuido las estructuras de ventas en los mercados más relevantes, estableciendo responsables de ingresos por ventas de publicidad y señales por región o por país.

Típicamente, estos centros regionales se establecieron en Miami (para ventas panregionales), México, Colombia, Brasil y Argentina. También algunas empresas han generado una mayor capilaridad, agregando a los anteriores Venezuela, Guatemala, Chile y Perú.

Asimismo, las empresas se descentralizaron distribuyendo otras áreas, como por ejemplo Programación, Operaciones, Finanzas, Legales en distintos países, dando soporte al negocio en forma local y aprovechando ventajas que en forma local ofrecen ciertos mercados.

Sin embargo, por las infraestructuras, tecnologías y equipos necesarios para desempeñar determinadas tareas, las áreas no pueden distribuirse en muchos países porque hacerlo implica repetir, en forma ineficiente, costosas inversiones en muchos lugares distintos.

Entre las áreas que son más difíciles de distribuir, se encuentran las relacionadas con el manejo del contenido (recepción y envío a emisión), su



preparación para la emisión (doblaje, subtulado, segmentación, control de calidad) y la producción de promociones ON AIR.

El contenido, es decir los materiales que se van a emitir, solían manipularse hasta el año 2000 en forma de tapes o cintas magnéticas. Si bien ya existían mecanismo digitales de grabación y procesamiento, la enorme cantidad de información que requiere el video de alta calidad (calidad Broadcast) hacía que estos mecanismos fueran prohibitivamente complejos y costosos.

La manipulación de cintas le imponía un freno a la descentralización de estructuras productivas, dado que mover tapes de un país a otro a través de aduanas supone un costo y una complejidad enormes.

En los últimos 10 años, de la mano de los avances tecnológicos y el aumento exponencial de la capacidad de procesamiento y almacenamiento en las computadoras, surgieron soluciones digitales que permiten transferencias de contenido por medio de enlaces de datos, habilitando la existencia de centros remotos de producción, los cuales son interconectados para permitir un uso simultáneo y compartido del contenido. Estas soluciones digitales son usualmente denominadas sistemas tapeless (sin cintas).

Claro que las infraestructuras capaces de soportar este tipo de operaciones son muy caras, medidas en términos de inversión en equipamiento, contratación de capacidades de enlaces de datos, servidores y discos de almacenamiento, sistemas redundantes para preservar la disponibilidad del contenido, provisión ininterrumpida de energía, etc.

Y los recursos humanos necesarios para su operación, son igualmente caros y difíciles de encontrar. De esto hablaremos en profundidad más adelante.





## CAPÍTULO 2.- LA TELEVISIÓN Y SUS COMPONENTES

A partir de sus orígenes en la década del treinta, la televisión como medio de comunicación masivo ha experimentado numerosas modificaciones en sus procesos productivos.

La íntima relación entre los procesos productivos y los desarrollos tecnológicos en el campo de la producción audiovisual permiten identificar los modos en los que esta mutua influencia ha provocado el avance y la configuración actual del campo. No es posible pensar la producción audiovisual por fuera del componente tecnológico en tanto la producción audiovisual es producción técnica.

Como Michele Hilmes observa en su libro *La Historia de la Televisión*: “La historia de la televisión se encuentra profundamente ligada con la historia de los desarrollos tecnológicos en el siglo XX y dentro del siglo XXI. De hecho, estas innovaciones, refinamientos, conflictos y cambios como medio no pueden ser separados de los simultáneos inventos, adaptaciones y revoluciones de la tecnología que hicieron posible la primera radio, luego la televisión y ahora los nuevos medios digitales.” (Hilmes & Jacobs, 2003)

Las variables tecnológicas son constitutivas del medio de producción audiovisual y las nuevas tecnologías -invención del satélite geoestacionario, la fibra óptica, las técnicas digitales de almacenamiento, procesamiento, compresión y transmisión, entre otras- permitieron la progresiva consolidación de determinadas prácticas productivas, dejando otras en desuso.

Los esquemas de distribución han cambiado radicalmente y actualmente no vemos televisión sólo por televisión. Tanto las plataformas de distribución como las terminales o dispositivos donde se visualizan los contenidos han ido modificándose a lo largo de los años.



Internet ha hecho también necesario revisar los esquemas de comercialización y visualización de los productos televisivos. Una vez que un programa de televisión es capturado por un sistema de grabación digital puede ser fácilmente retransmitido, vía Internet, a una infinidad de usuarios sin pérdidas sustanciales en la calidad de imagen y sonido. Esto le impone a la industria nuevos desafíos en cuanto a la forma de generar ingresos y mantener rentabilidad.

Con el tiempo, hemos pasado de estructuras rígidas del tipo segmento artístico o contenido, luego tanda, luego contenido a estructuras mucho más complejas, donde la tanda y el contenido se mezclan y se confunden, donde es posible encontrar auspicios y sponsors dentro del contenido (series de televisión o películas) y contenido dentro de las tandas. El control remoto, introducido en Estados Unidos en 1956 por Zenith, tuvo un rol fundamental en la forma en que las personas nos acostumbramos a mirar televisión.

Los desarrolladores de contenido se enfrentan a la obligación de variar los formatos para poder poner el elemento publicitario dentro de los programas o antes de los separadores de tanda publicitaria, es por ello que en las más recientes producciones televisivas aparecen muchos más productos exhibidos sutilmente –y a veces no tanto- en pantalla (también denominados muestreo de producto o publicidad no tradicional) así como más publicidad dentro del espacio antes utilizado para el formato.

Las grabadoras inteligentes de video digital desafían la base de la economía de la televisión que es la publicidad generando un regreso a la publicidad integrada en los programas como en los tempranos días de la radio y la televisión” (Hilmes & Jacobs, 2003).

Por todo lo anterior, la televisión es un medio dinámico, competitivo, en permanente evolución. Esta evolución y dinamismo se hace evidente en los elementos que la componen, algunos de los cuales describiremos a continuación.



## 2.1.- BRANDING

Desde un punto de vista general, una marca es una mezcla de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados en una marca registrada, que si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia. (Brand Channel, 2010)

Branding es el proceso de construcción de una marca, y en el contexto de canales de televisión, refiere a un conjunto específico de atributos que conforman la identidad del producto. El branding empaqueta el contenido, diferenciándolo y otorgándole los atributos de la marca

Brevemente, podría ser descrito como el sello de distinción que lleva a posicionar a la marca en los mercados más allá de los contenidos. El factor principal para la consecución de dicho objetivo, es la unidad comunicacional que debe funcionar conceptualmente como un todo guiado por una estrategia determinada y definida por la compañía dueña de la marca.

El branding no es solo un lindo nombre para denominar a las promociones. Algunas piezas promocionales podrán tener componentes de branding, otras tal vez no, en simples términos, el branding se relaciona con la reputación de la marca a través de las promos de on-air, la publicidad, las relaciones públicas y los usos del producto. (McDowell & Batten, 2005)

## 2.2.- PROMOCIONES

La pieza promocional o promo, como elemento audiovisual de televisión, ha sido generalmente considerado como un sub-producto publicitario de menor calidad creativa, cuya función es, en esencia, dar a conocer el horario de emisión de los eventos (serie, evento deportivo, película, etc.) de la grilla de programación del canal.

El objetivo principal del producto promocional audiovisual es el de conducir al telespectador a la pantalla en el momento indicado, en otras palabras, generar una cita entre el telespectador y el contenido.



### 2.3.- DISEÑO GRÁFICO EN LAS PROMOS

Las promos son usualmente realizadas por un sistema de piezas gráficas animadas normalmente denominado paquete gráfico –en inglés graphic package.

Este sistema es la clave de lectura proporcionada al espectador para comprender el carácter, humor o sensibilidad específica, la identidad puntual o imagen institucional que el canal propone y es lo que más valor le agrega, como elemento diferenciador, al empaquetado del producto.

### 2.4.- LOS DISTINTOS TIPOS DE PROMOS

No todas las piezas tienen como objetivo comunicar la emisión de un show específico. Por ejemplo, los logo bugs son pequeños logos de identificación del canal, que generalmente permanecen a la vista en alguno de los márgenes de la pantalla, cuya funcionalidad es de vital importancia dado que está diseñado para tener presencia de marca todo el tiempo frente al telespectador.

Desde los logo bugs hasta los más variados spots institucionales del canal como identificadores de marca (Id Logo), de campaña (Brand Id), avances (Teasers), Promos de apertura (Trailers), de sintonía (Tune In), etc., conforman un complejo sistema de comunicación con el fin de atraer, cautivar y fidelizar a la audiencia.

Para asegurarse la eficacia de la promoción, al menos en cuanto a la cantidad de veces que es vista y cuánta gente la vio, se miden los GRPs (Gross Rating Points o Puntos Brutos de Rating) que la pieza acumula a lo largo de sus sucesivas emisiones. Así es que la campaña promocional de un determinado evento (show o película) se compone de una cantidad efectiva de piezas promocionales que cumplen funciones diferentes durante su tiempo de exposición para alcanzar un determinado fin.



Todas estas piezas promocionales se emiten -pautan- dentro de la tanda comercial, compartiendo el espacio y compitiendo por el mismo con los avisos comerciales.

## 2.5.- RECURSOS UTILIZADOS EN LA FABRICACIÓN DE PROMOS

En las promos se utilizan todos los códigos visuales, desde las características más icónicas de la imagen, como su composición, hasta los códigos estilísticos de las imágenes.

También los códigos de la fotografía (organización del cuadro, perspectiva, escalas, angulaciones, inclinaciones) todos característicos de la imagen fílmica. La iluminación, usos del color, así como los movimientos de la cámara, son utilizados en las piezas audiovisuales promocionales que involucran un registro de imágenes ad hoc.

Debido las características complejas de estos productos promocionales, se incorporan también los códigos gráficos básicos, títulos y textos en general, los subtítulos. Todos estos elementos forman parte de la pieza terminada.

Finalmente, se agregan los elementos de audio entendidos como voces o diálogos, música, efectos sonoros y locuciones.

Como hemos visto, en la creación de una promo, se debe seguir un proceso que involucra aspectos creativos y técnicos.

Para lograr su producción y puesta al aire, operan muchos departamentos de las empresas distribuidoras de contenido (departamento de programación, marketing, operaciones, ingeniería, servicios creativos on-air, servicios de producción on-air, servicios de on-line, etc).

Cada uno de ellos realiza sus tareas en una cadena de producción aunando esfuerzos para alcanzar el objetivo: que la promoción sea emitida, es decir, que llegue al aire.



## CAPÍTULO 3.- PRODUCTIVIDAD

La definición clásica de productividad es la cantidad de bienes y servicios producidos por cada unidad de trabajo.

Existen 4 factores que determinan la productividad: capital físico, capital humano, recursos naturales y conocimientos tecnológicos. (Mankiw, 2002). Estos factores determinan los niveles de productividad en la industria de los distribuidores de contenido y algunos son más importantes que otros.

TABLA 1: FACTORES DE PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA

Factor de Productividad	Definición Clásica	Definición en el contexto de este estudio	Impacto
Capital físico	Cantidad de equipo y estructuras que se utilizan para producir bienes y servicio. Los trabajadores son más productivos si tienen herramientas para trabajar	En la industria, algunas áreas requieren inversiones tecnológicas grandes para lograr adecuados niveles de productividad (sistemas tapeless, distribuidos, de alta disponibilidad)	Medio No es un diferenciador entre países, tecnología es casi un commodity.
Capital humano	Conocimientos y técnica que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia.	El capital humano es clave en la industria del entretenimiento, es el insumo principal. Factor determinante es la existencia de escuelas y universidades donde se formen los trabajadores.	Alto La existencia de trabajadores calificados es un diferenciador
Conocimiento Tecnológico	Se refiere a conocer la mejor manera de producir bienes y servicios	Las mejores prácticas en esta industria, los procesos y flujos de trabajo que se implementan son importantes para establecer la productividad.	Medio-Alto Es un standard en la industria, pero poder ponerlos en práctica es función del capital humano
Recursos Naturales	Son aportados por la naturaleza, como la tierra, los ríos y los yacimientos minerales. Pueden ser renovables y no renovables.	Este factor no se encuentra presente como diferenciador de productividad en la industria del entretenimiento.	Nulo



Como se evidencia en la tabla de arriba, el capital humano es el factor de mayor impacto en la productividad en la industria del entretenimiento, seguido del conocimiento tecnológico (fuertemente vinculado al anterior) y el capital físico. El factor recursos naturales no posee impacto y directamente lo dejamos fuera de este análisis.

En economías desarrolladas, es habitual asumir la tecnología y el capital físico como dados, como si fueran un commodity. Sin embargo, la infraestructura necesaria de comunicación en términos de enlaces de datos, fibras ópticas, energía eléctrica confiable que una empresa de la industria de entretenimiento requiere no es trivialmente obtenida en cualquier país, principalmente en países de Latinoamérica.

De hecho, es habitual carecer de algunos de estos insumos básicos y tener que sustituirlos mediante más inversiones (ej. grupos electrógenos más sofisticados si la provisión de energía eléctrica no fuera segura).



