

ESTRATEGIA DE RESILIENCIA DE MONTEVIDEO  
INDUSTRIAS CREATIVAS PARA UN MONTEVIDEO  
INNOVADOR Y CO-CREATIVO

INFORME FINAL

JOSÉ IGNACIO BATLLE

MARÍA LUISA VERGARA

14 de mayo de 2018

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. HACIA UN MONTEVIDEO RESILIENTE</b> .....	<b>3</b>
1.1. CONTEXTO DEL ESTUDIO .....	3
1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO .....	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO .....	4
<b>2. LAS INDUSTRIAS CREATIVAS Y SU DESARROLLO EN EL URUGUAY</b> .....	<b>5</b>
2.1. ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE INDUSTRIAS CREATIVAS?.....	5
2.2. CONTRIBUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS CREATIVAS AL DESARROLLO Y LA RESILIENCIA ...	9
2.3. DIAGNÓSTICO DE INDUSTRIAS CREATIVAS EN EL URUGUAY .....	12
2.3.1. ANÁLISIS FODA TRANSVERSAL Y PARA LOS SUBSECTORES DISEÑO Y TIC.....	15
<b>3. POSIBILIDADES DE DESARROLLO Y ÁMBITOS DE ACCIÓN PARA EL SECTOR</b> .....	<b>26</b>
3.1. ÁMBITOS Y PROPUESTAS TRANSVERSALES .....	26
3.2. ÁMBITOS Y PROPUESTAS PARA EL SECTOR DEL DISEÑO .....	30
3.3. ÁMBITOS Y PROPUESTAS PARA EL SECTOR DE LAS TIC .....	35
<b>4. BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>37</b>

## **1. Hacia un Montevideo Resiliente**

### **1.1. Contexto del estudio**

Montevideo fue seleccionada en mayo del 2016 como parte del tercer grupo de ciudades que integran el programa global 100 Ciudades Resilientes (100RC) promovido por la Fundación Rockefeller. 100RC es una plataforma dedicada a ayudar a las ciudades de todo el mundo a volverse más resilientes (flexibles, robustas, preparadas) frente a los desafíos físicos, sociales y económicos del siglo XXI.

El presente estudio se encuentra enmarcado en el desarrollo de la Estrategia de Resiliencia de Montevideo.

Durante la primera fase del desarrollo de la estrategia de resiliencia, la cual fue llevada a cabo en conjunto con diferentes actores del sector público y privado, se elaboró la *Evaluación Preliminar de Resiliencia* de Montevideo, en la cual se identificaron 4 ejes principales (también llamados “temas emergentes”) a desarrollar en la estrategia de resiliencia:

- Montevideo conectado y dinámico
- Montevideo inclusivo y solidario
- Montevideo innovador y co-creativo
- Montevideo comprometido y preparado

Este estudio está inserto en la exploración y profundización del eje “Montevideo Innovador y Co-creativo” que tiene como uno de sus objetivos promover el desarrollo económico a partir de industrias innovadoras y co-creativas, haciendo un uso eficiente del territorio y los recursos, y privilegiando la economía circular, social y solidaria.

Es a partir de este objetivo, que se ha propuesto investigar y profundizar sobre el rol que las industrias creativas (IC) pudiesen tener al conectarse con el resto de la economía para la promoción de una ciudad más innovadora, más sostenible y co-creativa.

Además, como parte de la transversalización del enfoque de resiliencia en todos los ámbitos de actuación y gestión de la Intendencia de Montevideo, la Unidad Ejecutiva de Resiliencia está impulsando la inclusión de las industrias creativas como uno de los temas de debate a incorporar en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Montevideo 2050, a realizarse durante el año 2018.

### **1.2. Objetivo del estudio**

Considerando lo anterior, este estudio tiene por objetivo principal la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual de las industrias creativas en Montevideo, y a partir

de este, sugerir lineamientos para promover el desarrollo de este sector. Este documento constituirá el principal insumo en las mesas de trabajo para la identificación de iniciativas para la Estrategia de Resiliencia de Montevideo y en los talleres de debate que se realizarán en el marco de la elaboración del Plan de Desarrollo Montevideo 2050.

### **1.3. Objetivos específicos del estudio**

Los objetivos específicos que se han planteado para la realización del diagnóstico general son los siguientes:

- Sistematizar información básica del desarrollo actual de las industrias creativas en Montevideo, ya sea información disponible en estudios preexistentes o generada mediante una investigación ad-hoc.
- Presentar información sistematizada acerca del sector de la Economía Creativa en otras partes de Latinoamérica y el mundo.
- Definir, junto a la contraparte, un grupo de áreas prioritarias dentro del sector de las Economías Creativas en Montevideo, a las que se dará relevancia en el informe final.
- Entrevistar a agentes claves del sector en las áreas que hayan sido definidas como prioritarias y de acuerdo a la disponibilidad de información.
- Evaluar las posibilidades de desarrollo de las industrias creativas, basándose en las fortalezas y oportunidades de Montevideo y dar lineamientos sobre posibles rumbos que este pueda tomar en el país.

## 2. Las industrias creativas y su desarrollo en el Uruguay

### 2.1. ¿De qué hablamos cuando hablamos de industrias creativas?

Si la tarea de definir cualquier tipo de industria es compleja -¿debiese una industria determinarse según las características de sus productores? ¿según la ubicación? ¿según los bienes y servicios producidos?- pareciera que ella se vuelve aún más difícil a la hora de hacerlo para el sector creativo. Esto es así, principalmente debido a la dificultad de identificar qué entendemos por un bien y/o servicio creativo y cómo las personas se organizan para su producción y comercialización (Throsby, 2001). ¿Es lo creativo un recurso o un producto? ¿Existen distintos tipos de creatividad? ¿A cuál nos referimos cuando hablamos de industrias creativas? La creatividad, pareciera ser un concepto etéreo, amplio y posible de encontrar en un gran número de procesos productivos.

Aun así, y si bien no existe pleno consenso, es posible identificar a *las industrias creativas* como aquellas que se asocian con actividades económicas cuya producción incluye como insumo relevante la creatividad (regularmente artística), y en donde los productos y/o procesos son -al menos en potencia- sujeto de derechos de propiedad intelectual.<sup>1</sup>

La noción de industrias creativas, nació como una extensión de las llamadas industrias culturales, término acuñado por Teodoro Adorno y Max Horkheimer en el periodo posterior a la segunda guerra mundial, y que originalmente se utilizó para referirse críticamente a la “comodificación” de la cultura popular. El paso del tiempo trajo consigo una mirada más positiva acerca de las mismas, y de las posibilidades que este tipo de industria podía brindar a la institucionalidad pública en la promoción del acceso a la cultura y en el desarrollo de una política cultural más democrática y menos elitista (O’Connor, 2011). Así mismo, con el tiempo se comenzó a valorar que -a diferencia de sectores culturales más tradicionales- las llamadas “industrias” tuvieran mayor capacidad de apropiación y uso de nuevas tecnologías haciendo más eficiente su producción, reproducción y distribución y siendo, por ende, menos dependientes de subsidios estatales. Esto dio pie a una serie de investigaciones en torno a las capacidades y posibilidades de las industrias culturales y a un creciente impulso a las mismas desde el sector público en distintos países del mundo.

El término industria creativa como tal, surgió recién a mediados de los años 90 en el Reino Unido y Australia, bajo un ímpetu centrado más en el potencial económico o comercial del sector, que en la distinción cultural. En general se entiende que dicho término vino a ampliar el concepto de industria cultural, incluyendo a sectores productivos que van más allá de la generación de bienes y servicios netamente artísticos o de alto contenido cultural,

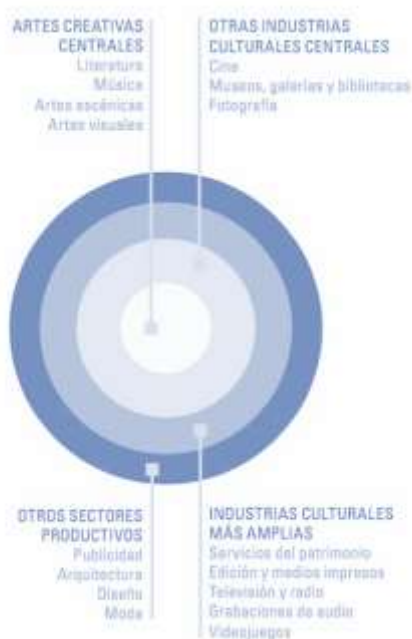
---

<sup>1</sup> Un resumen de diferentes definiciones para dichas industrias se puede encontrar en Traverso y Alonso (2017).

y que tienen un foco en productos con mayores posibilidades de ser reproducidos a escala, funcionales y de mayor valor comercial. Aun así, en muchas ocasiones los términos suelen ocuparse de manera indistinta (Throsby, 2010), como también se les trata indistintamente con otros conceptos, como el de *industrias de contenido* o el de *industrias del copyright*, que si bien presentan similitudes, hacen hincapié en aspectos un tanto diferente y encuadran -en la práctica- distintos tipos de actividades económicas.

Un buen esquema de visualización de la relación entre el componente cultural y comercial que presentan los bienes producidos por estas industrias, puede ilustrarse por medio del modelo de círculos concéntricos de Throsby (2008). Dicho modelo busca definir, caracterizar y agrupar las diferentes industrias que componen al sector creativo, por medio de capas o círculos concéntricos que las ordenan según la cantidad de contenido cultural versus valor comercial de los bienes y servicios que éstas producen. Throsby sitúa al centro del círculo a aquellas actividades económicas que generan bienes y servicios con alto contenido cultural, como las artes visuales o la música, y que en muchas ocasiones poseen un bajo valor comercial. En la medida que las capas se extienden hacia fuera, el valor cultural de los bienes y servicios va disminuyendo, pero el valor comercial de estos va en aumento. Las capas se encuentran en interacción y las actividades se nutren unas a otras, fluyendo los contenidos creativos y culturales desde el centro hacia las capas externas, y retribuyendo las ganancias monetarias desde el exterior hacia las capas internas.