## CAPÍTULO 4.- TALENTO

El talento es la aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación. (Diccionario de la Real Academia Española, 2001)

Las capacidades o aptitudes que una persona posee pueden llegar o no a desarrollarse dependiendo de variables diversas como motivación y contexto, entre otras. Para desarrollar el talento se han de conjugar simultáneamente tres elementos: (Coyle, 2009)

El primero es la práctica intensa y consiste en el esfuerzo reiterado de una actividad, que genera que más redes neuronales crezcan como resultado. El segundo elemento es la ignición, esto es, la chispa que crea y mantiene viva la motivación. El tercer y último elemento es el del maestro instructor, la persona capaz de guiar al alumno para que siga motivado en su práctica intensa para así lograr progresar en sus habilidades.

El talento humano, como hemos visto, es uno de los recursos más importantes para el éxito de una organización. Cuando el talento de los empleados es valioso, particular, difícil de imitar, una organización puede alcanzar ventajas competitivas sustentables que se apoyan en las personas.

En el campo del análisis estratégico, existe una visión de la empresa basada en los recursos, la cual estipula que la empresa es esencialmente un conjunto de recursos y capacidades, y que estos recursos y capacidades son los determinantes principales de su estrategia. (Grant, 1991)

Las organizaciones están tomando conciencia sobre la necesidad de promover y desarrollar individuos con capacidades y competencias especiales, entendiendo por ellas, formación, habilidades y actitudes que hacen que sean diferentes y con gran potencial. Para lograrlo es necesario que las organizaciones aprendan a administrar el talento. (García, 2008)





A fines de los noventa, las organizaciones comenzaron a encontrar serias dificultades para ocupar posiciones dentro de sus estructuras, debido a la escasez de recursos con el adecuado entrenamiento y habilidades.

Esta situación, con algunos agravantes, se mantiene hasta nuestros días y los especialistas sostienen que se va a mantener por lo menos dos décadas más. Para poder hacer frente a la denominada “guerra por el talento”, las empresas deben incorporar un nuevo enfoque relacionado con el talento, que puede resumirse en los cinco siguientes aspectos: (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)

*1. Adoptar una mentalidad de talento*

La construcción de una cantera de talento es crucial. Los líderes de las empresas exitosas tienen una creencia apasionada que se requiere mucho talento para ser exitosos-

*2. Elaborar una propuesta de valor ganadora para los empleados*

Las empresas deben crear una razón clara y convincente por la cual los gerentes talentosos deben unirse y quedarse con ellas. La gestión de las personas debe ser abordada con el mismo vigor que la gestión de clientes.

*3. Volver a generar la estrategia de reclutamiento*

Hoy en día no se encuentran grandes empleados en las bolsas de trabajo, sino se debe salir a buscarlos. Para reclutar talento, es necesario identificar las habilidades intrínsecas, busca caras nuevas en nuevos lugares.

*4. Tejer el desarrollo en la organización*

Desarrollar a las personas para aumentar sus capacidades: no hay suficientes gerentes plenamente desarrollados y la gente con talento tiene la tendencia a irse si sienten que no están creciendo.

*5. Diferenciar a los empleados*

Diferenciar los salarios, las oportunidades y la inversión en las personas.



Como vimos, la gestión del talento es esencialmente un proceso de negocios que permite que el talento alcance su máximo potencial durante su empleo. Es realmente un proceso que alinea las capacidades para contratar, desarrollar y retener talentos con procesos claves de gestión de recursos humanos tales como medición de performance, planificación de sucesiones, desarrollo y aprendizaje en un marco estratégico que permita a la compañía construir una ventaja competitiva y triunfar en su mercado. Y no es un evento único, sino un proceso de largo plazo. (Tiran, 2010)

#### 4.1.- IMPORTANCIA DEL TALENTO

En pocas palabras, el talento sirve para crear grandes empresas. Es sólo una condición necesaria, nunca suficiente. Los que crean grandes compañías entienden que el último obstáculo no son los mercados, ni la tecnología, ni la competencia, ni los productos. Es antes que todo la capacidad de conseguir y retener suficientes individuos capaces” (Collins, 2001)

No todas las posiciones ocupadas con personas talentosas generan en la compañía una enorme ventaja competitiva, capaz de diferenciar a una compañía de otra y posicionarla exitosamente en el mercado. Cada industria posee posiciones clave que deben ser ocupadas por individuos talentosos y adecuadamente gestionados.

Como vimos, las empresas tienen el desafío de identificar, atraer, retener y desarrollar talento. Para esto, tienen que empezar preguntarse ¿Qué significa esto para la organización?, ¿Qué lugar ocupa y cuáles son las posiciones que aportan ventajas competitivas significativas? En el contexto de este trabajo, implica identificar las posiciones clave que pueden aportar ventajas competitivas a las compañías.

#### 4.2.- TALENTO EN LATINOAMÉRICA

Los países poseen los mismos desafíos que poseen las compañías en lo que se refiere a talento. Esto es, deben procurar generar, desarrollar, retener y atraer el



talento necesario para permitir su crecimiento y desarrollo. (Hatun & Sartoris, 2010)

En el informe Barómetro 2010 de Talento, se analizan los países de Latinoamérica en cuanto a su capacidad de generar talento o “hacerlo nacer”, capacidad de permitir el desarrollo del talento y finalmente la capacidad de retener el talento existente en el país o atraerlo del exterior.

En el informe mencionado, para cada país, se analizaron estas tres dimensiones del talento, dividiéndolas a su vez en seis áreas propulsoras: demografía, sistemas educativos, apertura económica y de atracción de inversión extranjera directa, entorno laboral, entorno político y de calidad de las instituciones, y entorno económico y de bienestar. El resultado en estas áreas propulsoras, son finalmente ponderados en un ranking general por país, cuyos resultados se exhiben en la siguiente tabla. (Hatun & Sartoris, 2010)

**TABLA 2: RANKING GENERAL POR PAÍS**

Ranking general por país		
País	Performance	Rank.
Chile	66.39	1
Brasil	63.69	2
México	60.35	3
Uruguay	57.38	4
Argentina	55.85	5
Perú	54.76	6
Colombia	52.97	7
Bolivia	47.37	8
Venezuela	46.33	9
Paraguay	45.54	10



Los resultados de este informe nos permiten inferir la existencia de tres grupos de países.

Grupo 1: Chile, Brasil y México

Grupo 2: Uruguay, Argentina, Perú y Colombia

Grupo 3: Bolivia, Venezuela y Paraguay

En los grupos no existe homogeneidad de razones para sus buenos o malos desempeños, dependiendo en cada caso de los resultados y de la ponderación establecida para cada una de las seis áreas propulsoras.

Chile, por citar al líder de todo el grupo, tuvo una incidencia negativa en el factor demográfico. Sin embargo, su desempeño favorable para todas las otras áreas analizadas le otorgó el primer lugar del ranking.

En lo que sigue, seguiremos analizando principalmente los Grupos 1 y 2 de este estudio.

Podríamos decir entonces que ya poseemos una medida de la capacidad de los países de la región de generar, desarrollar, retener y atraer el talento.

Sin embargo, surge en este punto la siguiente pregunta:

¿A qué tipo de talento se refiere el informe? ¿Es el talento, medido y analizado de acuerdo al Informe Barómetro 2010 de Talento, un indicador válido para cualquier industria?

En otras palabras: ¿es válido específicamente para la industria de distribuidores de contenido, en particular los departamentos de producción ON AIR?

A primera vista, y en base al conocimiento de la industria, parecen existir buenas razones para desconfiar.

Como primera medida, Chile difícilmente pueda considerarse un polo de desarrollo o de atracción de talento creativo, publicitario o televisivo. Y aparece



liderando el grupo, por encima de países mucho más evolucionados y con historias más ricas como Argentina o Colombia.

Lo mismo ocurre con Uruguay, superando con lo justo a Argentina pero holgadamente a Colombia y Venezuela, países exportadores de productos televisivos como novelas y en el caso de Venezuela, con una historia rica de relaciones con distribuidores de contenido como HBO.

Surge entonces la necesidad de contrastar estos datos con otros más específicos de la industria, aprovechando algunas de las mediciones objetivas en las áreas propulsoras y combinándolas con otros indicadores que podamos desarrollar.

#### 4.3.- TALENTO EN LA INDUSTRIA

En la industria de distribuidores de contenido y particularmente en el área de producción de promos de ON AIR, existen posiciones claves sobre las cuales recae el éxito o fracaso de la estrategia comunicacional del canal.

Estas posiciones son en general difíciles de encontrar, combinan capacidades especiales para trabajo en equipo, son creativas pero deben poder adoptar una modalidad de trabajo semi-fabril y ser flexibles con sus expectativas respecto a los resultados “artísticos” obtenidos.

Las personas en estas áreas deben atender a demandas multiculturales (distintos países, culturas, lenguas), en entornos de alta demanda por resultados y fuerte competencia.

El desafío en estas áreas pasa por primera reclutar y luego retener a estas personas, dada la alta rotación inherente a estos sectores (principalmente por aburrimiento y búsqueda de nuevos desafíos creativos)

Estas posiciones, resumidas en la tabla que sigue, son las habituales en las estructuras de producción de promos y son fundamentales a la hora de producir las piezas comunicacionales del canal.



Las posiciones se dividieron en posiciones creativas, técnicas y operativas. No todas poseen la misma importancia ni criticidad. Sin embargo, un subconjunto de estas posiciones, aquellas identificadas como “core”, son fundamentales y conforman el núcleo duro de las estructuras de producción de promos.

**TABLA 3: POSICIONES EN LA INDUSTRIA**

Cargo	Área	Creativos	Técnicos	Operativos	Core?
Asistentes de Edición	Operaciones			X	SI
Editores de video	Operaciones	X			SI
Editores de audio	Operaciones	X			SI
Redactores		X			SI
Diseñadores Gráficos		X			SI
Coordinadores de Producción	Operaciones			X	SI
Gerentes de Producción	Operaciones			X	SI
Directores de Arte		X			SI
Coordinador Técnico			X		SI
Gerente Técnico			X		NO
Coordinadores de Programación	Programación			X	NO
Gerente de Programación	Programación			X	NO
Coordinadores de Scheduling	Programación			X	NO
Coordinadores de Contenido	Operaciones			X	NO
Operadores de materiales	Operaciones			X	NO
Gerente de Operaciones	Operaciones			X	NO



#### 4.4.- LA IMPORTANCIA DEL CLÚSTER Y LA EXISTENCIA DE TALENTO

La definición estándar de clúster, de acuerdo a Michael Porter, es “un grupo de firmas (entidades) relacionadas (de forma horizontal, verticalmente o de soporte) ubicadas en un área geográfica determinada que aprovechando una serie de aspectos (como externalidades, ahorros de costos de transacción, disponibilidad rápida y a gusto del cliente de los insumos, etc.) proveen ventajas a las firmas, sectores, distritos o regiones de un país donde las firmas están ubicadas. (Porter, 1998)

El fenómeno de clusterización de industrias en el sector servicios ha sido fuertemente estudiado. Los sectores de servicios tienden a generar altas concentraciones en pocas ciudades y muestran patrones de concentración muy importantes incluso dentro de las ciudades. Esta aglomeración de recursos es una fuente central de competitividad para las empresas.

Similarmente a lo que ocurre en otras industrias, los clústeres de servicios se aprovechan de la movilidad laboral de los trabajadores para elevar la productividad en forma colectiva. (Feldman & Audretsch., 2004)

En particular, la industria del entretenimiento posee una fuerte tendencia a la concentración geográfica y la generación de clúster, como lo demuestra el estudio de Los Angeles y la industria del entretenimiento. (Scott, 1996)

Es importante remarcar que la co-ubicación geográfica no es una condición suficiente para poder acceder al clúster. Para acceder al clúster y a su pool local de conocimiento, se debe participar activamente en la red de intercambio de conocimiento que formal o informalmente el clúster genera. En consecuencia, contratar trabajadores de los competidores y de otras firmas es un mecanismo clave para acceder a esas redes de intercambio. (Breschi & Lissoni, 2003)

La movilidad laboral, como externalidad positiva, posee tres efectos principales: transferencia de conocimientos de una firma a otra por medio de sus trabajadores, genera una cultura de redes sociales descentralizadas que ligan a



creativos y ejecutivos de distintas empresas y ayudan a difundir innovación y finalmente la captación de los mejores empleados para las mejores firmas.

Los clústeres solamente pueden crear nuevo conocimiento y crecer si están vinculadas con mercados externos, y poseen mecanismos de intercambio locales y remotos.

Esto último es fundamental, dado que ha sido estudiado y demostrado que clústeres otrora exitosos fueron decayendo hasta desaparecer a partir de la carencia de un vínculo sólido y fructífero de intercambio con el exterior. (Bathelt, 2005)

Como se dijo anteriormente, el capital humano es, de las cuatro fuerzas productivas, la más importante en la industria. El talento humano resulta entonces la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa en esta industria.

Por lo que se explicó, existe una vinculación entre los clústeres y la existencia de talento, dado que se genera un círculo virtuoso entre las empresas y los recursos, lo que ayuda a generar nuevos recursos y empresas. Todas las firmas dentro de un clúster se benefician y promueven la llegada de nuevas firmas.