**Figura 1:** Modelo de Círculos Concéntricos de Throsby (2008)

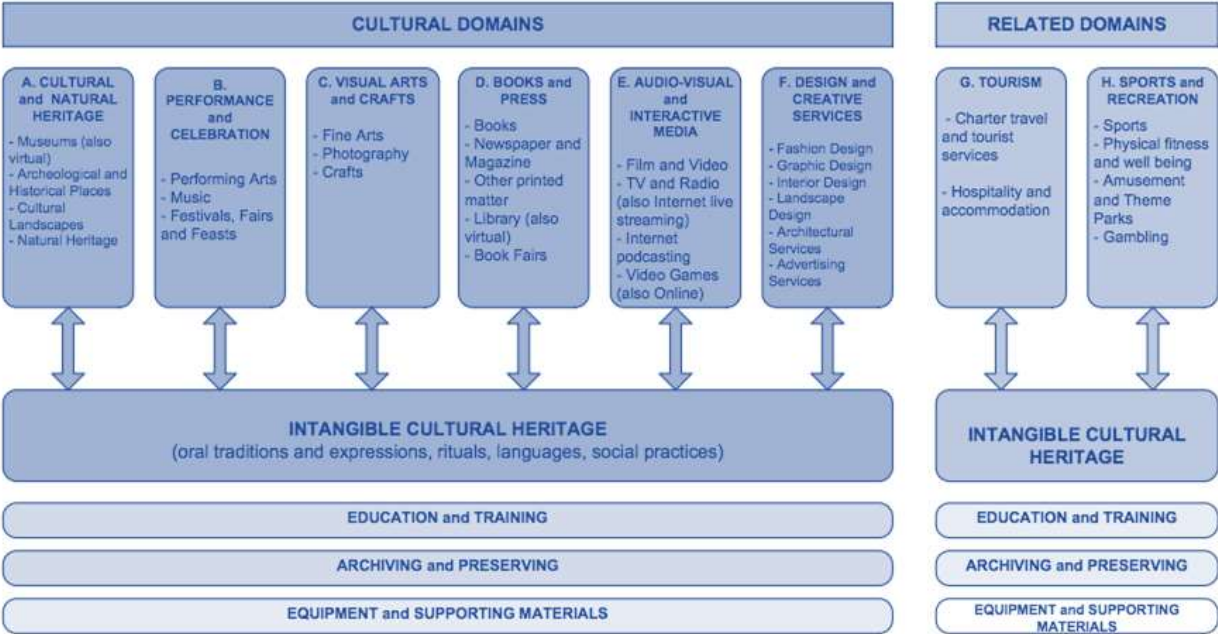


Fuente: CNCA (2014), en base a Throsby (2008)

El modelo de círculos concéntricos ha sido ampliamente utilizado como una forma de comprender al sector y, en particular, de entender de qué manera el contenido creativo/cultural se va moviendo desde el núcleo a las capas más externas del círculo, incorporando valor funcional y comercial. La versión de Throsby ha sido también adaptada, para incluir precisiones respecto de los límites entre actividades que se considerarían industriales y actividades que no –por ejemplo, las artes tradicionales–, y para diferenciar a las industrias culturales de las creativas (ver BID, 2014 y KEA, 2006).

Modelos similares, se han creado también con un objetivo más funcional, orientado a la producción de estadísticas estandarizadas para el sector en distintos países. Un ejemplo de ello, es el Marco de Estadísticas Culturales (MEC) de UNESCO (2009) –que ha sido readecuado y utilizado por diferentes países para la elaboración de sus estadísticas culturales. Este modelo separa las actividades económicas creativas en seis dominios culturales y un eje transversal de patrimonio intangible, los que reciben apoyo de tres tipos de actividades de soporte: (1) actividades de educación y entrenamiento, (2) actividades de archivo y conservación y (3) actividades productoras de equipamiento y materiales de soporte; tal como lo muestra la figura 2. Adicionalmente el MEC presenta 2 dominios relacionados -turismo y deportes y actividades de recreación- que si bien no los identifica como culturales, tendrían un carácter similar.

**Figura 2:** Marco de Estadísticas Culturales UNESCO (2009)



Fuente: UNESCO (2009)

Por lo general todos estos modelos se asocian con una bajada más práctica de la noción de industrias culturales y creativas, que identifica subsectores compuestos por actividades económicas concretas, tal como lo muestran los dos ejemplos aquí ilustrados. El ejercicio de materializar en actividades la noción de industria creativa, no resulta un trabajo fácil ni evidente. Elementos que aportan a dicha complejidad son el fuerte dinamismo que el sector creativo presenta, el impacto que han tenido en él las nuevas tecnologías (en particular en aquellas actividades vinculadas con la creación y difusión de contenido), el abundante cruce interdisciplinario existente, la ductilidad de los productos y poca claridad de los límites entre un subsector y otro –¿una fotografía publicitaria es clasificada dentro del sector de la fotografía o de la publicidad? ¿una canción que se transmite por la radio, dentro del sector de medios o de la música?–, y las diferencias que presentan los países en sus formas de estructurar y registrar las actividades económicas, entre otros.

A pesar de lo anterior, existe un relativo consenso en que las industrias creativas incluirían –por lo general y con matices– al menos los siguientes subsectores:

- Las artes visuales
- Las artes escénicas (incluyendo al teatro, la danza, el circo, entre otros).
- La música
- La artesanía
- La literatura y el sector editorial (que incluye en ocasiones a las publicaciones periódicas)
- El audiovisual
- La fotografía (a veces incluida como arte visual)
- La publicidad
- El diseño
- La arquitectura
- Los medios
- Los videojuegos y el software

### *Otras aproximaciones a las industrias creativas*

Si bien, el enfoque más común de aproximación hacia el análisis de las industrias creativas tiene justamente que ver con la definición de las actividades económicas con las que se relaciona y los productos que genera, existen también otros enfoques diferentes. Estos hacen mayor hincapié en otras características de dichas industrias, como por ejemplo, la manera en que el empleo se agrupa y conforma en torno a ellas, o en cómo estas pueden impactar un cierto territorio y en la economía como un todo. Moore (2014), identifica así otros tres enfoques particulares:

- (1) Las industrias creativas entendidas como un grupo de ocupaciones laborales específicas. Este enfoque se representa principalmente en el concepto de la “clase



creativa” de Richard Florida, que delimita el campo de las industrias creativas de acuerdo a las diferentes ocupaciones creativas que en ellas se desarrollan.

- (2) Las industrias creativas vistas según su impacto en el desarrollo territorial, y en particular en un desarrollo urbano integral. Lo que da pie a la idea de “ciudad creativa” propuesta por Charles Landry.
- (3) Las industrias creativas –y la creatividad– entendidas como un elemento importante dentro de un sistema económico más amplio, que da apoyo a la “nueva economía” y se constituye como una constelación de trabajadores, firmas, instituciones, infraestructuras, canales de comunicación y otros elementos, tal como lo propone Allen Scott en su texto de 2006.

Las diferentes maneras de comprender las industrias creativas y sus interacciones, contribuyen a visualizar al sector de manera más holística, considerando los posibles impactos del mismo no sólo dentro de su ámbito de acción definido, sino que también sobre otras áreas económicas y sobre el territorio, entre otros. En este sentido, ayudan a vislumbrar cómo la economía en general adquiere capacidades que la vuelven más creativa, contribuyendo a su fortalecimiento en el tiempo.

## **2.2. Contribución de las industrias creativas al desarrollo y la resiliencia**

Son numerosos los trabajos que documentan las contribuciones que las industrias creativas pueden realizar al desarrollo económico y social de un determinado país, grupo o territorio. En general estas contribuciones pueden separarse en dos ámbitos: (1) aquellas vinculadas con el potencial propio del sector, y (2) los aportes que éstas pueden realizar a otras industrias y a la economía como un todo.

### *El potencial de las industrias creativas*

Las contribuciones identificadas dentro de este grupo, se suelen relacionar con las características particulares que tienen las actividades económicas del sector, las que se han vuelto especialmente relevantes durante los últimos años.

En un contexto mundial en donde la automatización es cada vez mayor y la inserción de inteligencia artificial en distintos procesos productivos se hace más frecuente, existe un miedo creciente a las posibles consecuencias que lo anterior pueda tener en el aumento del desempleo. Mucho se habla de que prontamente las máquinas terminarán por reemplazar el trabajo humano, provocando una crisis importante en aquellas economías que no se encuentren preparadas para el cambio.

Sin embargo, algunos autores plantean que existe un número no menor de tareas que son mayoritariamente complementarias al uso de las máquinas (tareas ocupacionales cognitivas), y que presentarían obstáculos a la hora de intentar sustituir trabajo por maquinaria. Dentro de estas, destacan aquellas tareas que requieren adaptabilidad,

sentido común y creatividad (Autor, 2014). Considerando lo anterior, al estar basadas en la creatividad, las IC se presentan como un posible polo de absorción de empleo en un contexto como el descrito. Una economía con un sector creativo potente, podrá por lo tanto sortear de mejor manera los desafíos que se presenten en este ámbito, volviéndose más robusta y resiliente.

Tendencias en esa dirección, se observan actualmente en Uruguay. El texto *Automatización y Empleo en Uruguay*, de la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, señala que el cambio tecnológico ya ha comenzado a operar en la estructura de empleo uruguayo, trasladándose ésta poco a poco a empleos más intensivos en tareas cognitivas y menos intensivos en tareas manuales (2017: 24). Sin embargo, el texto señala también que Uruguay presenta un 65% de riesgo de automatización de sus ocupaciones, porcentaje significativamente mayor que el riesgo promedio de los países de la OCDE, de 57% según cifras del Banco Mundial. De acuerdo al texto, un menor riesgo de automatización se correlaciona con características ocupacionales como el requerimiento de la originalidad en el desempeño de la ocupación (Ibid: 26), característica abundante en ocupaciones vinculadas con las IC. De lo anterior se deriva, que potenciar dicho sector industrial en Uruguay, podría contribuir a disminuir el elevado riesgo de automatización de las ocupaciones que el país presenta.

Otros impactos positivos que tiene el sector creativo como un todo, se relacionan con la generación de polos atractivos para el turismo y la creación de mercados de nicho; que acompañados de una adecuada planificación cultural y urbana, pueden propiciar el desarrollo de *ciudades creativas* que promuevan la regeneración y rejuvenecimiento urbano y atraigan empleo (Bille y Schultz, 2006).

También la literatura destaca la capacidad de crecimiento que posee el sector. Moore (2014), por ejemplo, argumenta que las IC suelen ser más auspiciosas en términos de crecimiento, comparado con muchos otros sectores económicos. Potts y Cunningham, por su parte, apoyan dicha apreciación y presentan evidencia empírica de lo anterior para distintos países, como Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y diferentes países de Europa, demostrando que las IC crecen de manera más rápida que la economía como un todo (2008: 12).

Por último, existen también una serie de efectos menos tangibles –pero igualmente relevantes– del desarrollo de las IC, los que se asocian con el fortalecimiento del sentido de identidad de grupos o comunidades, con el desarrollo de capital social, con el fortalecimiento de la diversidad cultural, y con la producción de cohesión social, entre otros (Moore, 2014; Throsby, 2001; Delaney y Keany, 2006).

### *Contribuciones a otras áreas de la economía*

Dentro de las contribuciones más comunes que las IC realizarían al desarrollo económico general de un determinado país o sociedad, se encuentran los efectos multiplicadores y *spillover* que la producción del sector generaría sobre otras actividades económicas. Esta contribución es fácil de visualizar, por ejemplo, en las ya señaladas *ciudades creativas*, en donde el desarrollo fuerte de las industrias creativas en un territorio particular, es capaz de generar turismo y atraer empleo hacia otros sectores económicos, que se sitúan en su entorno, haciendo florecer también dichas industrias.

Pero existen también otros nuevos argumentos acerca el impacto de las IC en la economía como un todo, que se vinculan con la capacidad de las mismas de mejorar la competitividad y productividad de otros sectores. Estos argumentos se alinean con las teorías de crecimiento endógeno, en donde las IC podrían poseer un rol importante como determinante del crecimiento de la productividad total de los factores y como factor clave en la asimilación de nuevas tecnologías (Estratégica, 2015). En esta línea Potts y Cunningham (2008) argumentan que las industrias creativas introducen nuevas ideas a la economía, que luego se extienden hacia otros sectores industriales, y que ellas facilitan la adopción, retención y absorción de nuevas ideas y tecnologías en los mismos. De la misma manera, Arterial Network (s.f.) señala que las IC contribuirían al crecimiento de la economía en general por medio de la invención, innovación y difusión industrial, y de la diversificación de la estructura industrial de la economía. En relación a esto, Potts y Cunningham (2008) mencionan que la contribución de las IC al crecimiento económico, no ocurriría solo en términos del número de empleos generados en el sector y de productos vendidos, sino que en la creación de nuevos tipos de trabajo y nuevos tipos de productos, que justamente diversifican la matriz productiva. Se asumiría entonces que las industrias creativas crean nuevas industrias y nichos, y que estabilizan las industrias ya existentes (Ibid: 9). Esto traería implicancias respecto de las decisiones de política, en cuanto la institucionalidad pública deberá tratar a las IC como un sector particular, que requiere ser sujeto de inversión y programas de fomento específico.

Pero Potts y Cunningham (2008) van más allá en cuanto a la capacidad transformadora que las IC podrían tener en la economía general. De acuerdo a los autores, bajo una perspectiva de la innovación, las IC más que mirarse con una lógica de estructura industrial, podrían observarse como una herramienta de acción dentro del sistema de innovación de la economía general. Esta idea sigue una tradición Schumpeteriana de innovación, que re-conceptualiza a las industrias creativas, no como industrias per se, sino que como un sistema más complejo y evolutivo, que produce y coordina cambios en la base del conocimiento del sistema económico. En este sentido la importancia de las IC no radica fundamentalmente en su contribución a la generación de valor económico, sino que en su contribución a la coordinación de nuevas ideas y tecnologías, y por ende, a la

generación de procesos de cambio e innovación. Cambios en las IC producen por tanto cambios estructurales, y no solo operacionales, en la economía como un todo.

### 2.3. Diagnóstico de Industrias creativas en el Uruguay<sup>2</sup>

Uruguay presenta una importante tradición en el desarrollo de las industrias creativas. El país se ha caracterizado históricamente por el desarrollo de las artes (Uruguay XXI, 2018) y consecuentemente del sector cultural y creativo, lo que se ha debido en parte a su alfabetización temprana respecto de los países que lo circundan, y a la instauración de un Estado de Bienestar en los primeros años del siglo XX, que propició la conformación de una clase media sólida y un consecuente consumo estable de bienes culturales y creativos (Ibid:3).

Tal como lo señalan Traverso y Alonso (2017), y a pesar de los esfuerzos realizados tanto por la institucionalidad pública como por los privados, la generación de información actualizada sobre el sector como un todo, no ha sido una práctica periódica en el país. Lo anterior redundaría en que, debido al fuerte dinamismo del sector, los diagnósticos queden rápidamente obsoletos y que no se cuenten con cifras actualizadas que permitan dimensionar la magnitud del mismo.

Aun así, las cifras más recientes disponibles muestran un sector creativo pujante y que ocupa un lugar no insignificante dentro de la economía uruguaya: las IC representan alrededor de un 1% del PIB<sup>3</sup>, según la Cuenta Satélite de Cultura de 2012; y generan empleo para más de 14.500 personas<sup>4</sup>, de acuerdo a estimaciones de Uruguay XXI basadas en la Encuesta Continua de Hogares (INE, 2016).

Tal como lo documenta la literatura disponible (Traverso y Alonso, 2017; Uruguay XXI, 2018; Dirección de Planificación, 2017, entre otros), la inserción de las nuevas tecnologías -

---

<sup>2</sup> Si bien, el objetivo inicial del presente diagnóstico fue realizar un análisis para la ciudad de Montevideo en particular, este se realizó para el país como un todo. Lo anterior se debe principalmente a la ausencia de datos específicos para la ciudad y a que Montevideo concentra la mayor parte de la producción de IC en el país, por lo que aquello que es válido para el país, debería serlo también para la ciudad.

<sup>3</sup> Este porcentaje es bajo en comparación al valor que toma en otros países del mundo –dicha cifra alcanza un 4,5% del PIB en Australia (Potts y Cunningham, 2008) y un 2,2% en Chile (CNCA, 2017), por ejemplo. Se debe tener en cuenta, sin embargo, que los cálculos son tremendamente susceptibles a las metodologías de estimación utilizadas y que en ese respecto vale mencionar que Uruguay sólo incluyó 4 subsectores para su medición de 2012.

<sup>4</sup> Esta medición también es susceptible a las metodologías utilizadas. Es distinto medir el empleo a partir de la naturaleza de las ocupaciones (creativas o no creativas) que desde una perspectiva industrial. Por ejemplo, desde la perspectiva industrial sólo el sector TIC aporta con 11.220 puestos de trabajo, muchos de los cuales podrían ser considerados como parte de las industrias creativas (Encuesta CUTI, 2014).

en particular la aparición de internet y los dispositivos que junto a él emergieron- ha tenido un fuerte impacto en las industrias a nivel mundial, y Uruguay no se ha quedado ajeno a este fenómeno. En particular, estas han significado importantes cambios para los subsectores creativos vinculados a la generación y difusión de contenidos. Las nuevas tecnologías han democratizado no sólo el acceso a los contenidos, sino que también la generación de los mismos; creando nuevos tipos de consumidores, que son ahora también productores y diseminadores de información –los llamados *prosumidores* (Beer y Burrows, 2010). Así mismo, la tecnología ha repercutido en los modelos de negocio que presentan dichas industrias: los canales de difusión de han diversificado, los tiempos de respuesta se han acortado, y el foco se ha concentrado en el usuario y su experiencia.

La capacidad de incorporar nuevas tecnologías, marca también un elemento de diferenciación entre los subsectores que componen las industrias creativas; puesto que si bien algunos de ellos han sido capaces de absorber constantemente los cambios tecnológicos, otros (en particular las artes más tradicionales), presentan un uso menor de la tecnología y por eso han sido menos susceptibles –aunque no indiferentes- a los mismos.

Estas distinciones son relevantes a la hora de querer comprender al sector y al intentar delimitarlo. A modo de ejemplo, los estudios más recientes que se han realizado en Uruguay para el sector creativo –Traverso y Alonso (2017) y Uruguay XXI (2018)– dejan fuera de su análisis a las artes más tradicionales, como las artes visuales o al artesanía; concentrándose solo en aquellos subsectores que poseen mayores características de industria, o que se relacionan directamente con la transmisión y reproducción de contenidos, como es posible observar en la tabla N°1.

**Tabla N°1:** Identificación de Subsectores de las Industrias Creativas en Uruguay

Uruguay XXI (2018)	Traverso y Alonso (2017)	DICREA (2012)	DICREA (2009)
Audiovisual	Audiovisual (producción de contenidos más allá del medio o plataforma bajo la que se distribuye y consume)	Audiovisual	Audiovisual
Música	Música (fonograma y música en vivo)	Música grabada	Música grabada
Editorial e ilustración	Editorial, en relación a la edición de contenidos escritos más allá de su soporte	Libros y publicaciones periódicas	Libros y publicaciones
Diseño	Artes Escénicas	Artes escénicas	Artes escénicas
	Diseño		Artes plásticas y fotografía
	Arquitectura		Museos
	Publicidad		Formación cultural
			Bibliotecas y archivos

Fuente: documentos respectivos.

En cuanto al apoyo y regulación de las IC desde el sector público, Uruguay cuenta con un importante recorrido de fomento público a las mismas, que se ha traducido en la creación de fondos, programas, departamentos y apoyo de distinta índole para el sector desde hace más de una década (Uruguay XXI, 2018).

De acuerdo a Traverso y Alonso (2017), la mayoría de estos apoyos se orientan a la etapa de creación y producción de la cadena de valor de las industrias creativas, lo que seguiría una lógica de fomento un tanto anticuada – “de siglo XX”, como señalan los autores–, y dejaría vacíos para otras etapas de la cadena, como la difusión y comercialización de bienes y servicios.

El año 2007, se creó el Departamento de Industrias Creativas (DICREA), localizado al interior del Ministerio de Educación y Cultura, y que actuaba como canalizador de una parte importante de los fomentos provistos desde el aparato público a distintos subsectores de las IC. DICREA propició la política de *clusters* o conglomerados, que tenía como objetivo promover la competitividad e innovación de algunos sectores creativos, como la música, el sector editorial, el diseño y el sector audiovisual. También fue impulsor de las mediciones de cuenta satélite para el sector cultural, que entregó importante información cuantitativa del sector en sus dos versiones (de 2009 y 2012). El Departamento de Industrias Creativas hace algunos años dejó de existir, dando paso a una política cultural más atomizada y separada por subsector.

De acuerdo a Traverso y Alonso (2017), las instituciones públicas que en la actualidad dan fomento a las industrias creativas se concentran en el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de sus Direcciones de Industria (DNI), Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), Telecomunicaciones (DINATEL), y del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), a través del SODRE, la Dirección Nacional de Cultura (DNC) y el Instituto del Cine y Audiovisual del Uruguay (recientemente nombrado Dirección del Cine y Audiovisual Nacional, DICAU).

Otros organismos públicos y/o autónomos que entregan financiamiento y apoyan actividades de estos sectores son Uruguay XXI (internacionalización de empresas); el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRREE); la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), que apoya la interacción con otros sectores productivos e incorporación de innovación; y ANTEL, a través de su política de conectividad a internet y de la creación de contenidos.

Existen también cámaras sectoriales para algunas áreas de las IC –por ejemplo para el diseño y para el subsector de las TIC– que reúnen a integrantes del mundo privado, así como también a miembros de la academia, convirtiéndose en importantes elementos de coordinación y fomento para el desarrollo de los subsectores.

### 2.3.1. Análisis FODA transversal y para los subsectores Diseño y TIC

A continuación se presenta un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para el sector de las IC en Uruguay.