La existencia y ubicación actual de las empresas más relevantes dentro de la industria bajo análisis (distribuidores de señales de televisión) resulta un indicativo de la existencia de clústeres dentro de Latinoamérica.

Si salimos por un instante del enfoque de este estudio y pensamos en las empresas pertenecientes a la industria Broadcast, en un sentido más amplio, ubicadas en cada país de Latinoamérica, vemos que los canales de televisión de aire y los grupos productores de contenido locales son los más importantes, tanto en lo que a volumen de producción se refiere como a niveles de inversión en tecnología y facilidades. Salvo en algunos países como Argentina o Venezuela, donde existe una presencia muy importante de distribuidores de contenido, la industria de canales de aire es la más relevante y es la que podría





aportar los recursos necesarios (talentos) para el establecimiento de una nueva empresa.

En la siguiente tabla, se resumen las principales empresas dentro de la industria de canales de aire, para los países más importantes de Latinoamérica en cuanto a volumen de producción y relevancia de la industria de televisión.

**TABLA 4: PRINCIPALES CANALES PRIVADOS DE AIRE EN LATINOAMERICA**

<b>Principales empresas privadas</b>	<b>País</b>
Canal 13, Chilevisión	Chile
Rede Globo, SBT, Rede Record	Brasil
Televisa, TV Azteca	México
Canal 13, Telefe, América TV	Argentina
América Televisión, Frecuencia Latina	Perú
RCN, Caracol	Colombia
RCTV, Venevisión	Venezuela

Como se puede observar, el único cambio en esta lista frente al listado anterior (Informe Barómetro de Talento 2010, Grupos 1 y 2), es la exclusión de Uruguay y la inclusión de Venezuela.

La justificación para la inclusión de Venezuela ya se hizo, y es el hecho que posee una fuerte industria de generación de contenido (novelas) y una base instalada de distribuidores de contenido (Grupo Cisneros, HBO, etc.). La importancia de Venezuela ha decrecido drásticamente en los últimos años, pero aún mantiene una cierta importancia y no debería quedar afuera del análisis.

Uruguay, por el contrario, si bien en el informe de talento quedó bien posicionado, no posee una industria televisiva importante, nutriéndose sus canales principalmente de contenido generado en Argentina.



Aquí hemos encontrado, salvo este detalle, una coherencia preliminar entre los resultados del informe de talento y la existencia de canales de televisión de aire capaces de generar clústeres (de diversa importancia y tamaño) en los países.

Ahora trataremos de afinar un poco más el enfoque de talento, y establecer una relación más específica con la industria bajo análisis en este trabajo, la industria de distribuidores de contenido.

La pregunta que surge es: ¿Dónde se establecieron, desde dónde operan, las principales empresas distribuidoras de contenido?

Si enumeramos las seis empresas más importantes –en términos de cantidad de canales y relevancia de los mismos- cuyas señales son distribuidas en todo Latinoamérica y agregamos el lugar geográfico donde sus departamentos de ON AIR están localizados, obtenemos la siguiente tabla.

**TABLA 5: LOCALIZACIÓN DE DEPARTAMENTOS ON AIR DE LOS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES DE CONTENIDO**

<b>Empresas</b>	<b>Localización de sus departamentos de ON AIR (*)</b>
Discovery Channel Latin America	Estados Unidos
FOX Latin American Channels	Argentina
HBO Latin America Group	Brasil-Estados Unidos-Venezuela
MTV Networks International	Argentina-Brasil-Estados Unidos
Turner International	Argentina
The Walt Disney Company Latin America	Argentina

*(\*) Por la esencia misma del trabajo de producción de piezas de ON AIR, su flujo de trabajo descentralizado y colaborativo, es difícil establecer una localización única. En todos los casos se menciona el lugar o los lugares donde la mayor cantidad de tareas y decisiones son tomadas.*

Teniendo en cuenta esta tabla, surge la importancia de Brasil y Argentina entre los países de Latinoamérica con mayor presencia de empresas dentro de la industria bajo análisis. Estados Unidos es definitivamente un polo o clúster de



producción para Latinoamérica (ubicado principalmente en Miami y Los Angeles), sin embargo no se encuentra dentro de los alcances de este trabajo.

Otro país que se destaca por la gran cantidad de inversiones que recibió en los últimos años es Colombia, particularmente en lo que se refiere a empresas productoras de contenido. Como ejemplo, podemos citar a Fox International Channels adquiriendo Fox Telecolombia, a Sony Pictures adquiriendo Teleset y Telemundo haciendo lo propio con RTI Colombia. (Agencia de Promoción Invest in Bogota, 2011)

Hoy Colombia es, sin lugar a dudas, uno de los principales polos de producción audiovisual de Latinoamérica. Entre las razones para este logro, podemos mencionar que posee mucho talento, tanto en actores como en técnicos y creativos, sus leyes de propiedad intelectual y cesión de derechos son flexibles y finalmente posee una baja conflictividad gremial para los estándares de la industria. Las cuestiones macroeconómicas, que también potencian esta realidad, serán analizadas más adelante.

Repasando, hemos hecho hasta el momento un recorrido acerca del talento, arrancando con una definición de talento genérica (independientemente de la industria) y una primera idea acerca de los distintos países y su capacidad para lidiar con el mismo.

Luego, hemos analizado la industria de la televisión en general, junto con sus principales clústeres productivos para finalmente adentrarnos en el terreno de los distribuidores de contenido en particular y su localización en los distintos países.

Ya tenemos una idea de las regiones donde se encuentra la mayor cantidad de talento disponible, inferida a partir de todo lo anterior. Todos los países del Grupo 1 y 2, con la modificación de Venezuela por Uruguay, parecen ser países con una buena cantidad de recursos humanos capacitados.



Cabría preguntarse: ¿Es necesaria la existencia de talento en modo local, o bien podría llevarse talento de un país a otro?

La respuesta a la segunda pregunta es que si, es necesaria cierta cantidad de talento en modo local. Por supuesto, determinadas posiciones clave pueden ser cubiertas por personas de otros países que sean llevadas para suplir de una carencia específica en una posición determinada y de esta manera generar transferencia de conocimiento (mencionado como vimos como uno de los mecanismos benéficos de los movimientos de empleados en los clústeres). Sin embargo, es difícil pensar en el establecimiento de toda una industria en un lugar con carencias graves de talento necesario en el mercado laboral local, dado que seguramente los costos de expatriación (con las prácticas habituales que suelen llevar adelante las compañías) de los talentos supere ampliamente las ventajas de establecimiento de la empresa en ese mercado cualquiera fuera el motivo.

Entonces, surge en este punto una pregunta ineludible. Siendo el talento, y en particular el talento artístico, una característica cuya subjetividad dificulta su medición: ¿Es posible establecer una medición, lo más objetiva posible, de la calidad de los talentos disponibles en los países mencionados, además de su existencia en cantidad?

La calidad del talento, en el contexto de producción de ON AIR, la podemos definir como aquellos recursos humanos (editores de video, de audio, asistentes y coordinadores de producción, diseñadores gráficos y redactores) capaces de crear piezas promocionales cautivantes, divertidas, cuyo mensaje sea decodificado y genere una conexión emocional efectiva con el televidente.

La subjetividad implícita en la definición de calidad arriba expresada agrega una complicación extra a la cuestión de establecer la existencia o no de talento de calidad en los países de interés.



Es necesario entonces encontrar un mecanismo de medición adecuado, lo más objetivo posible, para evaluar no solamente la cantidad de talento disponible en cada país sino establecer una medida de la calidad del mismo.

Un mecanismo indirecto que podría resultar apropiado es utilizar los premios más relevantes de la industria de ON AIR y asumir que aquellos trabajos premiados son los que en términos objetivos poseen mayor calidad, y que en consecuencia, fueron producidos por los equipos de trabajo (talento) de mayor calidad.

#### 4.5.- LOS PREMIOS PROMAX-BDA

Buena parte de las piezas promocionales de televisión o promos son producidos de forma autoral, lejos del modelo de producción mecanizado propio de la televisión. Este hecho motivó la aparición de un mecanismo de premiación a través de una institución denominada Promax BDA.

Esta institución, surgida en Estados Unidos en 1956, es una organización sin fines de lucro dirigida por profesionales que promueve la conversación sobre el aporte que el rol del marketing, la promoción y el diseño le otorgan a las diferentes plataformas de contenido.

En 1997 se oficializó la unión con la BDA (Broadcast Design Association) con una conferencia anual que reúne a más de 3000 compañías e individuos alrededor del mundo ligados con las áreas de interés e incentiva la participación en las distintas categorías en donde los canales de televisión, las agencias de publicidad y las agencias de promociones pueden compartir sus producciones y servir de inspiración creativa a la comunidad profesional.

Esto evidencia que existe desde hace décadas -y se consolida con el paso de los años- un interés específico por los profesionales de los distintos medios así como de los medios mismos en torno a estos objetos de promoción y cómo a través de ellos puedan verse comunicadas sus marcas, sus negocios.



Hoy, los premios Promax/BDA tienen sede en nueve regiones del mundo: América del norte (Estados Unidos, Canadá y Groenlandia), África, Arabia (agrupando mayormente todos los países de Oriente Medio), Asia, Australia (y Nueva Zelanda), Europa, India, Reino Unido y Latinoamérica.

En particular, Promax BDA Latinoamérica premia cada año a los mejores trabajos para varias categorías, a las cuales los concursantes deben aplicar mediante una metodología establecida. Los premios otorgados, para cada categoría, son Promax BDA de Oro, Plata y Bronce.

#### 4.6.- METODOLOGÍA DE MEDICIÓN INDIRECTA

En el Anexo 1 se encuentran todos los premiados en las ediciones 2009 y 2010 de los premios Promax. (Promax BDA)

Lo primero que se hizo fue ingresar todos los datos en una base de datos, ordenando los premios por categoría y por premio otorgado (Oro, Plata, Bronce).

Como los premios son otorgados a empresas y el objetivo es medir existencia de talento por país, se requirió un mapeo o localización de cada empresa premiada. En particular, esta localización se hizo teniendo en cuenta la ubicación específica del departamento de producción de promociones On Air (ver Tabla 5)



TABLA 6: MAPEO INICIAL DE PREMIOS PROMAX-BDA SEGÚN PAÍSES

Países Oro	Cantidad Promax Oro	Países Plata	Cantidad Promax Plata	Países Bronce	Cantidad Promax Bronce
Argentina	42	Argentina	47	Argentina	40
Argentina - México	2	Argentina - México	3	Argentina - México	1
Argentina-Brasil-USA	12	Argentina-Brasil-USA	10	Argentina-Brasil-USA	12
Brasil	4	Brasil	7	Australia	1
Brasil-USA-Venezuela	13	Brasil-USA-Venezuela	6	Brasil	2
Chile	5	Chile	4	Brasil-USA-Venezuela	14
Colombia	3	Colombia	2	Colombia	2
España	11	España	13	Ecuador	1
México	4	México	6	España	6
Panamá	1	México	1	México	3
Rusia	1	Rusia	2	Rusia	3
USA	6	USA	23	USA	29

Algunas empresas tienen este departamento concentrado en un solo país, pero otras poseen equipos descentralizados en varios países, en esos casos hubo que establecer un criterio de asignación de los premios a partir de esta realidad. En esos casos, se asumió que el porcentaje que se le asignaba era el mismo para cada país.

Por ejemplo, Fox Sports Latin América posee dos centros de producción de On Air, uno localizado en Argentina y otro en México. Un premio Promax otorgado a Fox Sports Latin América se consideró 50% para Argentina y 50% para México. El mismo criterio se siguió en todos los casos donde los centros de producción estaban divididos.

Procesando los datos bajo este criterio, obtenemos la siguiente distribución de premios por país, para cada categoría.



TABLA 7: ASIGNACIÓN DE PREMIOS PROMAX-BDA

País	Oro	Plata	Bronce	Cantidad Total	%
Argentina	47.0	51.8	44.5	143.3	42%
USA	14.3	28.3	37.7	80.3	24%
Brasil	12.3	12.3	10.7	35.3	10%
España	11.0	13.0	6.0	30.0	9%
México	5.0	7.5	3.5	16.0	5%
Venezuela	4.3	2.0	4.7	11.0	3%
Chile	5.0	4.0	0.0	9.0	3%
Colombia	3.0	2.0	2.0	7.0	2%
Rusia	1.0	2.0	3.0	6.0	2%
Panamá	1.0	0.0	0.0	1.0	0%
Ecuador	0.0	0.0	1.0	1.0	0%
Australia	0.0	0.0	1.0	1.0	0%
Total				341.0	100%

A partir de este listado y filtrando aquellos países que no están bajo estudio en este trabajo, obtenemos la siguiente tabla:

TABLA 8: RANKING DE PAÍSES GANADORES DE PROMAX – BDA

País	Oro	Plata	Bronce	Cantidad Total	%
Argentina	47.0	51.8	44.5	143.3	64%
Brasil	12.3	12.3	10.7	35.3	16%
México	5.0	7.5	3.5	16.0	7%
Venezuela	4.3	2.0	4.7	11.0	5%
Chile	5.0	4.0	0.0	9.0	4%
Colombia	3.0	2.0	2.0	7.0	3%
Panamá	1.0	0.0	0.0	1.0	0%
Ecuador	0.0	0.0	1.0	1.0	0%
Total				223.7	100%

Este análisis sugiere que Argentina y Brasil son los países donde existe la mayor cantidad y calidad del talento para la producción de piezas promocionales





de ON AIR en televisión, evidenciado a partir de la cantidad de premios PROMAX BDA obtenidos entre los años 2009 y 2010.