Dado el amplio ámbito de acción de las industrias creativas, uno de los objetivos específicos de este estudio plantea profundizar este diagnóstico en algunos subsectores que sean de especial interés y permitan aportar al desarrollo de un Montevideo más innovador y co-creativo.

En este contexto se ha decidido conjuntamente con la Intendencia de Montevideo profundizar en los subsectores del diseño y de las TIC (en particular software y videojuegos). Para ello se ha recopilado información secundaria específica de estos subsectores, y primaria mediante la realización de entrevistas a agentes clave de los mismos.

En particular, se realizaron las siguientes entrevistas:

**Tabla N° 2:** Entrevistas realizadas para la construcción del diagnóstico del sector

Institución	Sector	Nombre
Intendencia de Montevideo	Cercanía digital	Andrés Rodríguez
ANII	Industrias Creativas	Javier Pastorino
Ministerio Educación y Cultura	Dpto. Industrias creativas	Diego Traverso
Cámara de Diseño	Diseño	Natalia Cáceres
Genexus	Diseño de Software	Nicolás Jodal
Cámara de Videojuegos	Videojuegos	Sofía Battezzore
Cámara de Videojuegos	Videojuegos	Rodrigo Fernández
Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo	Diseño	Daniel Bergara
Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo	Diseño	Lucrecia de León
UTU	Diseño	Alejandra Martínez

## *FODA transversal*

Las siguientes páginas presentan un análisis FODA transversal para las IC a partir de la información secundaria y primaria recabada sobre el mismo. Se intentó detectar en esta instancia, patrones que afectaran al subsector como un todo, y/o que se hubiera señalado de manera transversal a los subsectores analizados.

### **Fortalezas del sector**

- **Conectividad:** el tamaño y ubicación estratégica de Uruguay beneficia el florecimiento del sector y su inserción en el sistema global. Las distancias cortas que existen en el país y la concentración de industrias en la zona de Montevideo, permiten una rápida interacción entre los agentes. Al mismo tiempo, su ubicación geográfica, propicia la conectividad con el resto del mundo, facilitando la exportación de los productos locales.
- **Formación:** El nivel técnico de los profesionales que se desempeñan en el sector es uno muy bueno si se compara con el de otros países. Uruguay ha tenido un buen desarrollo formativo en áreas vinculadas a las IC, que asegura un estándar internacional de sus profesionales.
- **Competitividad:** En línea con lo anterior, y atendiendo también a la calidad de las materias primas con las que cuenta el país, los productos y servicios creados a nivel local, son reconocidos a nivel mundial por su calidad. Al mismo tiempo, se ha desarrollado en el país, una gran diversidad de productos y estilos, que permiten responder a diferentes necesidades tanto locales como internacionales.
- **Flexibilidad:** Si bien el sector de las IC es uno relativamente pequeño, es un sector bastante flexible y dúctil. Esto le permite reaccionar con mayor rapidez a las demandas locales y externas, y adaptarse sin mayores esfuerzos a los desafíos que al sector se le presentan.

### **Oportunidades**

- **Inserción de nuevas tecnologías y cambios en el mercado laboral:** Como se comentó en secciones anteriores, Uruguay enfrenta una creciente incorporación de la tecnología en sus sistemas productivos y, consecuentemente, una automatización de sus procesos. Si bien, esto plantea importantes desafíos para otros sectores económicos, pareciera ser más bien una oportunidad para el sector creativo, que se ve menos afectado por esta realidad, y que puede actuar como un posible polo de atracción y absorción de empleo de otras industrias, augurando su crecimiento.
- **Vínculo con otras industrias:** Si bien la conexión con otras industrias, no es particularmente fluida para el sector creativo uruguayo, existe un interés desde el



sector público por fomentar dicho vínculo que se ha traducido en la creación de algunos programas, relacionados en particular con la innovación, que pueden constituirse en una importante oportunidad para el sector. La ANII se encuentra desarrollando un programa piloto con el apoyo del BID (quien le brindó un préstamo de USD 25 millones), que pretende fomentar una mirada más comercial/empresarial de las IC en el país, favoreciendo su interacción con otros sectores productivos, por medio de apoyos a empresas tanto del sector creativo como externas a él. El programa presenta tres líneas de acción: (1) Desarrollo de actividades de fomento a las IC, para poner en valor su trabajo y productos; (2) Validación técnica y comercial de las IC para la promoción de la innovación en los 11 sectores creativos priorizados<sup>5</sup>; y (3) Entrega de un *voucher* de innovación, tanto a empresas no creativas para la contratación de empresas del sector creativo, como a empresas del sector de las IC, para que incorporen herramientas o realicen acciones que promuevan la innovación dentro de las mismas.

- **Transmisión de conocimientos:** El sector creativo posee características y know-how que se consideran como relevantes en un contexto de cambios en el mercado laboral y de creciente automatización de procesos –tales como la creatividad, la flexibilidad, el manejo y fluidez en situaciones de incertidumbre, el trabajo en múltiples frentes, entre otras. Estas capacidades no son necesariamente específicas para los sectores creativos, sino que tienen el potencial de transmitirse a otros sectores, pudiendo constituirse en una posible fuente de conexión con otras industrias y propiciando la resiliencia general del sistema económico del país. En este sentido se pueden crear instancias de intercambio de conocimientos y prácticas desde el sector creativo al no creativo, y viceversa, que le permita a la economía adquirir capacidades para su mejor desempeño, al mismo tiempo que solidifica los lazos entre sectores. Una buena instancia para esto podría ser la creación de un mercado local de industrias creativas nacional, que entregue oportunidades de formación, intercambio y conexión entre la oferta y la demanda del sector.

#### **Debilidades y amenazas:**

- **Atomización del apoyo público y burocracia:** El apoyo público al sector se encuentra muy atomizado, solapado y distribuido en múltiples instituciones, en especial luego de la disolución del DICREA. No existe una coordinación explícita de los apoyos, ni una designación clara de responsabilidades entre instituciones.

---

<sup>5</sup> A saber (1) audiovisual, (2) artes escénicas y espectáculos, (3) editorial, (4) artes visuales, (5) diseño, (6) agencias de noticias y otros servicios de información, (7) música, (8) radio, (9) software de contenido, (10) publicidad, (11) turismo y patrimonio cultural material e inmaterial.

Esto es particularmente relevante en un contexto, en donde como lo señalan Traverso y Alonso (2017), los límites entre subsectores de las IC tienden a desdibujarse, y en el cuál las categorías estrictas quedan rápidamente obsoletas. Se necesita coordinación y una mirada más holística del apoyo que el sector público brinda a las IC. Existe también una importante burocracia en el acceso a financiamiento, y trabas tributarias para la internacionalización (en particular en algunos subsectores). Para encontrar financiamiento a veces es necesario golpear 6 o 7 puertas.

- **Visibilidad del sector y de su potencial:** los entrevistados coinciden en señalar una escasa visibilidad del potencial económico y de desarrollo del sector. Los sectores externos a las IC, no tienen mayor conocimiento acerca de cómo la interacción con estas puede ser una fuente de desarrollo para ellos mismos. Persiste la idea de que las actividades creativas son actividades de hobby, quitándoles importancia como sector económico relevante.
- **Vínculo con otros sectores y desconexión entre oferta y demanda:** Como fue señalado, no existe en la actualidad un fuerte vínculo entre los subsectores de las IC, ni entre estos y otros sectores de la economía. Lo anterior se traduce también en una desconexión entre las posibles fuentes de oferta y de demanda, que limitan el crecimiento del sector y de la economía como un todo. Se debe avanzar en fomentar la cooperación entre las distintas industrias creativas, coordinar esfuerzos y generar proyectos colectivos y las condiciones para una interacción más fluida con otras industrias (CLAEH, 2017).
- **Necesidad de mejoras en las fuentes de financiamiento:** El análisis prospectivo conducido por CLAEH (2017), levantó la necesidad de más y mejores apoyos económicos para las IC, que se ejecuten con una visión estratégica y no cortoplacista, propiciando la continuidad de proyectos existentes en el sector. El estudio de Traverso y Alonso (2017), también señala que el apoyo público se concentra en las etapas iniciales dentro de la cadena de valor y que es necesario moverse hacia etapas vinculadas con la comercialización y difusión de los productos, que auguren una sostenibilidad de largo plazo para el sector.
- **Gestión del cambio y liderazgo:** Debido al fuerte dinamismo que presenta el sector, se hace imperante que la regulación y el apoyo público puedan responder al ritmo requerido por el mismo. Los entrevistados detectan que esta respuesta no suele ocurrir con la rapidez necesaria, lo que coloca trabas al sector y ralentiza la capacidad de reacción del mismo frente a los requerimientos que exige la demanda. Estas trabas se deben en parte a la burocracia propia de las instituciones y sus procesos, pero también a las capacidades y visiones de los liderazgos, los que no están necesariamente acostumbrados a convivir con la incertidumbre y por ende no se dejan espacios que permitan responder a escenarios cambiantes con mayor agilidad.

- **Falta de capacidades y habilidades comerciales:** Una debilidad que se mencionó de manera transversal, es la falta de herramientas vinculadas con la comercialización de los bienes y servicios producidos en el sector. Existen muy buenos proyectos, que no llegan a posibles demandantes debido a falta de capacidades de venta y marketing. Se señala también la persistencia de trabas ideológicas, en particular en los sectores vinculados a las artes tradicionales (vale decir un rechazo a hablar de comercializar o a mirar la creación artística como una posibilidad de negocio). Desde el punto de vista público no existe una gestión mayor para la consecución de dichas herramientas. Muchos fondos brindan sólo apoyo para la experimentación y creación pero no refuerzan la construcción de capacidades, que eventualmente entreguen sustentabilidad al sector.

### *Subsector de Diseño*

El subsector del diseño se presenta como un sector pujante y de alto potencial en Uruguay. Para efectos del análisis que compete a este estudio y en particular a la búsqueda de estrategias para la resiliencia de la ciudad y el país, destaca la funcionalidad del sector, la transversalidad de sus servicios y su capacidad de potenciar la productividad de otros sectores económicos.

El diseño en Uruguay, ha presentado un importante crecimiento en las últimas décadas. Crecimiento que se manifiesta en las distintas etapas de la cadena de valor que lo componen, y que va desde el aumento de las instancias de formación –que se ha traducido en un crecimiento importante del número de diseñadores en el país–, a una mayor relevancia del subsector como sector productivo.

El año 2008 es un año bisagra para el sector, en cuanto el Gabinete Productivo (ámbito interministerial de impulso del sector productivo) decide incorporarlo como parte de las áreas priorizadas, y se crea el *cluster* o conglomerado de diseño. Lo anterior conformó en Uruguay un espacio de articulación público-privado que ha logrado posicionarse como un ámbito de encuentro, coordinación, planificación y ejecución de acciones estratégicas en torno al diseño, y que incluye a actores del mundo privado, la academia y el sector público –en particular el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el Ministerio de Educación y Cultura (MEC), y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)- (CDU, 2016).

En ese contexto se creó el primer plan estratégico para el sector en 2009, que redundó en la creación de la Cámara de Diseño de Uruguay (CDU) el mismo año, integrada por estudios de diseño, diseñadores independiente y centros formativos, “transformándose en el interlocutor de referencia ante los actores a nivel nacional e internacional” (Ibid).

Adicionalmente, en el marco del Gabinete Productivo, en agosto de 2012, se creó el Consejo Sectorial de Diseño (que reemplazó al clúster) cuyo objetivo central es la creación e implementación de políticas públicas para el sector en Uruguay (Ibid), y que reúne a agentes del ámbito público, del sector privado y la academia, que se reúnen con periodicidad mensual.<sup>6</sup>

El subsector del diseño es un sector amplio, que conglomerada a diferentes actividades, entre las que destacan, el diseño textil, el diseño gráfico, el diseño de mobiliario o industrial, el diseño de paisajismo, el diseño de interiores, el diseño web/media, entre otros. En este sentido el subsector como un todo se identifica más bien como un sector “paraguas” que acoge a una serie de áreas diversas y con características particulares.

De acuerdo a datos de la cámara se estima que a 2016, el núcleo del subsector diseño se componía por unas 600 empresas (estudios y diseñadores independientes), que se conectaban con cerca de 850 empresas relacionadas y de soporte, compuestas por imprentas, editoriales, matricerías, empresas de *packaging*, carpinterías, tapicerías, servicios de hosting, servicios de programación, jardinerías, y viveros, entre otros; altamente concentradas en la zona de Montevideo.

Se estima también que el total de profesionales del subsector supera los 1.500, que éste mueve alrededor de 2.700 trabajos indirectos, y que factura aproximadamente USD 20 millones anuales (sin incluir empresas con departamentos de diseño integrado). Las áreas más importantes del subsector en Uruguay serían el diseño textil/indumentaria, el diseño de producto, y recientemente el “*food design*”.

Los entrevistados han caracterizado al sector del diseño como un sector muy competitivo y en crecimiento, con gran presencia de gente joven y un sector que en los últimos años ha avanzado notablemente en cuanto a la coordinación de esfuerzos para fomentar su desarrollo entre actores del mundo público, privado y la academia.

En cuanto a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se ha levantado lo siguiente:

### **Fortalezas**

- **Crecimiento de formación:** Desde su surgimiento en 1987, las instancias de formación profesional de diseñadores en Uruguay han crecido de manera importante. La matrícula sufrió un fuerte crecimiento desde el año 2008, provocando un consecuente aumento del número de diseñadores y de las

---

<sup>6</sup> Vale destacar que el Consejo Sectorial de Diseño, cumple un rol más bien orientador y que no cuenta con presupuesto propio.

capacidades instaladas en el país. Destacan como instancias formativas la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de la República y la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU).

- **Flexibilidad:** El subsector se encuentra conformado por empresas pequeñas, flexibles y con capacidad de adaptación a nuevos desafíos. Es también un sector compuesto mayoritariamente por personas jóvenes, en un país con elevadas tasas de envejecimiento de la población.
- **Instancias de coordinación intersectorial:** La existencia de la Cámara de Diseño y el Consejo Sectorial, se presentan como importantes instancias de coordinación y fortalecimiento del sector. El Consejo es uno de los consejos sectoriales más activos y vigentes. Gracias a la periodicidad y la actitud proactiva de sus socios, se ha generado una importante red de colaboración, que también ha aumentado la visibilidad del subsector en la agenda pública.

### Oportunidades

- **Compras públicas:** Una oportunidad para el desarrollo del subsector que se señaló en numerosas ocasiones por los entrevistados, fue la posibilidad de aumentar el nivel de compra y contratación de diseño local por parte del sector público. La institucionalidad pública puede ser un importante demandante de productos, y por ende transformarse en un gran promotor del diseño local. De acuerdo a los entrevistados, esto no sólo podría actuar como un potenciador del sector, aumentando el empleo de diseñadores y mejorando la calidad de contratación de los mismos (disminuyendo informalidad, etc.), sino que también puede traer importantes ganancias para los mismos Uruguayos, en términos de la idoneidad y adaptación de los bienes y servicios provistos públicamente a la realidad del país: al ser creados por uruguayos para uruguayos, existe una mayor comprensión de los requerimientos locales, y consecuentemente un diseño más adecuado, que asegure la sostenibilidad de las compras y la inversión pública en el tiempo. Así mismo, la contratación de diseño por parte del sector público, puede contribuir a aumentar la visibilidad del subsector y a validarlo entre otros sectores productivos.
- **Fuerte conexión con industria alimentaria:** Entrevistados señalaron una fuerte presencia del diseño en la industria alimenticia: Food Design. Posibilidad de mercado de nicho para el sector.
- **Funcionalidad del subsector:** Debido a que sus productos son habitualmente funcionales y/o se encuentran al servicio de los productos de otras industrias, casi más que ningún otro subsector, el diseño posee amplias posibilidades de conexión con otros sectores económicos.
- **Nuevas tendencias del diseño:** El diseño a nivel mundial se encuentran avanzando a modelos más integrales de servicio, en donde el aporte que puede realizar el mismo hacia otros sectores no se traduce sólo en un factor estético o de estilo, sino

que en el diseño de estrategias que propicien la mejora de procesos y la eficiencia de las industrias. Nuevas tendencias que van en esta línea son el *experience design* (que se centra en la creación de estrategias completas de diseño con foco en la experiencia del usuario) y el *design thinking* (uso de estrategias de diseño para la innovación y resolución de problemas en otros contextos, como por ejemplo en ámbitos de negocio o en contextos sociales).

### Debilidades y amenazas

- **Sensibilización y visibilización del sector:** uno de los problemas más mencionados por los entrevistados fue el bajo conocimiento que existe por parte de otras industrias -eventuales demandantes de diseño- de los beneficios que puede involucrar para las mismas la incorporación de mayores niveles de diseño en sus procesos y productos. De acuerdo a un estudio realizado recientemente en Uruguay, la contratación de diseño por parte de los diversos sectores industriales es mayoritariamente baja, y se concentra en el uso del diseño con un rol más que nada estético, y no vinculado con el diseño de estrategias más complejas (tipo *design thinking*). Falta avanzar en visualizar cómo la mayor y mejor incorporación de diseño puede traer importantes beneficios para las empresas en términos de productividad, alcance de sus productos, usabilidad y satisfacción por parte de usuarios, entre otros.
- **Regulación y fomento:** No existe una normativa adecuada ni exclusiva para el sector del diseño. No hay estándares respecto de cómo este se debe incorporar y contratar, etc. Se destaca sin embargo, el trabajo que se encuentra realizando el Consejo Sectorial por hacer una bajada al plan industrial de diseño, por medio de la elaboración de una hoja de ruta para el subsector.
- **Falta de capacidades:** Si bien se detectan importantes posibilidades de crecimiento de la contratación de diseño por parte de las empresas, así como también de una contratación más compleja; los entrevistados comentan que faltan capacidades que permitan a los diseñadores responder a una eventual aumento de la demanda. Por una parte, se considera que la calidad de la formación en áreas tradicionales del diseño en el país es muy buena, pero que existen carencias en competencias complementarias –las empresas de diseño tienen dificultades en gestión, marketing y herramientas complementarias. Por otra, se señala un cierto déficit de profesionales en regiones fuera de Montevideo. Esto tiene que ver también con la centralización de las instancias de formación para este subsector.
- **Formación:** Todavía existe un desafío importante en cuanto a formación vinculada con el uso de herramientas tecnológicas, con la creación de estrategias de diseño integrales y con foco en la experiencia del usuario. De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, parecieran faltar profesionales con el suficiente entrenamiento como para poder responder a las exigencias que plantea una contratación más compleja

de diseño. Esto se ve potenciado por una baja conexión entre la academia y mundo privado. Una mayor conexión podría darle también uso a propuestas interesantes de estudiantes, que muchas veces se pierden.

### *Subsector de las TIC<sup>7</sup>*

La industria de las TIC en Uruguay tiene cerca de 40 años. Desde sus inicios, Uruguay fue pionero en América Latina en el desarrollo de una oferta académica asociada a esta industria. El temprano desarrollo de la misma le permitió a Uruguay lograr una temprana internacionalización respecto a la región, siendo en la actualidad el primer exportador en términos per cápita de Software y Servicios Informáticos para América Latina y el tercero en términos absolutos.

En América Latina Uruguay lidera el Índice de Desarrollo de las TIC (IDT) que elabora la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT), ubicándose en 2014 en la posición número 48 a nivel mundial. En la región le siguen Chile y Argentina ocupando los puestos 56 y 59, respectivamente.

Hoy en día, de acuerdo a la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI), existen aproximadamente 550 empresas en la industria de las TIC, las cuales se encuentran concentradas en su mayoría en la ciudad de Montevideo. Estas empresas están repartidas en tres grandes segmentos; Desarrollo de productos TI (desarrollo de software), Servicios TI e Infraestructura TIC y transmisión de datos, siendo el sector de Servicios TI el más importante (53% de las empresas socias de la CUTI), seguido de productos TI e Infraestructura y transmisión de datos (43% y 4% respectivamente). De acuerdo a la CUTI, el volumen total de facturación de estas empresas ascendió a US\$ 923 millones en 2013.

En cuanto al comercio exterior, se estima que para el mismo año, estas industrias exportaron US\$ 307 millones, casi triplicando la cantidad exportada el año 2005 y manteniendo un crecimiento promedio de 13,6%. Estas exportaciones se dirigieron a más de 50 países siendo EEUU el principal destino de exportación del sector, representando el 27% del total. Luego lo siguen Brasil y Chile con el 12,4% y 9,4%, respectivamente.

Un sector de la industria que ha crecido notoriamente en Uruguay y a nivel global es el sector de los videojuegos. En Uruguay este es todavía un sector muy joven, sin embargo, uno muy competitivo que ha logrado desarrollar aplicaciones exitosas con propiedad intelectual propia. De acuerdo a la encuesta a empresas de videojuegos llevada a cabo por

---

<sup>7</sup> Vale la pena mencionar nuevamente que la delimitación de lo que se entiende por industrias creativas probablemente redunde en una incorporación parcial del sector de las TIC en las industrias creativas, más relacionada con el desarrollo de software y servicios TI que dada su naturaleza, puedan ser considerados como parte de esta industria.

la Dirección Nacional de Videojuegos (DINATEL-MIEM), el 43% de los desarrollos locales cuentan con propiedad intelectual propia. Además, este segmento también ha sido exitoso en su internacionalización, exportando el 78% de sus ventas el año 2013, mayoritariamente a América del Norte (61%), seguido de América latina (24%), Europa (8%), Asia (6%), y otros (1%).