Los demás países, como México, Venezuela, Chile y Colombia también acreditan poseer talento, a juzgar por los premios Promax BDA obtenidos.

De alguna manera, la constatación de existencia de talento por este mecanismo indirecto nos permite inferir que Perú y Uruguay efectivamente no son clústeres de talento y que por otro lado, no estamos dejando afuera del análisis a ningún otro país con presencia relevante de talento en la industria audiovisual.

La medición indirecta de talento a través de los premios Promax BDA, debe ser analizada con cautela. No deberíamos tomar una relación causal lineal entre calidad y cantidad de premios, entre otras cosas porque sólo se juzgan aquellas empresas que proponen trabajos a la entidad Promax BDA, es decir, empresas que envían y pagan para que sus trabajos compitan en las categorías correspondientes.

Es por eso que no haremos una asignación lineal de cantidad de talento a la cantidad de premios Promax, sino que tendremos en cuenta las otras variables mencionadas, particularmente en el caso de Colombia como clúster importante de la industria.

A los efectos de la ponderación que haremos al momento de integrar todos los factores, consideraremos que Argentina posee la mayor concentración de talento disponible para el establecimiento de un centro de Producción ON AIR. En segundo lugar, por las razones expuestas, están Brasil y Colombia. Y en tercer lugar y en un mismo nivel, aparecen Chile, Venezuela y México.



## CAPÍTULO 5.- COMPETITIVIDAD EN LATINOAMÉRICA

En la medición de competitividad en Latinoamérica, utilizaremos el reporte 2010-2011 de Competitividad Global, publicado por el Foro Económico Mundial.

En este reporte, se define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas, y los factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad sustentable que se puede alcanzar en una economía de ese país” (World Economic Forum, 2010)

En otras palabras, las economías más competitivas tienden a ser capaces de producir niveles más altos de ingresos para su gente. El nivel de productividad, como vimos en el Capítulo 3.- Productividad también determina la tasa de rendimiento obtenido por las inversiones tanto físicas como humanas y tecnológicas en una economía. Dado que estas tasas de rendimiento son el motor fundamental para el crecimiento de la economía, una economía más competitiva es la que es probable que crezca más rápido en el medio a largo plazo.

Para medir la competitividad, se establecieron doce pilares que la conforman. Estos son:

1. Instituciones
2. Infraestructura
3. Entorno macroeconómico
4. Salud y educación primaria
5. Educación superior y capacitación
6. Eficiencia del mercado de bienes

Estos seis pilares se combinan bajo un subíndice denominado Requerimientos Básicos.

7. Eficiencia del mercado laboral



8. Desarrollo del mercado financiero
9. Capacidad tecnológica
10. Tamaño del mercado

Estos cuatro pilares se combinan en un subíndice denominado Potenciadores de la Eficiencia.

11. Sofisticación de los negocios
12. Innovación

Finalmente, estos dos pilares se combinan en un subíndice denominado Sofisticación en Innovación

Los tres subíndices, a su vez, se ponderan en función del estadio de evolución en el que se encuentra cada país. Así, un determinado puntaje no computa igual en un país en desarrollo que en un país desarrollado.

En la tabla que sigue, se muestran estos subíndices, junto con su posición en un ranking global (139 países) y su posición relativa entre los países de interés en este trabajo (6 países).



TABLA 9: RANKING DE COMPETITIVIDAD

	Argentina			Brasil			Chile		
	Puntaje	Ranking Mundial (#139)	Ranking LATAM (#6)	Puntaje	Ranking Mundial (#139)	Ranking LATAM (#6)	Puntaje	Ranking Mundial (#139)	Ranking LATAM (#6)
<b>Requerimientos Básicos</b>	4.3	82	4	4.3	86	5	5.2	37	1
<b>Potenciadores de la eficiencia</b>	3.8	86	5	4.4	44	2	4.5	35	1
<b>Sofisticación e innovación</b>	3.4	71	5	4.0	38	1	3.9	44	2
<b>Índice Global de Competitividad</b>	3.9	87	5	4.3	58	2	4.7	30	1
	Colombia			México			Venezuela		
	Puntaje	Ranking Mundial (#139)	Ranking LATAM (#6)	Puntaje	Ranking Mundial (#139)	Ranking LATAM (#6)	Puntaje	Ranking Mundial (#139)	Ranking LATAM (#6)
<b>Requerimientos Básicos</b>	4.4	78	3	4.5	66	2	3.7	117	6
<b>Potenciadores de la eficiencia</b>	4.1	60	3	4.1	61	4	3.4	113	6
<b>Sofisticación e innovación</b>	3.6	61	3	3.5	69	4	2.8	129	6
<b>Índice Global de Competitividad</b>	4.1	68	4	4.2	66	3	3.5	122	6



## CAPÍTULO 6.- INFORMACIÓN ADICIONAL

## 6.1.- DEMOGRAFÍA Y DATOS MACROECONÓMICOS

TABLA 10: DEMOGRAFÍA Y DATOS MACROECONÓMICOS

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Venezuela
Población, 2010	41.0m	194.9m	17.4m	46.1m	109.7m	29.8m
PBI (est. 2011)	\$363b	\$2,193b	\$223b	\$309b	\$1,041b	\$296b
PBI per Cápita	\$ 8,856	\$ 11,250	\$ 12,805	\$ 6,701	\$ 9,489	\$ 9,955
PBI PPP (est. 2011)	\$666b	\$2,301b	\$276b	\$455b	\$1,630b	\$353b
PBI PPP per Cápita	\$ 16,254	\$ 11,805	\$ 15,882	\$ 9,889	\$ 14,856	\$ 11,858
% Desempleo (est. 2011)	8.60%	7.50%	8.70%	11.50%	4.50%	8.10%
Inflación (est. 2011)	30% *	5%	3%	3%	3%	31%

\* Este dato no corresponde a estadísticas de IMF, sino estimaciones privadas (Ecolatina, Orlando Ferreres y Asociados, Estudio Bein)

Fuente: Fondo Monetario Internacional (IMF-World Economic Outlook, 2010)



## 6.2.- SALARIOS

TABLA 11: POSICIONES COMPARATIVAS DE SALARIOS (MERCER, 2011)

Técnicos y Operarios		Técnicos Especializados		Analistas		Supervisores		Gerentes		Directores	
1	Suiza	1	Suiza	1	Suiza	1	Suiza	1	Suiza	1	Suiza
4		4		4		4		4		4	Chile
9		9		9		9		9		9	Brasil
11	Estados Unidos	11		11		11		11		11	
12		12		12	Estados Unidos	12		12	Chile	12	
13		13	Estados Unidos	13		13	Estados Unidos	13		13	
14		14		14		14		14	Estados Unidos	14	
23		23		23		23	Brasil	23	Brasil	23	
25		25		25		25	Chile	25		25	Colombia
28		28		28		28		28		28	Estados Unidos
30		30		30	Brasil	30		30		30	
31		31	Brasil	31	Chile	31		31	Colombia	31	
32		32		32		32	Colombia	32		32	
33	Argentina	33		33		33		33		33	
34	Brasil	34	Chile	34		34		34		34	México
36		36		36	Colombia	36		36		36	
37	Chile	37		37		37		37		37	
38	Colombia	38		38		38		38		38	
40		40	Colombia	40		40		40		40	Argentina
43		43	Argentina	43		43	México	43	México	43	China (Beijing)
44	Venezuela	44		44	Argentina	44	Argentina	44	Argentina	44	
45		45		45	México	45		45		45	
47		47		47		47		47	China (Beijing)	47	
48	México	48		48		48		48		48	
49		49	México	49		49	China (Beijing)	49		49	Venezuela
51		51	Venezuela	51	Venezuela	51		51		51	
52		52		52		52		52	Venezuela	52	
54	China (Beijing)	54		54		54		54		54	
55		55		55	China (Beijing)	55	Venezuela	55		55	
56		56		56		56		56		56	
57		57		57		57		57		57	
58		58	China (Beijing)	58		58		58		58	



En la tabla comparativa de salarios (Mercer, 2011), se puede observar la evolución de los salarios en la medida que subimos en la jerarquía laboral. Metodológicamente se computan, en todos los casos, salarios brutos en dólares, incluyendo sueldo base, pagos garantizados, bonos e incentivos.

La tabla muestra los seis países de interés en Latinoamérica, y también muestra a modo de referencia, el país con salarios más altos (Suiza), otro con salarios consistentemente bajos (China) y Estados Unidos que es un país válido como referencia de mercado (benchmark).

Como se explicó en el capítulo 4.3.- Talento en la Industria, las posiciones críticas (definidas como core) son los Asistentes de Edición, Editores de video, Editores de audio, Redactores, Diseñadores Gráficos, Coordinadores de Producción, Gerentes de Producción y Directores de Arte.

Estas posiciones, jerárquicamente, corresponden a posiciones de Técnicos Especializados, Supervisores y Gerentes, las cuales están resaltadas por un círculo en la tabla.

Podemos observar entonces que la comparativa de salarios promedio en los países varía fuertemente dependiendo de la escala jerárquica en la que nos encontramos.

Para la escala de Técnicos Especializados, México y Venezuela son los que poseen salarios más bajos, seguidos luego por Argentina y Colombia y mucho más arriba Chile y Brasil. En un departamento de ON AIR típico, este grupo es el más importante en volumen salarial porque posee la mayor cantidad de posiciones (Asistentes, Editores, Redactores y Diseñadores Gráficos)

En la escala de Supervisores, en la cual se encuentran los Coordinadores, Venezuela aparece con los salarios más bajos, Argentina y México muy parejos y ubicados bastante más abajo del grupo de Chile y Brasil, a los cuales se les acerca Colombia. Este grupo es el segundo en importancia en volumen salarial.



Finalmente, tenemos el grupo de Gerentes, a los cuales pertenecen los Directores de Arte y los Gerentes de Producción. Aunque llame la atención dado su nombre, los Directores de Arte son equiparables a Gerentes en términos jerárquicos dentro de una estructura ON AIR. En este grupo, se repite la estructura comparativa de los Supervisores, con Argentina y México por encima de Venezuela pero muy por debajo de Colombia, Brasil y Chile (en ese orden). Aquí se establece una tendencia, confirmada en la categoría de Directores (no presente en el análisis de posiciones core ON AIR), de Chile alejándose y estableciéndose como el país de Latinoamérica con sueldos más elevados para ejecutivos de alto nivel.

En resumen, Venezuela presenta consistentemente los salarios más bajos, Chile y Brasil los más altos, mientras que en el medio quedan Argentina y México muy comparables y Colombia a mitad de camino entre ambos.

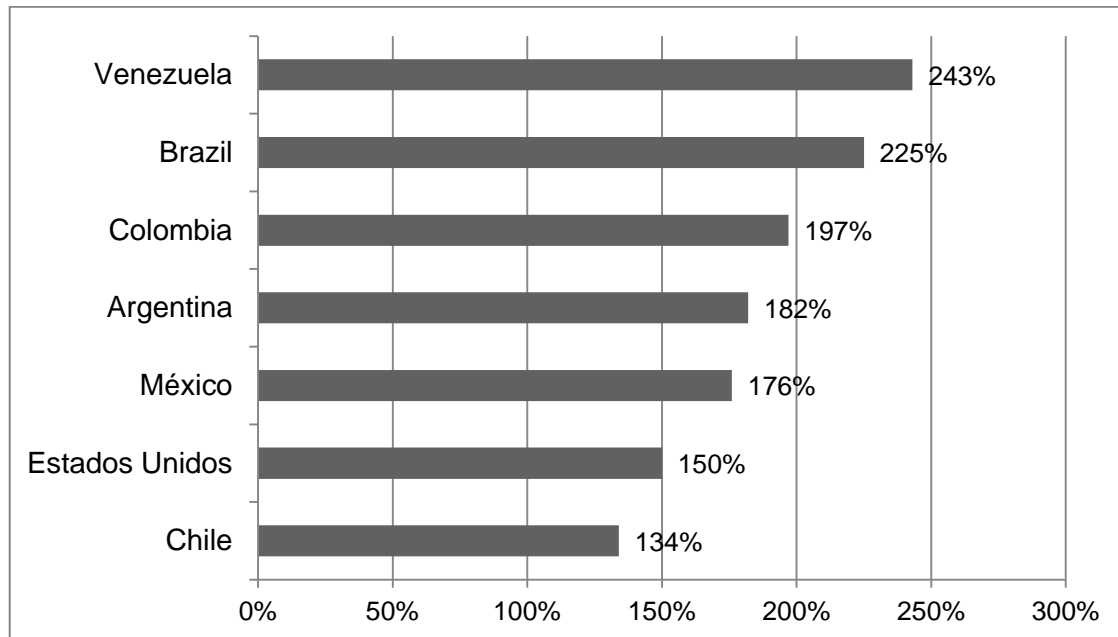
No obstante, para una comparación más ajustada debemos tener en cuenta el costo laboral total como porcentaje del salario base.

En la tabla que sigue vemos los porcentajes, que incluyen salario base, pagos garantizados, incentivos de corto y mediano plazo, beneficios y contribuciones obligatorias por parte del empleador. (Mercer, 2011)





TABLA 12: COSTO LABORAL TOTAL COMO PORCENTAJE DEL SALARIO BASE.



De esta tabla, vemos que por ejemplo Venezuela posee el costo total más alto de la región (por cada \$100 de salario base que recibe el empleado, la empresa gasta \$243), seguido por Brasil con 225%, mientras que en el otro extremo se encuentra Chile con un porcentaje de 134%.

Argentina; México y Colombia están en el promedio de la región.

Este indicador es muy importante, porque impacta en el costo total laboral que la compañía debe afrontar, en promedio, por cada empleado.

De acuerdo a recientes estudios realizados por Mercer en Latinoamérica y Caribe, los beneficios adicionales surgen como un mecanismo clave de retención de talento. (Mercer, 2011)

Esto se debe a que en algunas economías, con Argentina y Venezuela como casos evidentes, los incrementos salariales están cercanos al crecimiento del Índice de Precios al Consumidor (CPI). Esto pone un límite a la capacidad de



crecer en salarios, convirtiendo a los beneficios en una herramienta diferenciadora clave.

Surgen entonces los planes de retiro, los seguros de vida y de salud y el acceso a vehículos corporativos como elementos convencionales que se incluyen en los paquetes de beneficios.

Adicionalmente, el estudio de Mercer determinó que la búsqueda de calidad de vida es una de las razones principales para la rotación en el empleo, ergo los beneficios que mejoren la calidad de vida de los empleados son fundamentales para retener talento. Ejemplos de beneficios de este tipo son los programas de flexibilidad horaria, beneficios por maternidad y paternidad mayores a los exigidos por ley, trabajo remoto desde la casa y programas de salud que incluyen acceso a gimnasios y expertos en nutrición, etc. Esta tendencia, muy propia de las nuevas generaciones, se verá potenciada con el paso de los años en la medida que más exponentes de estas generaciones se unan a las empresas.

A nivel país, no surgen diferencias significativas entre los países bajo estudio, para con sus estrategias en el armado de sus paquetes de beneficios.

Las diferencias surgen a nivel compañía. Algunas compañías establecen beneficios por país, es decir, beneficios que aplican en algunos países solamente y no son globales. Otras, optan por tener una política más general y homogénea para con todas las operaciones en los distintos países. Todas estas estrategias son válidas en la medida que contribuyen, en un contexto de escasez de talento, a retenerlo.

Finalmente, la comunicación efectiva de las políticas de beneficios es fundamental a la hora de lograr que los empleados la entiendan y la aprecien.



### 6.3 IMPORTANCIA DEL MERCADO LOCAL

La importancia del mercado local no ha sido hasta ahora definida, aunque su importancia fue destacada en varios capítulos.

Las empresas dedicadas a la distribución de contenido poseen, como vimos anteriormente, dos fuentes de ingresos: ventas de señales (affiliate sales) y ventas de publicidad (ad sales). Evidentemente, en la medida que estas empresas poseen una mejor adaptación de los contenidos (promociones ON AIR) al gusto y necesidad del mercado, mejoran sus chances de obtener mejores ingresos por las dos vías debido a un mayor rating o relevancia de sus señales en la consideración de la gente.

La importancia del mercado local, en términos tanto de operadores como de inversión publicitaria en televisión paga es entonces clave, asumiendo que el establecimiento de la producción de ON AIR en un país específico mejorará la performance de las señales en ese mercado. Las características de ese mercado, si es grande o pequeño, si está estancado o en crecimiento configuran las oportunidades presentes y potenciales futuras de ese mercado.

El mercado más importante de la región es Brasil, con 9 millones de suscriptores y creciendo fuertemente, tarifas altas y un fuerte mercado publicitario. Lo sigue México, con 9.2 millones de suscriptores pero menores tarifas y una menor tasa de crecimiento.

El tercero en importancia es Argentina, sin dudas el más maduro de los mercados de Latinoamérica, con 6.3 millones de suscriptores, pero con una baja tasa de crecimiento dada la altísima penetración ya alcanzada. El cuarto mercado es Colombia, con 3.4 millones de suscriptores, buena tasa de crecimiento en afiliados y mejorando ventas publicitarias.

En quinto lugar se encuentra Chile, con 1.9 millones de suscriptores, buen ritmo de crecimiento pero no tanto potencial por lo pequeño del mercado y finalmente Venezuela, que a pesar de sus 2.3 millones de suscriptores es un mercado muy regulado, donde las barreras para envío de divisas al exterior complejizan la operación y lo hacen poco atractivo.



## 6.4 DESARROLLO Y VOLATILIDAD DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Habitualmente, solemos creer que el grado de desarrollo de un país a lo largo del tiempo está directamente correlacionado con el buen o mal funcionamiento específico de sus políticas públicas.

Sin embargo, una nueva mirada sobre el desarrollo, establece que el hecho que una determinada política funcione, tiene menos que ver con si la medida es intrínsecamente buena o mala y más que ver con ciertas características que afectan su calidad, tales como estabilidad, adaptabilidad y coherencia, entre otras. (Stein & Tommasi, 2005)

En otras palabras, importa más el proceso que el contenido de la política implementada. A partir de esta mirada, se estableció un índice que en esencia, captura lo que podría denominarse como incertidumbre o volatilidad de políticas públicas, que a su vez se encuentra altamente correlacionado con el nivel de desarrollo del país. A menor volatilidad, mayor desarrollo.

Esto es importante porque, como se mencionó anteriormente, algunos países en Latinoamérica poseen políticas públicas fluctuantes, lo cual modifica las reglas de juego y obliga a repensar los escenarios con cada cambio de gobierno.

Este índice, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo, establece el siguiente ranking de países en cuanto a la (carencia) de volatilidad en sus políticas públicas:



TABLA 13: RANKING DE VOLATILIDAD EN POLÍTICAS PÚBLICAS

País	Estabilidad	Adaptabilidad	Observancia y Aplicación	Coordinación y coherencia	Interés público	Eficiencia	Índice de Políticas Públicas
<b>Argentina</b>	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	<b>Bajo</b>
<b>Brasil</b>	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	<b>Alto</b>
<b>Chile</b>	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	<b>Muy Alto</b>
<b>Colombia</b>	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	<b>Alto</b>
<b>México</b>	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	<b>Alto</b>
<b>Venezuela</b>	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	<b>Bajo</b>

Podemos observar que los países con mejores –más estables y eficaces- políticas públicas son Chile Brasil, Colombia y México, con Chile un paso por delante del resto.

En contraste, los más volátiles son Argentina y Venezuela, lo cual concuerda con lo observado en la realidad de estos países.

Relacionado con este trabajo, podemos mencionar en particular el tratamiento que se le ha dado a los medios y a las inversiones en medios específicamente. Casos como la expropiación de medios por parte del gobierno de Venezuela y el enfrentamiento del Gobierno con el Grupo Clarín en Argentina, junto con la Ley de Medios Audiovisuales no hacen más que confirmar este ranking.



## 6.5.- FICHA POR PAÍS

## 6.5.1.- ARGENTINA

Perfil de Gobierno

<b>Partido gobernante:</b>	Frente para la Victoria
<b>Próxima elección:</b>	Octubre 2011
<b>Política económica:</b>	Izquierda, pro-sindicatos
<b>Cambios en las políticas:</b>	Ninguno si hay reelección (escenario más probable)

Flexibilidad Laboral (World Bank, 2010)

Dificultad para contratar	
Máxima duración de contratos de tiempo fijo, incluyendo renovaciones (en meses)	60
Salario mínimo para un trabajador de 19 años o aprendiz (US\$/mes)	\$ 447.60
Dificultad para despedir por reducción de personal	
Despido debido a reducción de personal admitido por ley?	Si
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	8.7
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	21.7

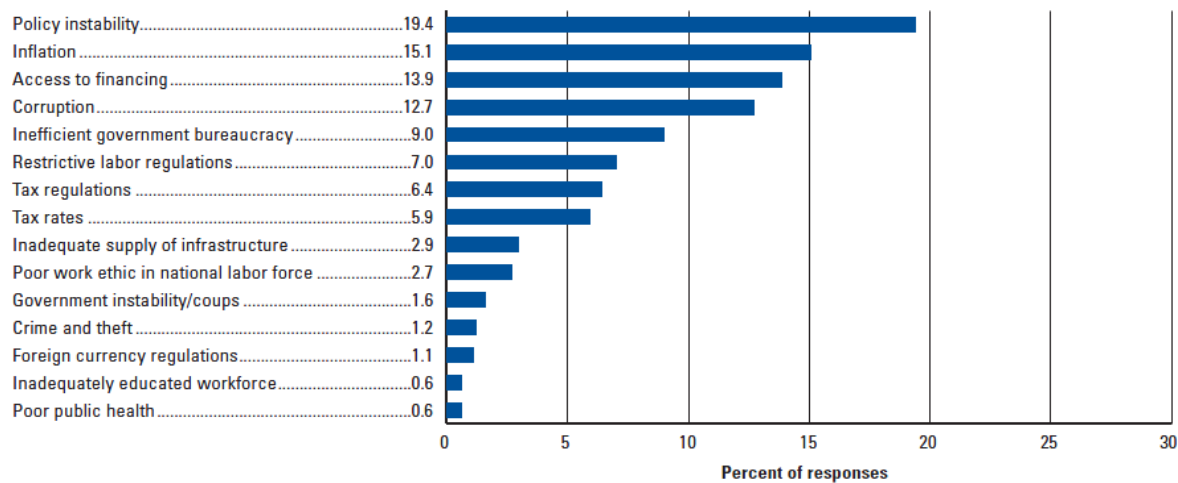
*"Las inflexibles regulaciones de la mano de obra siguen obstaculizando la creación de empleo y el crecimiento de la productividad. El costo no salarial de contratar a un trabajador es alto, y despedir a un empleado por reducción de personal puede ser costoso"*

(The Heritage Foundation, 2010)



Los factores más problemáticos para hacer negocios en Argentina  
(World Economic Forum, 2010)

### The most problematic factors for doing business



**6.5.2.- BRASIL**

Perfil de Gobierno

<b>Partido gobernante:</b>	Partido de los Trabajadores
<b>Próxima elección:</b>	Octubre 2014
<b>Política económica:</b>	Pro-crecimiento, ideológicamente pro-sindicatos
<b>Cambios en las políticas:</b>	Ninguno predecible en el corto plazo

Flexibilidad Laboral (World Bank, 2010)

Dificultad para contratar	
Máxima duración de contratos de tiempo fijo, incluyendo renovaciones (en meses)	24
Salario mínimo para un trabajador de 19 años o aprendiz (US\$/mes)	\$ 279.30
Dificultad para despedir por reducción de personal	
Despido debido a reducción de personal admitido por ley?	Si
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	1.7
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	8.3

*"Las regulaciones laborales inflexibles obstaculizan el empleo y el crecimiento de la productividad. El costo no salarial de contratar a un trabajador es alto, y despedir a un empleado por reducción de personal puede ser costoso. Los beneficios obligatorios aumentan los costos laborales generales"*

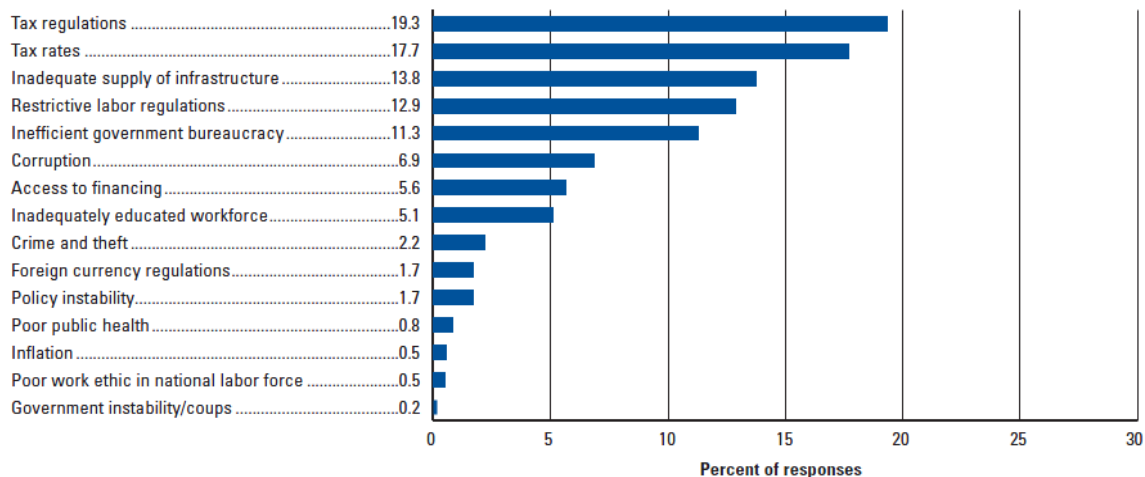
(The Heritage Foundation, 2010)