A continuación se presentan las principales fortalezas y desafíos para la industria levantados a partir de entrevistas con diferentes actores del sector, y de diagnósticos sectoriales desarrollados con anterioridad (Uruguay XXI, 2014 y OPP, 2017)).

### **Fortalezas del subsector**

- **Calidad y Recursos Humanos:** Gracias al desarrollo temprano de la industrias, Uruguay se ha logrado posicionar en el mundo como un país con muy buena formación TI, siendo sus características diferenciadoras la: i) fácil adaptación a cambios tecnológicos; ii) la habilidad y manejo en una amplia gama de lenguajes de programación y herramientas de desarrollo; y iii) la especialización y aportes a industrias tales como la banca, la agricultura, seguridad, *retail*, turismo y gobierno electrónico, entre otras.
- **Infraestructura:** Una de las virtudes señaladas por los entrevistados es la gran infraestructura de internet y transmisión de datos con que cuenta Uruguay con prácticamente el 100% del país conectado a internet y con fibra óptica.
- **Trayectoria exportadora:** La fuerte internacionalización de servicios que se observa en este subsector ha determinado una contribución global a la economía que ha modificado la matriz productiva y exportable del país. Prueba de lo anterior es que los servicios no tradicionales –en los cuales se integran los servicios exportados por las industrias TIC- han pasado de representar un 2% de las exportaciones totales de Uruguay en 1990 a un 11% en 2012.
- **Marco regulatorio:** Uruguay cuenta con un marco regulatorio que propicia la llegada de capital extranjero al país, con políticas que aseguran “trato nacional” a inversionistas extranjeros, políticas de incentivos tributarios, incentivos generales a la exportación e instrumentos de apoyo para empresas TIC.
- **Sistema nacional de innovación:** El tamaño del país y su ubicación geográfica han determinado un ecosistema que genera condiciones de laboratorio para desarrollar soluciones de innovación tecnológica y la creación de centros de Investigación y Desarrollo e innovación (I+D+i).

### **Desafíos del sector**

- **Fortalecimiento de capacidades en los recursos humanos:** Esta industria tiene gran dinamismo por lo que se requiere de una constante innovación para



mantenerse en el tope del estado del arte. En la industria en general se ha identificado la necesidad de incorporar capacidades complementarias relacionadas con marketing, gestión y ventas. Para el caso del sector de videojuegos esto es especialmente importante y se requiere mejorar las habilidades relacionadas con producción y gerencia de proyectos, para poder aprovechar los escasos recursos disponibles de forma eficiente.

- **Sostenibilidad:** En el sector TI, la sobrevivencia es más difícil que en otras industrias dado el escenario competitivo internacional y la tasa de mortalidad de pequeñas empresas es muy alta. Por esta razón, es muy importante el trabajo colaborativo para buscar sinergias con otras industrias. Esto es especialmente relevante para las empresas de videojuegos.
- **Vinculación con otras industrias:** La industria TIC cada vez más se está haciendo presente en un número mayor de industrias y por lo tanto, surge como desafío lograr un enriquecimiento a partir de otros sectores. Para el caso de los videojuegos, esto ocurre también a la inversa y el subsector necesita de habilidades múltiples para su desarrollo. El subsector se vislumbra como uno con capacidad de absorber trabajo de múltiples industrias, lo que probablemente sea de gran ayuda para explotar su desarrollo.
- **Financiamiento:** Una de las dificultades que enfrenta este sector tiene que ver con la falta de financiamiento para encarar proyectos complejos y de largo plazo que ayuden al desarrollo y sostenibilidad de las empresas del sector. En el mercado financiero de Uruguay la oferta de capital de riesgo que permita financiar proyectos que exigen un largo proceso de maduración, es muy baja.

### 3. Posibilidades de desarrollo y ámbitos de acción para el sector

A partir del análisis llevado a cabo en las secciones previas, es posible delimitar algunos ámbitos de acción para el sector de las industrias creativas como un todo, y para los subsectores escogidos para este diagnóstico, con el fin de acortar brechas existentes en la actualidad y potenciar su desarrollo futuro.

A continuación se detectan ámbitos de acción y propuestas específicas para los mismos a partir de experiencias internacionales en la materia tanto en Latinoamérica como en el resto del mundo.

#### 3.1. Ámbitos y propuestas transversales.

1. **Ámbito de acción 1: Apoyo institucional:** Dentro de las brechas que destacan a nivel transversal se encuentran la necesidad de una institucionalidad y/o una propuesta de política pública que aborde al sector como un todo. Los entrevistados mencionan que hoy no existe una instancia que agrupe las medidas que se toman a nivel desagregado para cada sector, lo que dificulta la coordinación de las mismas y su potencial impacto. Se recomienda crear una instancia transversal, que pueda tomar la forma de un consejo intersectorial, por ejemplo, que permita una mirada más holística sobre el sector. Así también podría desarrollarse un plan de fomento al sector creativo, que involucre medidas concretas, plazos y responsables. Otra manera de apoyar al sector en esta línea, podría ser por medio de la creación de una instancia de mercado que sea transversal a los distintos subsectores creativos del país. Una instancia de ese tipo podría contribuir a promover también la asociatividad del sector y el intercambio entre los agentes de distintos subsectores, promoviendo su coordinación y robustez.

#### PROPUESTA N°1

<b>Subsector</b>	<b>Transversal</b>
<b>Nombre Acción</b>	Plan de fomento a la economía creativa en el Uruguay
<b>Problema al que apunta</b>	Ausencia de una política transversal para la promoción de las IC, y de un ente coordinador central para las mismas.
<b>Descripción Resumida</b>	Creación de un plan intersectorial de fomento al sector creativo, que incluya lineamientos, ámbitos de desarrollo y acciones específicas para promover al sector, en el corto, mediano y largo plazo, identificando responsables y metas para cada uno de ellos.
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo
<b>Quien puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Camaras sectoriales, MIEM, MEC, ANII, Consejos Sectoriales, OPP.

<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	MIEM
<b>Acción de corto (1 - 3 años), mediano (3-5 años), largo (5+ años) plazo</b>	Corto Plazo
<b>Identificación de actividades y plazos</b>	<p><b>Corto plazo:</b> (1) Nombramiento de un agente coordinador y su equipo, que se encargan de liderar las instancias necesarias para la creación del plan. (2) Convocatoria a los distos agentes que formarán parte del comité encargado del diseño del plan, (3) planificación y ejecución de reuniones periódicas e instancias de trabajo para la elaboración del plan, (4) redacción del plan, (5) validación del mismo con agentes claves sectoriales y transversales.</p> <p><b>Mediano y largo plazo:</b> (1) Implementación del plan, (2) Realización de reuniones periódicas, para la revisión del rumbo de la implementación y la detección de posibles adecuaciones a los componentes del plan, (3) Chequeo anual del mismo.</p>
<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	Las industrias creativas de manera transversal, y la economía como un todo
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<p><b>Links relevantes:</b>  <a href="http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/plan-economia-creativa.pdf">http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/plan-economia-creativa.pdf</a></p>

#### PROPUESTA N°2

<b>Subsector</b>	<b>Transversal</b>
<b>Nombre Acción</b>	Mercado de Industrias Creativas de Uruguay
<b>Problema al que apunta</b>	Desconexión entre oferta y demanda, y entre subsectores del sector creativo.
<b>Descripción Resumida</b>	<p>Se propone la creación de un Mercado de Industrias Creativas del Uruguay, que se constituya como una instancia para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El intercambio comercial entre industrias del sector y con industrias de otros sectores.</li> <li>- La realización de talleres y actividades de formación y profesionalización para agentes del sector; y para agentes de otros sectores (acerca de herramientas o capacidades que puedan transferirse a otras industrias desde las IC).</li> <li>- La promoción de la asociatividad y el intercambio colaborativos entre industrias del sector creativo.</li> <li>- La visibilización del potencial económico y creador del sector</li> </ul>
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo
<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo, MIEM, MEC, Cámara de Comercio, Cámaras Sectoriales

<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	Intendencia de Montevideo y Cámara de Comercio
<b>Acción de corto (1 - 3 años), mediano (3-5 años), largo (5+ años) plazo</b>	Mediano Plazo
<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	Sector de las IC
<b>Comentario, link o mayor información</b>	Ejemplos de mercados en al región: - MICA, Argentina: <a href="https://mica.cultura.gob.ar/">https://mica.cultura.gob.ar/</a> - Mercado CHEC, Chile: <a href="https://www.mercadochec.cl/">https://www.mercadochec.cl/</a> - MICSUR, latinoamérica

2. **Ámbito de acción 2: Visibilización:** Un tema muy relevante que surgió de manera transversal y a nivel de subsectores, en diagnósticos y entrevistas, fue el de la visibilización del sector. El sector de las industrias creativas, aparece todavía como un sector económicamente incipiente, más vinculado con el ocio, que con la productividad. Considerando la creciente automatización de tareas y ocupaciones que está ocurriendo a nivel nacional y global, es recomendable llevar a cabo medidas que permitan visibilizar el potencial que el sector tiene para absorber trabajo que quede ocioso en otras áreas, y su capacidad de crecimiento y resiliencia. Para ello es necesario contar con mediciones periódicas y actualizadas del aporte económico del sector, así como de su posible impacto a nivel sectorial y en otras industrias.

#### PROPUESTA N°3

<b>Subsector</b>	<b>Transversal</b>
<b>Nombre Acción</b>	Retomar las mediciones periódicas del sector
<b>Problema al que apunta</b>	Escasa visibilización de las IC y su contribución al desarrollo del país
<b>Descripción Resumida</b>	Retomar la realización de la cuenta satélite en cultura. Determinando una periodicidad para su cálculo e incorporando nuevos sectores a la medición, que permitan estimar de manera más adecuada el aporte que realizan las IC a la economía del país. En su defecto (por ejemplo si existiesen problemas de financiamiento), se podría indagar en metodologías de aproximación a mediciones de cuentas satélites con datos ya existentes para el sector (ver por ejemplo el modelo chileno)
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Ministerio de Educación y Cultura (MEC)
<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Instituciones proveedoras de datos como el INE o el Servicio de Impuestos, Banco Central del Uruguay.