Los factores más problemáticos para hacer negocios en Brasil  
(World Economic Forum, 2010)

### The most problematic factors for doing business



**6.5.3.- CHILE**

Perfil de Gobierno

<b>Partido gobernante:</b>	Concertación Nacional
<b>Próxima elección:</b>	Octubre 2013
<b>Política económica:</b>	Centro derecha, pro-negocios
<b>Cambios en las políticas:</b>	Ninguno predecible en el corto plazo

Flexibilidad Laboral (World Bank, 2010)

Dificultad para contratar	
Máxima duración de contratos de tiempo fijo, incluyendo renovaciones (en meses)	24
Salario mínimo para un trabajador de 19 años o aprendiz (US\$/mes)	\$ 0.00
Dificultad para despedir por reducción de personal	
Despido debido a reducción de personal admitido por ley?	Si
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	4.3
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	21.7

Fuente: Global Competitiveness Survey, 2010

*"El costo no salarial de contratar a un trabajador es bajo, pero despedir a un empleado por reducción de personal es relativamente costoso. El mercado laboral se ha vuelto más rígido en la medida que las regulaciones y los aumentos del salario mínimo han superado el crecimiento de la productividad en general"*

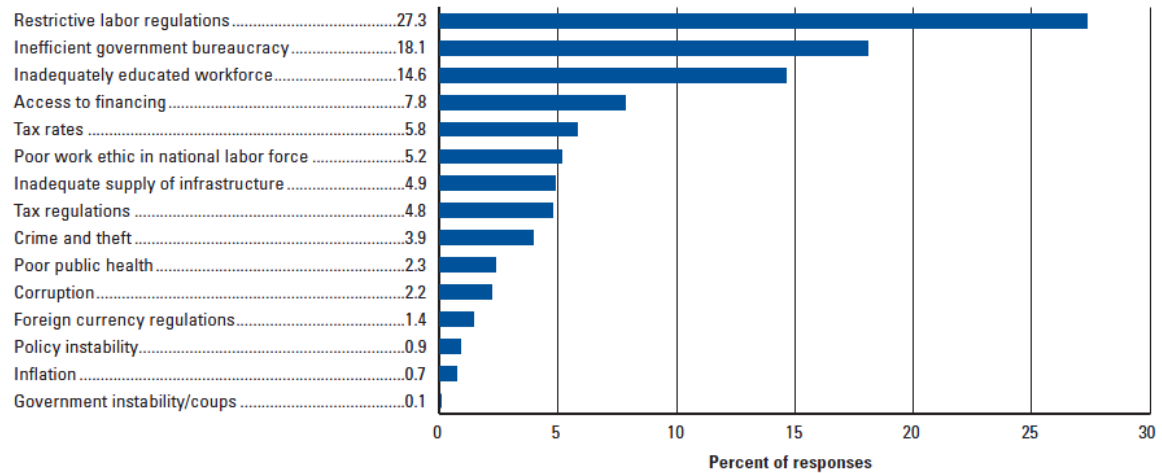


(The Heritage Foundation, 2010)

Los factores más problemáticos para hacer negocios en Chile

(World Economic Forum, 2010)

### The most problematic factors for doing business



**6.5.4.- COLOMBIA**

## Perfil de Gobierno

<b>Partido gobernante:</b>	Partido Social de Unidad Nacional
<b>Próxima elección:</b>	Mayo 2014
<b>Política económica:</b>	Liberal conservador, pro-negocios
<b>Cambios en las políticas:</b>	Ninguno predecible en el corto plazo

## Flexibilidad Laboral (World Bank, 2010)

Dificultad para contratar	
Máxima duración de contratos de tiempo fijo, incluyendo renovaciones (en meses)	Sin límite
Salario mínimo para un trabajador de 19 años o aprendiz (US\$/mes)	\$ 244.20
Dificultad para despedir por reducción de personal	
Despido debido a reducción de personal admitido por ley?	Si
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	0
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	0
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	5.7
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	18.6

Fuente: Global Competitiveness Survey, 2010

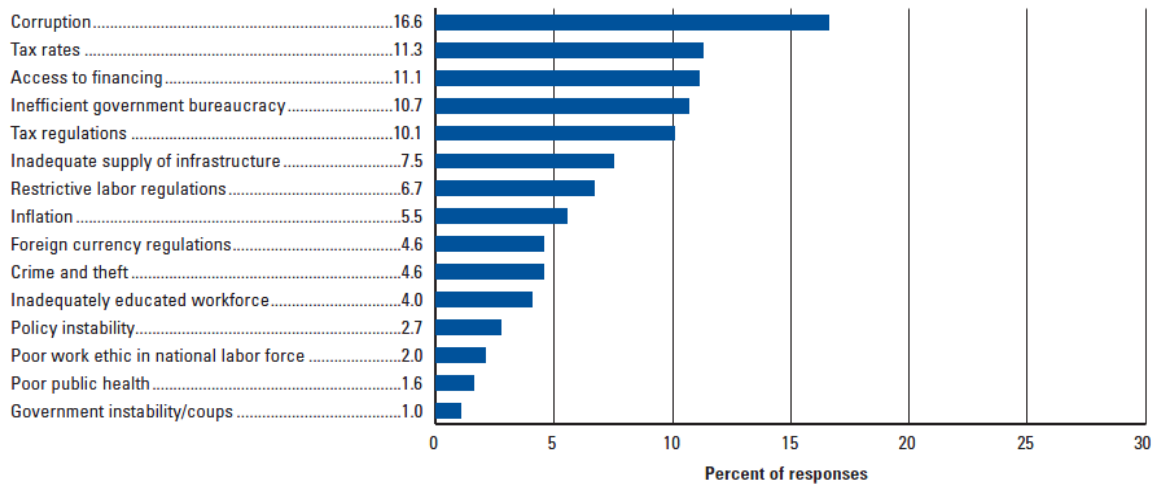
"Las normas laborales se han vuelto más flexibles. El costo no salarial de contratar a un trabajador sigue siendo algo alto, pero despedir a un empleado por reducción de personal puede ser relativamente barato. Las regulaciones de control de horas de trabajo son relativamente flexibles."



(The Heritage Foundation, 2010)

Los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia  
(World Economic Forum, 2010)

### The most problematic factors for doing business



**6.5.5.- MÉXICO**

Perfil de Gobierno

<b>Partido gobernante:</b>	Partido Acción Nacional
<b>Próxima elección:</b>	Julio 2012
<b>Política económica:</b>	Pro libre comercio y pro negocios en general
<b>Cambios en las políticas:</b>	Ninguno predecible en el corto plazo

Flexibilidad Laboral (World Bank, 2010)

Dificultad para contratar	
Máxima duración de contratos de tiempo fijo, incluyendo renovaciones (en meses)	Sin Límite
Salario mínimo para un trabajador de 19 años o aprendiz (US\$/mes)	\$ 123.60
Dificultad para despedir por reducción de personal	
Despido debido a reducción de personal admitido por ley?	Si
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	0
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	0
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	14.6
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	21.4

Fuente: Global Competitiveness Survey, 2010

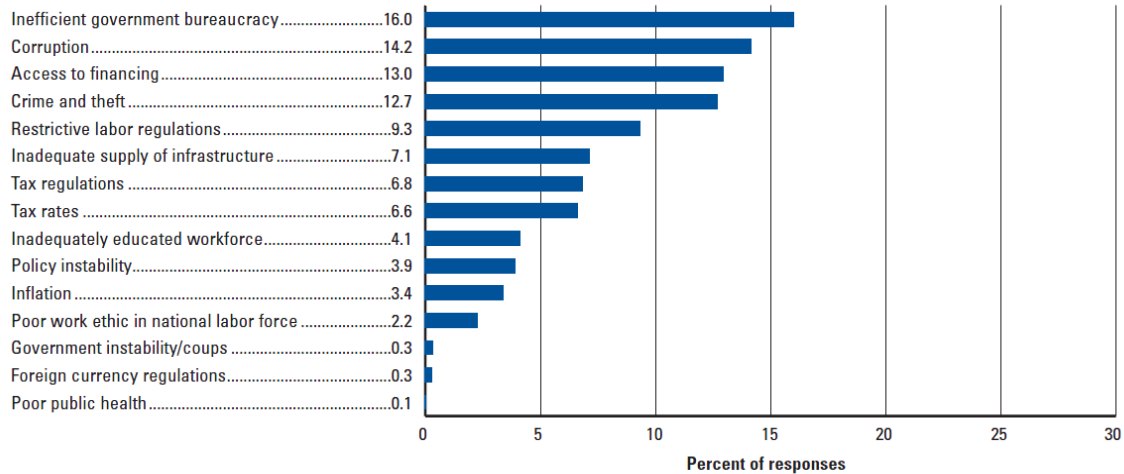
La regulación laboral de México es rígida y las reformas permanecen estancadas. El costo no salarial de contratar a un trabajador puede ser alto, y despedir a un empleado es difícil.

(The Heritage Foundation, 2010)



Los factores más problemáticos para hacer negocios en México  
(World Economic Forum, 2010)

### The most problematic factors for doing business



**6.5.6.- VENEZUELA**

## Perfil de Gobierno

<b>Partido gobernante:</b>	Partido Socialista Unido
<b>Próxima elección:</b>	Diciembre 2012
<b>Política económica:</b>	Socialista
<b>Cambios en las políticas:</b>	Ninguno predecible en el corto plazo

## Flexibilidad Laboral (World Bank, 2010)

Dificultad para contratar	
Máxima duración de contratos de tiempo fijo, incluyendo renovaciones (en meses)	24
Salario mínimo para un trabajador de 19 años o aprendiz (US\$/mes)	326.4
Dificultad para despedir por reducción de personal	
Despido debido a reducción de personal admitido por ley?	NO
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	N/A
Período de notificación para despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	N/A
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 1 año de antigüedad, en semanas de salario)	N/A
Indemnización por despido por reducción de personal (para un trabajador con 5 años de antigüedad, en semanas de salario)	N/A

Fuente: Global Competitiveness Survey, 2010

La regulación laboral en Venezuela es muy inflexible. El costo no salarial de contratar a un trabajador es moderado, pero despedir a un empleado es difícil. La regulación de las horas de trabajo se mantiene inflexible.

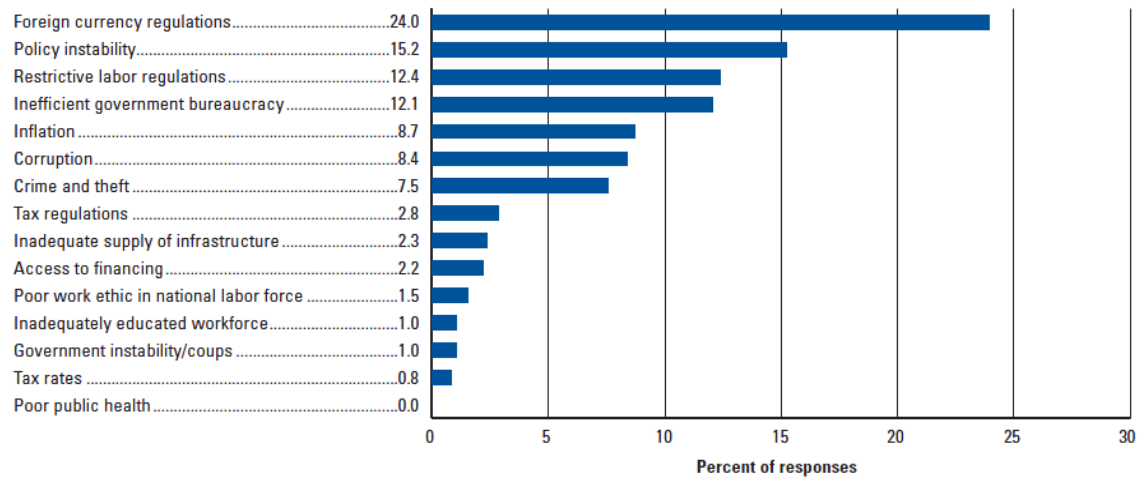
(The Heritage Foundation, 2010)





Los factores más problemáticos para hacer negocios en Venezuela  
(World Economic Forum, 2010)

### The most problematic factors for doing business





## CAPÍTULO 7.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

A lo largo de los últimos capítulos, hemos identificado, definido y analizado los factores que en mayor medida impactan sobre la conveniencia y el éxito en el establecimiento de una estructura de ON AIR en un país determinado y no en otro.

Estos factores a considerar son, de acuerdo a lo que hemos visto, existencia y calidad del talento, costo del mismo, importancia del mercado local, eficiencia y flexibilidad del mercado laboral, competitividad y volatilidad en sus políticas públicas.