<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	MEC
<b>Acción de corto (1 - 3 años), mediano (3-5 años), largo (5+ años) plazo</b>	Corto Plazo
<b>Identificación de actividades y plazos</b>	<b>Corto Plazo:</b> (1) retomar la medición de cuenta satélite periódica (cada 2-3 años); si no es posible realizar mediciones contundentes de manera periódica, se pueden hacer aproximaciones a partir de datos ya existentes, provenientes por ejemplo de cuentas nacionales o del servicio de impuestos u otra fuente de datos administrativa (2) incorporar a la medición (aunque no sea en todas sus versiones) indicadores que den cuenta de impactos más profundos que las IC pueden tener en la economía: como análisis de la matriz insumo producto, medición de <i>spillovers</i> , entre otros.
<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	Industrias Creativas
<b>Comentario, link o mayor información</b>	Modelo de aproximación a una cuenta satélite realizado por Chile, que realiza una estimación a partir de datos ya existentes: <a href="http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/actualizacion-impacto-economico-sector-creativo.pdf">http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/actualizacion-impacto-economico-sector-creativo.pdf</a> .

3. **Ámbito de acción 3: Fortalecimiento de capacidades y gestión del cambio:** Se hace necesario avanzar en la entrega de capacidades de gestión y comercialización a los agentes que trabajan en el sector. Es importante también que el sector desarrolle estructuras que sean flexibles y que le permitan responder con prontitud a los cambios que presenta el entorno. Lo anterior es válido tanto para el mundo privado, como para la institucionalidad cultural y pública que se vincula con el sector.

#### PROPUESTA N°4

<b>Subsector</b>	<b>Transveral</b>
<b>Nombre Acción</b>	Programa de Gestión del Cambio
<b>Problema al que apunta</b>	Propiciar la adopción de cambios y el fomento de la adaptabilidad del sector, entregando herramientas y formación a agentes que trabajen en el mismo.

<b>Descripción Resumida</b>	<p>Este programa se basa en el programa <i>Change Creation</i>, ganador de la licitación del Fondo <i>Building Resilience</i> del <i>Arts Council England</i>. Su objetivo es proveer a insituciones culturales de capacidades que las vuelvan más resilientes, por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y desarrollo de habilidades de liderazgo, venta y comercialización, por parte de expertos, por medio de clases y workshops grupales.</li> <li>• Consultoría y mentorías especializadas para el desarrollo de proyectos.</li> <li>• Asesoramiento en negocio e inversiones.</li> <li>• Apoyo entre compañeros, co-coaching, aprendizaje activo.</li> <li>• <i>Bursaries</i> (becas).</li> <li>• Entrega de capacitación digital.</li> </ul>
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	ANII
<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	MIEM, Intendencia de Montevideo
<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	BID u organización internacional
<b>Acción de Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)</b>	Mediano Plazo
<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	Las IC, la economía como un todo
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<p>Link relevante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.changecreation.org/the-programme/">http://www.changecreation.org/the-programme/</a></li> <li>- <a href="https://www.artscouncil.org.uk/funding/building-resilience">https://www.artscouncil.org.uk/funding/building-resilience</a></li> </ul>

### 3.2. Ámbitos y propuestas para el sector del diseño

1. **Ámbito de acción 1: Conexión de oferta y demanda y sensibilización acerca del subsector:** Los entrevistados detectaron importantes problemas de sensibilización respecto de los beneficios posibles que la incorporación de diseño puede traer a las empresas en general y a la economía como un todo. Existe un desconocimiento acerca de lo anterior, lo que redundo en una baja contratación de diseño por parte de las empresas. En general si se contrata diseño, muchas veces se hace al final del proceso productivo con un fin estético o para la comercialización de productos, pero existe una baja demanda de diseño para la solución de problemas o para el desarrollo de estrategias integrales que puedan generar importantes aumentos de productividad en las industrias y mayor valor en los productos. En este sentido, se

recomienda desarrollar estrategias que permitan aumentar la visibilidad del sector y sus beneficios para otras industrias, así como también generar una mayor conexión con las empresas.

#### PROPUESTA N°5

<b>Subsector</b>	<b>Diseño</b>
<b>Nombre Acción</b>	Creación de programa puente diseño-empresas
<b>Problema al que apunta</b>	Visibilizar al subsector diseño y sus posibles beneficios para la productividad de otras industrias
<b>Descripción Resumida</b>	El programa puente diseño empresa, se basa en su homólogo chileno que apunta a crear metodologías que permitan a las empresas de distintos sectores productivos, conocer las ganancias de la inclusión de diseño en sus procesos productivos, fomentando la contratación del mismo, avanzando en el nivel de incorporación de diseño hacia tareas más complejas. Para eso se basa en el modelo danés "design-ladder" que analiza el estado de contratación de diseño por parte de otras industrias y señala que este sigue una escalera que va desde el uso del diseño puramente como ornamento, hasta el uso de diseño como estrategia.
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Cámara de Diseño de Uruguay e Intendencia de Montevideo
<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Un centro académico, que se encargue de crear las metodologías para la incorporación de diseño (por ejemplo UTU); la Cámara de Comercio, que posibilite la conexión con diferentes empresas para el desarrollo de un programa piloto; el MIEM, que financie la creación del programa; la Intendencia que supervise la ejecución del mismo.
<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	Misterio de Industrias, Energía y Minería (MIEM)
<b>Acción de Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)</b>	Mediano Plazo
<b>Identificación de actividades y plazos</b>	<p><b>Corto Plazo:</b> (1) reunir a los actores relevantes que formarán parte del diseño de la estrategia, (2) formular la base del proyecto para la consecución de fondos, (3) Crear las metodologías que componen el programa.</p> <p><b>Mediano Plazo:</b> (1) Implementación de las metodologías para la incorporación de diseño por parte de las empresas, comenzando con un programa piloto, que permita hacer mejoras en la práctica. (2) Crear línea base para la evaluación del programa.</p> <p><b>Largo Plazo:</b> (1) Revisión y actualización de contenidos, (2) Hacer disponibles de manera gratuita los contenidos generados por el programa para todas las industrias del país, (3) Evaluar sus resultados e impacto en la productividad de las empresas que efectivamente contrataron más diseño.</p>

<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	Se beneficia en primera instancia al subsector del diseño, al aumentar su visibilidad y su posible contratación. Se vería beneficiada la economía como un todo, pues la mayor inserción de diseño en los procesos productivos de distintos sectores, induce a alcanzar mejores niveles de productividad y mayor valor en los productos.
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<p>El caso a replicar es el programa puente diseño-empresa, que se encuentra en estos momentos en etapa de desarrollo en Chile. Este programa, financiado por CORFO (servicio relacionado del Ministerio de Economía), pretende atacar el mismo problema observado en el Uruguay, en donde existe baja sensibilización respecto de los posibles beneficios derivados de la contratación de diseño por parte de las empresas y una desconexión de las industrias y el sector diseño, que se traduce en una baja posición en la <i>Design Ladder</i> (de acuerdo al modelo danés), y en una pérdida de oportunidades de aumentar la productividad de sectores con altos niveles de automatización:</p> <p><b>Links relevantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en">https://issuu.com/dansk_design_center/docs/design-ladder_en</a></li> <li>- <a href="http://chiledisenio.org/proyecto-puente-diseno-empresa-promoviendo-el-diseno-como-herramienta-de-productividad/">http://chiledisenio.org/proyecto-puente-diseno-empresa-promoviendo-el-diseno-como-herramienta-de-productividad/</a>.</li> <li>- <a href="http://www.consejoconsultivoemt.cl/wp-content/uploads/2017/08/110817-Mesa-Innovaci%C3%B3n-Puente-Empresa-Dise%C3%B1o.pdf">http://www.consejoconsultivoemt.cl/wp-content/uploads/2017/08/110817-Mesa-Innovaci%C3%B3n-Puente-Empresa-Dise%C3%B1o.pdf</a></li> </ul>

Así mismo, es posible desarrollar medidas que permitan relevar al sector como un todo a nivel de ciudad. En entrevistas se mencionó que el sector puede aportar mucho a la ciudad y a la calidad de vida de las personas. La toma de conciencia respecto de estos beneficios puede contribuir al florecimiento del sector.

#### PROPUESTA N°6

<b>Subsector</b>	<b>Diseño</b>
<b>Nombre Acción</b>	Mes del diseño
<b>Problema al que apunta</b>	Visibilización de los beneficios del sector del diseño
<b>Descripción Resumida</b>	<p>Mes del diseño agrupa y condensa la energía de las industrias creativas locales en un mes, la hace visible para el mundo exterior y, por lo tanto, constituye una contribución central para anclar las industrias creativas en la conciencia de las personas. Proporciona un espacio para proyectos innovadores, ya sean experimentales o comerciales, y así aumenta la percepción del significado del diseño: no se trata de comportamientos puramente decorativos (diseño como estilo), sino de relevancia económica (diseño como desarrollo y valor agregado) así como también el poder de transformación del diseño en la economía y la sociedad.</p>
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo



<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Consejo sectorial del diseño, Cámara de Diseño.
<b>¿Quién podría financiar este proyecto?</b>	Ministerio de Industrias
<b>Acción de Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)</b>	Corto Plazo
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<b>Links relevantes:</b> - <a href="http://designmonat.at/">http://designmonat.at/</a> - <a href="https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/monitoring_reports/graz_cod_monitoring_report_2017_en_screen.pdf">https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/monitoring_reports/graz_cod_monitoring_report_2017_en_screen.pdf</a>

#### PROPUESTA N°7

<b>Subsector</b>	<b>Diseño</b>
<b>Nombre Acción</b>	Montevideo ciudad del diseño
<b>Problema al que apunta</b>	Visibilizar los aportes que el subsector diseño puede realizar tanto a nivel de empresas, como de desarrollo de la ciudad, I+D, emprendimientos, etc.
<b>Descripción Resumida</b>	1) La intención es ayudar a las empresas de diseño a acercarse, facilitando la comunicación y el contacto cara a cara, de modo que sea posible construir una confianza mutua y una comprensión basada en el lenguaje, la cultura y los valores compartidos. 2) Construir una identidad territorial sobre el diseño de Montevideo, combinando compras públicas y apoyo económico, usando el diseño para proponer proyectos que marquen visiblemente el espacio público. 3) Fomentar la innovación en el diseño y la experimentación en espacios e instalaciones públicas. 4) Desarrollar una red de partes interesadas en la innovación, incluidos los actores territoriales (empresas, instituciones y autoridades locales) en los proyectos, en cooperación con las redes de empresas creativas y el conocimiento local.
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo
<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Camara de diseño, Consejo sectorial de diseño
<b>¿Quién podría financiar este proyecto?</b>	Intendencia de Montevideo
<b>Acción de Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)</b>	Mediano Plazo

<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	El sector del diseño mismo a través de mayores niveles de asociatividad. La ciudad de Montevideo y la economía completa en la medida que se genere una mayor vinculación entre el diseño y el resto de las industrias.
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<p>Las actividades incluirían</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño en las empresas</li> <li>2. Diseño en la ciudad</li> <li>3. Capacitación y consultoría</li> <li>4. I&amp;D</li> <li>5. Ciencia y Tecnología (Laboratorio de manufactura digital, Capacitación en robótica - Modelamiento 3d )</li> <li>6. Emprendimiento (Programa de apoyo)</li> <li>7. Promoción internacional</li> <li>8. talleres de prototipos, talleres de regeneración urbana</li> <li>9. Programas de educación en escuelas primarias y secundarias</li> </ol> <p><b>Links relevantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/Buenos%20Aires%20City%20of%20Design.pdf">https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/Buenos%20Aires%20City%20of%20Design.pdf</a></li> <li>- <a href="https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/monitoring_reports/activity_report_2014-2017_saint-etienne_en.pdf">https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/monitoring_reports/activity_report_2014-2017_saint-etienne_en.pdf</a></li> </ul>

2. **Ámbito de acción 2: Incentivar las compras públicas:** Se detectó durante el análisis, una importante oportunidad de desarrollo para el sector consistente en potenciar las compras públicas de diseño. El estado puede ser un gran demandante de diseño, lo que al mismo tiempo contribuiría a la validación del sector y al posible aumento de su contratación por parte de las otras industrias. La contratación de diseño local, permitiría también contar con mobiliario público más acorde con las necesidades del país, hecho a la medida.

#### PROPUESTA N°8

<b>Subsector</b>	<b>Diseño</b>
<b>Nombre Acción</b>	Creación de un Centro Metropolitano de Diseño
<b>Problema al que apunta</b>	Falta de diseño adecuado en la implementación de políticas públicas
<b>Descripción Resumida</b>	<p>Mejora la calidad de vida de los ciudadanos de Montevideo, a través de una gestión efectiva de las diferentes áreas de diseño.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) apoyar las iniciativas de la Ciudad en el campo del diseño</li> <li>2) promoción de la creación de redes entre diseñadores, inversores, industria, tercer sector</li> <li>3) incubadora para pymes</li> </ol>

<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo
<b>Acción de Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)</b>	Mediano Plazo
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<b>Reporte detallado de actividades</b> - <a href="https://issuu.com/economiacreativa/docs/cmd_libro_10_anios_todo_en_baja">https://issuu.com/economiacreativa/docs/cmd_libro_10_anios_todo_en_baja</a> - <a href="http://www.argentinaindependent.com/life-style/ba/metropolitan-design-centre-fostering-prosperous-creativity/">http://www.argentinaindependent.com/life-style/ba/metropolitan-design-centre-fostering-prosperous-creativity/</a>

### 3.3. Ámbitos y propuestas para el sector de las TIC

1. **Ámbito de acción 1: Capacidades empresariales para el sector:** Esta brecha se detectó de manera especial en el área de videojuegos. Un número importante de entrevistados señalaron la necesidad de dotar al sector de capacidades empresariales y de comercialización que le permitan a los estudios aumentar sus ventas. Se destacan las capacidades técnicas de los trabajadores del sector, pero se señala la falta de herramientas para potenciar su comercialización y venta. En este sentido, se pueden generar instancias de formación para los trabajadores del sector que les permitan adquirir nuevas capacidades.

#### PROPUESTA N°9

<b>Subsector</b>	TIC
<b>Nombre Acción</b>	Festival de videojuegos
<b>Problema al que apunta</b>	Capacidades empresariales
<b>Descripción Resumida</b>	1) Festival de juegos de Montevideo muestra el impacto cultural y económico de la industria Eventos de redes internacionales para atraer las mejores inversiones a Uruguay 2) Campo de entrenamiento: está diseñado para empresas de juegos que buscan inversión pero necesitan aprender más sobre los tipos de inversión disponibles para ellos, mejorar sus habilidades de presentación y tener más confianza para hablar con los inversores y vender mejor su producto.
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Cámara de Videojuegos
<b>Quién puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Intendencia de Montevideo, Ministerio de Industrias

<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	Ministerio de Industrias, Energía y Minería
<b>Acción de Corto (1 - 3 años), Mediano (3-5 años), Largo (5+ años)</b>	Corto Plazo
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<b>Links relevantes:</b> - <a href="http://games.london/contact-page/">http://games.london/contact-page/</a> - <a href="http://ukie.org.uk/GamesLondon">http://ukie.org.uk/GamesLondon</a>

2. **Ámbito de acción 2: Financiamiento:** Se señaló también las dificultad para contar con financiamiento de más largo plazo y/o capital de riesgo para posibilitar un desarrollo sostenible del sector. Este es un problema que común para muchas empresas del sector de las TIC incluidas las empresas de videojuegos. Se puede implementar un programa de venture capital, que permita suavizar el riesgo que presentan las empresas más pequeñas o nuevas en el sector.

#### PROPUESTA N°10

<b>Subsector</b>	TIC
<b>Nombre Acción</b>	Venture Capital TIC: Fondos de capital de riesgo especializados en rubros TIC
<b>Problema al que apunta</b>	Financiamiento
<b>Descripción Resumida</b>	Fondos Venture Capital (Capital Riesgo) especializados en oportunidades de negocios digitales, por ejemplo: M2M (Machine to Machine), SmartCities (ciudades inteligentes), Comercio Electrónico, mobile wallet (billetera móvil) y contenidos digitales, entre otros.
<b>Quién debe liderar esta acción</b>	Ministerio de Industrias
<b>Quien puede ser socio / apoyar esta acción</b>	Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información
<b>Quién podría financiar este proyecto</b>	Ministerio de Industrias
<b>Qué sectores de la ciudad se verían beneficiados (Ej. Economía, educación, empleo, transporte, etc)</b>	Las IC, la economía como un todo
<b>Comentario, link o mayor información</b>	<b>Link relevante:</b> <a href="http://www.agendadigital.gob.cl">http://www.agendadigital.gob.cl</a>

#### 4. Bibliografía:

- ARTerial Network (s.f.), *Understanding Creative Industries: Their definitions, models, measurements and drivers*. Disponible en: <https://arterialkenya1.files.wordpress.com/2010/06/understanding-creative-industries.pdf>. Visitado en Abril de 2018.
- Autor D. H. (2014), "Polanyi's Paradox and the Shape of Employment Growth", *Working Paper* 20485, National Bureau of Economic Research.
- Beer, D. and Burrows, R. (2010). "Consumption, Prosumption and Participatory Web Cultures". *Journal of Consumer Culture*, 10 (1): pp. 3-12
- BID (2014), *Economía Naranja, Oportunidad de Desarrollo*. Publicación a cargo de Felipe Buitrago Restrepo e Iván Duque Marquez. Disponible en: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%3A%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf?sequence=4>. Visitado en Abril de 2018.
- Bille, T. y Schulze, G. (2006), "Culture in Urban and Regional Development". En *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1. Edited by Victor A. Ginsburgh and David Throsby. North Holland.
- CLAEH (2017), *Prospectiva en Industrias Creativas, Relatoría del Taller N°1 – Definición de Variables Claves*. Documento de trabajo.
- CNCA (2014), *Mapeo de Industrias Creativas en Chile: Caracterización y Dimensionamiento*. Publicaciones Cultura. Disponible en: [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/mapeo\\_industrias\\_creativas.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/mapeo_industrias_creativas.pdf). Visitado en Abril de 2018.
- CNCA (2017), *Actualización del Impacto Económico del Sector Creativo en Chile*. Disponible en: <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/04/actualizacion-impacto-economico-sector-creativo.pdf>. Visitado en Abril de 2018.
- CDU (2016), *Cámara de Diseño de Uruguay*. Documento del 26 de Octubre de 2016.
- Delaney, L., and Keaney, E. (2006), *Cultural Participation, Social Capital and Civil Renewal in the United Kingdom: Statistical Evidence From National and International Survey Data*. London: Institute for Public Policy Research.
- DICREA (2012), *Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay. Medición Económica Sobre los Sectores Artes Escénicas, Audiovisual, Libros y Publicaciones Periódicas y Música Grabada Correspondiente a 2012*. Ministerio de Educación y Cultura, Dirección Nacional de

Cultura. Disponible en:

[http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/66307/1/cuenta\\_satelite\\_en\\_cultura\\_del\\_uruguay\\_para\\_2012.pdf](http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/66307/1/cuenta_satelite_en_cultura_del_uruguay_para_2012.pdf). Visitado en Abril de 2018.

DICREA (2009), *Hacia una Cuenta Satélite en Cultura del Uruguay*. Disponible en:

<http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/v/1613/8/mecweb/cuenta-satelite-en-cultura?3colid=690&breadid=690>. Visitado en Abril de 2018

Dirección de Planificación (2017), "Automatización y Empleo en Uruguay: Una Mirada en Perspectiva y en Prospectiva". En *Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050 - Volumen II*. Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Estratégica (2015), *Diagnóstico y caracterización de la Economía Creativa: Brechas y Drivers de los 4 Subsectores Priorizados y la Gobernanza de los Esfuerzos Públicos*. Documento de investigación para CORFO y ACTI. Chile.

Horta, R., Silveira, L., Lorenzelli, M., González, P., García, A. (2015), "La industria de las TIC en Uruguay: Análisis de la competitividad y de las posibilidades de clusterización". Instituto de Competitividad, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay.

KEA European Affairs (2006), *The Economy of Culture in Europe*. Web KEA European Affairs.

Moore, I. (2014), "Cultural and Creative Industries Concept - a Historical Perspective". Elsevier.

O'Connor, J. (2011), "The Cultural and Creative Industries: A Critical History". En *Ekonomiaz* N.º 78, Vol: 3.

Potts, J. y Cunningham, S. (2008), "Four Models of the Creative Industries." En *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 14, N.º. 3

Scott, Allen J., (2006). *Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions. Capitalism, Cities, and the Production of Symbolic Forms*. Centre for Globalization and Policy Research, School of Public Policy and Social Research, University of California-Los Angeles, USA. *Transactions of the Institute of British Geographers*, (Impact Factor: 3.54). 02/2001; 26(1).

Throsby (2001), *Economía y Cultura*. Ediciones Akal.

Throsby (2008), "The Concentric Circles Model". *Journal of Cultural Economics*

Throsby (2010), *Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press.

Traverso, D. y Alonso, J. (2017), “Industrias Creativas: Diagnóstico Prospectivo”,  
*Documento de la Licitación Pública No 10000/2016*. Dirección de Planificación, OPP.

UNESCO (2009), *Marco de Estadísticas Culturales 2009*.

Uruguay XXI (2014), “La industria TIC en Uruguay”.

Uruguay XXI (2018), *Industrias Creativas en Uruguay*. Informe Sectorial. Inteligencia Competitiva.