Evidentemente, el peso que cada empresa le asigne a cada uno de esos factores, estará relacionado con sus capacidades y sus recursos y en definitiva con su estrategia. (Grant, 1991)

Porter establece que existen dos tipos de ventajas competitivas, el liderazgo en costos y la diferenciación. Para la industria de distribuidores de contenido, en la producción de ON AIR, la diferenciación es la única fuente de ventaja competitiva. (Porter M. E., 1985)

Sin embargo, esto no implica que la diferenciación sea la meta a alcanzar sacrificando la rentabilidad de la compañía, sino que se debe alcanzar optimizando los recursos existentes y potencialmente obtenibles, a costos razonables.

La ponderación o el peso relativo de los cinco factores identificados en este trabajo, como dijimos, surge de la valoración relativa que se tenga de los mismos y dependerá de cada empresa y su estrategia.

En la tabla que sigue, se sugiere una valoración ponderada de los factores y se establecen los puntajes para cada categoría, mediante el siguiente criterio:



- Los puntajes van de 1 a 5. La puntuación de 5 la obtiene el país mejor posicionado de Latinoamérica en su categoría, independientemente de cuan bueno o malo sea en el contexto global.
- Los países, con indicadores decrecientes (peores), toman subsecuentemente los valores 4, 3, 2 y 1.
- Si para cualquier valor, dos países poseen indicadores muy similares, entonces ambos países pueden tener el mismo valor.

Finalmente, se computan los valores finales, obteniendo el puntaje total y el ranking definitivo.

**TABLA 14: RANKING DEFINITIVO DE PAÍSES DE LATINOAMÉRICA**

	Ponderación	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Venezuela
Existencia de Talento	25%	5	4	3	4	3	3
Costo Laboral	15%	4	2	2	3	4	5
Importancia del mercado local	15%	4	5	2	3	5	2
Eficiencia y flexibilidad del mercado laboral	10%	3	4	4	5	3	2
Competitividad	20%	3	4	5	4	4	2
Incertidumbre/Volatilidad	15%	2	4	5	4	4	2
<b>Puntaje Total</b>	<b>100%</b>	<b>3.65</b>	<b>3.85</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>	<b>3.8</b>	<b>2.7</b>
<b>Ranking</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

De acuerdo a los puntajes y ponderados sugeridos, el ranking queda definido con Brasil en primer lugar, seguido por Colombia y México (con el mismo puntaje)

Argentina queda cuarta, Chile un poco más abajo en el quinto lugar y Venezuela cierra el ranking en el sexto y último lugar.



## CONCLUSIONES

Este trabajo tiene por objeto identificar el país de Latinoamérica que ofrece las mejores condiciones, a las empresas distribuidoras de contenido, para establecer departamentos de producción ON AIR.

A lo largo del mismo, se identificaron, analizaron y midieron los factores que contribuyen a la selección de un país en particular, en detrimento de otros.

Se utilizaron, cuando fue posible, informes reconocidos, de instituciones prestigiosas, los cuales proporcionaron mediciones metodológicamente rigurosas.

Con el objeto de medir algunas variables específicas de la industria, hubo que concebir un mecanismo de medición indirecto el cual fue corroborado con algunos resultados preliminares.

A lo largo de este proceso, se descartaron algunos países por el criterio más estricto: existencia de talento, en cantidad y en calidad. Aquellos países que no cumplían con la condición de mostrar evidencia suficiente de existencia de talento fueron rápidamente descartados. A partir de esta preselección, un selecto conjunto de 6 países fueron evaluados exhaustivamente desde distintos puntos de vista.

Finalmente y de acuerdo a los puntajes obtenidos y ponderados sugeridos, el ranking quedó establecido con Brasil en primer lugar, seguido por Colombia y México (con el mismo puntaje). Argentina resultó cuarta, Chile un poco más abajo en el quinto lugar y Venezuela en el sexto y último lugar.

Cada uno de estos países posee fortalezas y debilidades, las cuales se mostraron a lo largo de este trabajo.

Brasil ocupa el primer lugar gracias a sus muy buenos indicadores en general, empezando por la importancia de su mercado local y la existencia de talento. Los altos costos son compensados por otros indicadores, sobre todo en lo



referido a producir contenido para su enorme mercado interno. Sin embargo, no es habitual establecer estructuras de producción panregionales en Brasil, en gran medida por el aislacionismo regional que genera el idioma.

Sin embargo, Brasil es un punto obligado de producción para cualquier empresa que desee ser exitosa allí, a partir de la generación de contenido relevante para ese mercado.

México, por su parte, debe su segunda -o tercera posición- a la importancia del mercado local en primera medida, y a los buenos indicadores en costos, competitividad e incertidumbre. Esto compensa su no abundancia de talento, que no implica escasez pero definitivamente no es el fuerte del país.

Colombia ocupa el segundo -o tercer lugar- por razones distintas a México. Es el país mejor rankeado en cuanto a eficiencia y flexibilidad del mercado laboral con baja conflictividad gremial y mucha flexibilidad en la negociación de derechos de imagen de actores y talentos en general. La alta competitividad y la abundante existencia de talento compensan los costos relativamente altos y su pequeño – aunque creciente- mercado local.

Argentina tuvo bajos resultados en flexibilidad del mercado laboral, competitividad e incertidumbre, aunque fueron parcialmente compensados con muy buenos indicadores en talento y costo razonable hasta la fecha, aunque con una tendencia muy negativa. Esto último debe ser revisado en el corto plazo, dado el escenario inflacionario, de presiones y conflictividad salarial existente, agravado en un año de elección presidencial.

Venezuela, en el sexto lugar, a pesar de su buena dotación de talento y sus bajos costos, debe su mala posición a los bajos indicadores en competitividad, flexibilidad laboral, incertidumbre y la importancia del mercado local. Cabe destacar la alta incertidumbre regulatoria y política, restricciones cambiarias, etc.



Más allá del ranking obtenido, con el factor de ponderación específico utilizado, lo importante es el modelo que permite modificar las ponderaciones y eventualmente arribar a resultados distintos.

Una conclusión es que no existe una solución obvia o unívoca para este planteo, sino que depende principalmente de la importancia que cada empresa le otorgue a los distintos aspectos que en este trabajo son analizados.

Como vimos, los factores que en mayor medida impactan sobre el éxito en el establecimiento de una estructura de ON AIR son existencia y calidad del talento, costo del mismo, importancia del mercado local, eficiencia y flexibilidad del mercado laboral y competitividad.

Cada empresa debe evaluar esos factores, y ponderarlos en función de sus necesidades, sus capacidades y recursos, en definitiva, en función de su posicionamiento estratégico.

Por ejemplo, no es lo mismo una empresa cuya estrategia está enfocada principalmente a ser exitosa en el mercado brasilero que una empresa que está buscando reducir su estructura de costos generales.

En el primer caso, los sobre costos laborales y de otro tipo de operar en Brasil en forma local podrían compensarse por su mejor entendimiento y adaptación de su producto a ese mercado.

En el segundo caso, en el que una empresa esté buscando bajar costos, Venezuela podría ser una alternativa siempre que la empresa esté preparada para operar en entornos de alta incertidumbre política y con reglas de juego cambiantes.

Finalmente, los escenarios de negocios son dinámicos, y cualquier decisión que se desee tomar debe nutrirse de la información más actualizada posible.



## BIBLIOGRAFÍA

- *Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Madrid: Espasa Calpe.
- *Brand Channel*. (2010). Recuperado el 20 de Marzo de 2011, de [http://www.brandchannel.com/education\\_glossary.asp](http://www.brandchannel.com/education_glossary.asp)
- Agencia de Promoción Invest in Bogota. (18 de Abril de 2011). *Invest in Bogota*. Recuperado el 4 de Mayo de 2011, de <http://www.investinbogota.org/industriaaudiovisual>
- Bathelt, H. (2005). Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the 'Distanced Neighbour' Paradox in Leipzig. *Regional Studies*, 105-127.
- Breschi, S., & Lissoni, F. (2003). Mobility and Social Networks: Localised Knowledge Spillovers Revisited. *KITeS Working Papers*.
- Collins, J. (2001). *Empresas que sobresalen*. New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Coyle, D. (2009). *Las claves del talento*. Barcelona: Planeta.
- El Universal. (24 de Julio de 2004). *El Universal.mx*. Recuperado el 30 de Marzo de 2011, de [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=41093&tabla=finanzas](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=41093&tabla=finanzas)
- Feldman, M. P., & Audretsch., D. B. (2004). Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. En V. authors, *Handbook of Regional and Urban Economics: Cities and Geography* (págs. 2713-2739). North-Holland and Elsevier Science Publisher.
- García, M. M. (2008). *El Talento en las Organizaciones*. Puebla: Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.



- Grant, R. M. (1991). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell Publishing.
- Hatum, A., & Sartoris, M. (2010). *GENERACIÓN DE TALENTO: Una Perspectiva Regional*. Buenos Aires: CIGLA (Centro de Investigación Guía Laboral) del IAE BUSINESS SCHOOL.
- Hilmes, M., & Jacobs, J. (2003). *The Television History Book*. Londres: British Film Institute Publishing.
- IMF-World Economic Outlook. (10 de Octubre de 2010). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de <http://www.imf.org/>
- Knee, J. A., Greenwald, B. C., & Seave, A. (2009). *The curse of the mogul*. New York: Portfolio.
- La Nación. (16 de Diciembre de 2006). *La Nación.com*. Recuperado el 20 de Marzo de 2010, de <http://www.lanacion.com.ar/868165-millonaria-inversion-de-turner>
- Mankiw, G. N. (2002). *Principios de Economía*. México DF: Cengage Learning.
- McDowell, W., & Batten, A. (2005). *Branding TV, Principles and Practices*. Focal Press Title.
- Mercer. (2011). Compensation in Latin America and the Caribbean. *Mercer Signature Series* (págs. 35-45). Miami: Mercer.
- Mercer. (2011). *Tendencias Salariales 2011*. Buenos Aires.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.





- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- *Promax BDA*. (s.f.). Recuperado el 1 de Abril de 2011, de Sitio Oficial Promax BDA: <http://www.promaxbda.org/index.aspx>
- Scott, A. J. (1996). The Craft, Fashion, and Cultural-Products Industries of Los Angeles: Competitive Dynamics and Policy Dilemmas in a Multisectoral Image-Producing Complex. *Annals of the Association of American Geographer*, 306-324.
- Stein, E., & Tommasi, M. (2005). *A fresh look at development*. Washington: Inter American Development Bank.
- The Heritage Foundation. (2010). *Labor Freedom*. Washington: The Heritage Foundation.
- Tiran, R. (17 de Junio de 2010). *Leaderonomics, The science of building leaders*. Recuperado el 10 de Abril de 2011, de <http://leaderonomics.com/articles/leadership/talent-management-the-new-21st-century-game-changer>
- World Bank. (2010). *Doing Business*. Washington: WORLD BANK AND THE INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION.
- World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report*. Ginebra: World Economic Forum.



## ANEXO 1: GANADORES PREMIOS PROMAX-BDA AÑOS 2009 Y 2010

Categoría	Promax BDA - ORO	Promax BDA - PLATA	Promax BDA - BRONCE
Holiday/Special Event Campaign	Turner	Canal Futura	The Walt Disney Company Latin America
Holiday/Special Event Promotion	Turner	Discovery en Español	Turner
Outdoor/Environmental/Transit Ad	The Walt Disney Company Latin America	Discovery en Español	Turner International Argentina
Promo Not Using Programming Footage	Canal Encuentro	NBC Universal Global Networks España	Turner
OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	DISNEY CHANNEL LATIN AMERICA	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA
OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	MTV WORLD DESIGN STUDIO	TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA	MTV WORLD DESIGN STUDIO
TELEVISION – VIDEO PRESENTATION: NETWORK, CHANNEL, STATION, PLATFORM BRANDING/IMAGE PROMOTION	TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA	DIRECTV LATIN AMERICA	TURNER BROADCASTING SYSTEM
CONTENT PROMOTION	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS
CONTENT PROMOTION	MTV WORLD DESIGN STUDIO	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	MTV WORLD DESIGN STUDIO
CONTENT PROMOTION	MTV WORLD DESIGN STUDIO	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	TNTLA
TRADE OR INTERNAL MARKETING (INDUSTRY FOCUSED: SALES, MARKETING OR UPFRONT PRESENTATIONS, ETC.)	TNTLA	MTV WORLD DESIGN STUDIO	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA
2010 INTERACTIVE: INTERACTIVE MEDIA CATEGORIES	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA
OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	MTV NETWORKS	TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	ONCE TV MEXICO	TURNER BROADCASTING SYSTEM
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	RT	CARTOON NETWORK LATIN AMERICA
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS LATIN AMERICA	MTV NETWORKS	CARTOON NETWORK LATIN AMERICA
Editing	Warner Channel	ESPN International	Turner Broadcasting System
Movie Promotion	HBO Networks	The Walt Disney Company Latin America	The Walt Disney Company Latin America
On-Air Program Packaging	Warner Channel	OnceTV	Artear - El Trece



Copywriting	Acidmedia	People + Arts Latin America	Claxson International
OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	SPTI NETWORKS IBERIA S.L.	MTV NETWORKS LATIN AMERICA	TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA
CONSUMER MARKETING – INTEGRATED MEDIA	COSMOPOLITAN TV SPAIN	COSMOPOLITAN TV SPAIN	STEINBRANDING
CRAFT CATEGORIES	SPTI NETWORKS IBERIA S.L.	TELECINE	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA
CONTENT PROMOTION	CHELLMULTICANAL	ANIMAX LATINAMERICA	ARTEAR
Entertainment/Music/Variety Promotion	N/A	Telecinco	Claxson International
General Branding/Image	N/A	N/A	Turner
General Branding/Image	N/A	N/A	Steinbranding
Holiday/Special Event Campaign	N/A	N/A	Turner
Interactive Applications Promotion	N/A	The Walt Disney Company Latin America	The Walt Disney Company Latin America
Interactive Applications Promotions Design	N/A	N/A	The Walt Disney Company Latin America
Interstitial	N/A	Discovery Kids Latin America	Steinbranding
Interstitial	N/A	Cartoon Network Latin America	Claxson International
Marketing Video/Presentation – External	N/A	N/A	Claxson International
News/Informational Graphics	N/A	OnceTV	The Walt Disney Company Latin America
On-Air Identity Campaign	N/A	The Walt Disney Company Latin America	Turner International-Injaus Design
Public Service Announcement Campaign	N/A	Filmmates Graph	The Walt Disney Company Latin America
Reality Promotion	N/A	Canal 13 International Chile	Claxson International
Something For Nothing	N/A	Turner	Cartoon Network Latin America
Total Package Design	Discovery Kids Latin America	Discovery en Español	The Walt Disney Company Latin America
CONTENT PROMOTION	LIV	TNTLA	TURNER
Consumer Trade or Print Ad	Turner International Argentina	Discovery en Español	Fox Sports Latin America
TELEVISION – VIDEO PRESENTATION: NETWORK CHANNEL, STATION, PLATFORM BRANDING/IMAGE PROMOTION	TURNER BROADCASTING SYSTEM	NBC UNIVERSAL GLOBAL NETWORKS ESPAÑA	MTV NETWORKS LATIN AMERICA
CONTENT PROMOTION	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	MTV NETWORKS	MTV NETWORKS
CRAFT CATEGORIES	FOX LATIN AMERICAN	PRAMER SCA	MTV NETWORKS



CHANNELS			
On-Air Identity	MTV Networks International	Mtv Networks International	MTV Networks International
Program Open	MTV Networks Latin America	The Walt Disney Company Latin America	MTV Networks Latin America
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	CLAXSON INTERNATIONAL	MTV NETWORKS
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	MTV NETWORKS	MTV NETWORKS
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	CARTOON NETWORK LATIN AMERICA	MTV NETWORKS
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS	MTV NETWORKS	MTV NETWORKS
CONTENT PROMOTION	SONY ENTERTAINMENT TELEVISION LATIN AMERICA	TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA	MTV NETWORKS
SPECIAL CATEGORIES	SONY ENTERTAINMENT TELEVISION LATINAMERICA	RT	MTV NETWORKS
TELEVISION – VIDEO PRESENTATION: NETWORK, CHANNEL, STATION, PLATFORM BRANDING/IMAGE PROMOTION	TVN, TELEVISION NACIONAL DE CHILE	TURNER BROADCASTING SYSTEM	MTV NETWORKS
CONTENT PROMOTION	MTV WORLD DESIGN STUDIO	ESMADRIDTV	MTV LONDON DESIGN STUDIO AUSTRALIAN TEAM
OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	CANAL RCN	CANAL CARACOL	CANAL RCN
CONTENT PROMOTION	TURNER	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	GLOBOSAT PROGRAMADORA LTDA
CONTENT PROMOTION	TVN, TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE	CANAL FUTURA	CANAL FUTURA
Program Promotional Campaign - In- House	Claxson International	Claxson International	Warner Channel
CONTENT PROMOTION	MTV NETWORKS LATIN AMERICA	MTV WORLD DESIGN STUDIO	ANIMAX LATINAMERICA
Program Promotional Spot - In-House	Telecine	N/A	Warner Channel
CONTENT PROMOTION	GLOBOSAT PROGRAMADORA LTDA	HBO LATIN AMERICA GROUP	ANIMAX LATINAMERICA
General Branding/Image Campaign	HBO Latin America Group	TBS-Turner Argentina	HBO Latin America Group (Cinemax Networks)
TELEVISION – VIDEO PRESENTATION: NETWORK, CHANNEL, STATION, PLATFORM BRANDING/IMAGE	THE HISTORY CHANNEL	NBC UNIVERSAL GLOBAL NETWORKS ESPAÑA	AXN LATIN AMERICA
CONTENT PROMOTION	WARNER CHANNEL	SPPTI NETWORKS IBERIA S.L.	SONY ENTERTAINMENT TELEVISION LATIN AMERICA
CONTENT PROMOTION	AXN LATIN AMERICA	DISCOVERY EN ESPAÑOL	WARNER CHANNEL



OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	ONCE TV MEXICO	MTV WORLD DESIGN STUDIO	HBO LATIN AMERICA GROUP
Children's Promotion	N/A	The Walt Disney Company Latin America	HBO Networks
Comedy Promotion	N/A	Warner Channel	Warner Channel
Documentary Promotion	N/A	N/A	HBO Networks
Funniest Promo	N/A	Discovery en Español	HBO Networks
General Branding/Image Campaign	N/A	Steinbranding	HBO Networks
CONTENT PROMOTION	TVN, TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE	TVN, TELEVISIÓN NACIONAL DE CHILE	TC TELEVISION
General Branding/Image	Artear	Discovery Channel Latin America	8tv
Holiday/Special Event Promotion	The Walt Disney Company Latin America	Bonsai3	8tv
SPECIAL CATEGORIES	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	NBC UNIVERSAL GLOBAL NETWORKS ESPAÑA	COSMOPOLITAN TV SPAIN
CONTENT PROMOTION	TELEVISA, SA DE CV	TELEVISA, SA DE CV	NBC UNIVERSAL GLOBAL NETWORKS ESPAÑA
CONTENT PROMOTION	TELEMUNDO NETWORK	TVE / KOTOC	ACIDMEDIA
CRAFT CATEGORIES	FOX INTERNATIONAL CHANNELS IBERIA	CHELLMULTICANAL	CHELLMULTICANAL
OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	COSMOPOLITAN TV SPAIN	RADIO Y TELEVISIÓN DE AGUASCALIENTES
Poster	N/A	Discovery en Español	OnceTV
Public Service Announcement	N/A	N/A	OnceTV
General Branding/Image Campaign	The Walt Disney Company Latin America	N/A	N/A
On-Air Identity	Turner International - InJaus design	Mtv Networks International	N/A
Online Advertising	The Walt Disney Company Latin America	The Walt Disney Company Latin America	N/A
Original Logo Design	The Walt Disney Company Latin America	Discovery Kids Latin America	N/A
Outdoor/Environmental/Transit Ad Campaign	The Walt Disney Company Latin America	Discovery en Español	N/A
Programming Website	The Walt Disney Company Latin America	The Walt Disney Company Latin America	N/A
Stationery	Turner International - InJaus design	Turner International - InJaus design	N/A
2010 SPECIALIZED CATEGORIES: 2010 WORLD CUP	TYC SPORTS	N/A	N/A



OUTDOOR, OUT-OF-HOME, PRINT AND POSTER: GENERAL AND CONTENT PROMOTION	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	FOX SPORTS LATIN AMERICA	N/A
CRAFT CATEGORIES	TURNER INTERNATIONAL ARGENTINA	N/A	N/A
CRAFT CATEGORIES	MTV WORLD DESIGN STUDIO	N/A	N/A
2010 INTERACTIVE: INTERACTIVE MEDIA CATEGORIES	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	N/A
2010 INTERACTIVE: INTERACTIVE MEDIA CATEGORIES	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	THE WALT DISNEY COMPANY LATIN AMERICA	N/A
Collateral Material for a Campaign	Fox Sports Latin America	The Walt Disney Company Latin America	N/A
Drama Promotion	HBO Latin America Group	Filmmates Graph	N/A
General Branding/Image Campaign	Warner Channel	The Walt Disney Company Latin America	N/A
Program Promotional Campaign - In- House	Warner Channel	N/A	N/A
Promo Not Using Programming Footage	The History Channel Latinoamerica	N/A	N/A
Drama Promotion	Telecinco	N/A	N/A
Promotional Animation	NBC Universal Global Networks España	N/A	N/A
Rocket Award	OnceTV	N/A	N/A
Total Package Design	Once TV	Mtv Networks International	N/A
Action/Adventure Program Promotion	N/A	LAPTV LLC.	N/A
Action/Adventure Program Promotion	N/A	Discovery en Español	N/A
Copywriting	N/A	Telecine	N/A
Funniest Promo	N/A	Turner	N/A
Funniest Promo	N/A	Turner	N/A
News/Informational Graphics	N/A	The Walt Disney Company Latin America	N/A
On-Air Identity Campaign	N/A	Mtv Networks International	N/A
On-Air Identity Campaign	N/A	Discovery en Español	N/A
On-Air Program Packaging	N/A	Turner International - InJaus design	N/A
Original Logo Design	N/A	OnceTV	N/A
Program Open	N/A	Turner International - InJaus design	N/A
Program Promotional Spot	N/A	NBC Universal Global Networks España	N/A
Special Event Spot (OLYMPICS)	N/A	Canais Globosat	N/A



Special Project	N/A	ESPN International	N/A
CONTENT PROMOTION	RT	ARTEAR	N/A
Marketing Video/Presentation – Internal	Discovery Channel Latin America	N/A	N/A
Sound Design	ESPN International	Warner Channel	N/A
2010 SPECIALIZED CATEGORIES: 2010 WORLD CUP	DIRECTV LATIN AMERICA	N/A	N/A
2010 SPECIALIZED CATEGORIES: 2010 WORLD CUP	CANAL CARACOL	N/A	N/A
CONTENT PROMOTION	CANAL 13 INTERNATIONAL CHILE	CNN	RT
CONTENT PROMOTION	RADIO TELEVISION NACIONAL DE COLOMBIA	CANAL 13 INTERNATIONAL CHILE	RT
CONTENT PROMOTION	TELEMETRO	GLOBOSAT PROGRAMADORA	RT
Collateral Material	Turner International - InJaus design	The Walt Disney Company Latin America	Discovery en Español
On-Air Identity Campaign	Turner International - InJaus design	Cartoon Network Latin America	CNN
Overall Print Campaign	The Walt Disney Company Latin America	FOX Sports Latin America	Discovery en Español
Sound Design	Artear	The Walt Disney Company Latin America	Discovery Kids Latin America
CONTENT PROMOTION	TNTLA	ARTEAR - QUIERO	DISCOVERY HOME & HEALTH
CONTENT PROMOTION	FOX LATIN AMERICAN CHANNELS	NBC UNIVERSAL GLOBAL NETWORKS ESPAÑA	DISCOVERY CHANNEL LATIN AMERICA
Consumer Trade or Print Ad Campaign	Fox Sports Latin America	Fox Sports Latin America	Discovery en Español
2010 SPECIALIZED CATEGORIES: 2010 WORLD CUP	MTV NETWORKS	CANAL RCN	CNN
Promotional Animation	Canais Globosat	Warner Channel	Discovery Channel Latin America
2010 SPECIALIZED CATEGORIES: 2010 WORLD CUP	TELECINE	DIRECTV LATIN AMERICA	DIRECTV LATIN AMERICA
Telenovela Promotion	Canal 13 International Chile	The Walt Disney Company Latin America	Telemundo Network / NBC Universal
Marketing Video/Presentation – Internal	8tv	People + Arts Latin America	Discovery Channel Latin America
Sport Promotion	Acidmedia	Bonsai3	ESPN International
Use of Typography/On-Air	NBC Universal Global Networks España	Discovery en Español	Discovery en Español
Art Direction: TV Promotion - Website	N/A	The Walt Disney Company Latin America	Discovery en Español
Best Work Never Seen	N/A	Canais Globosat	Telemundo Network / NBC
Cable System/MSO Promotion	N/A	N/A	MGM Networks Latin America



Documentary Promotion	N/A	Canal Encuentro	Discovery Channel Latin America
General Branding/Image	N/A	N/A	Discovery en Español
Interactive Applications Promotion Campaign	N/A	N/A	Univision Interactive Media, Inc.
Interactive Applications Promotion Campaign	N/A	N/A	Univision Interactive Media, Inc.
Interactive Applications Promotion Campaign	N/A	Univision Interactive Media, Inc.	Univision Interactive Media, Inc.
Interstitial Campaign/Series	N/A	ESPN International	Discovery Kids Latin America
News/Current Event Promotion	N/A	Canal 13 International Chile	CNN
Press/Public Relations Campaign	N/A	N/A	Discovery en Español
Public Service Announcement	N/A	N/A	Caracol Televisión
Something For Nothing	N/A	N/A	Telemundo Network / NBC
Technical Innovations	N/A	N/A	Discovery en Español
TV Promotion Website	N/A	Warner Channel	Discovery en Español