

LA EMPRESA EN CANARIAS

Sección coordinada por
INMACULADA AGUIAR DÍAZ

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

El auge del sector audiovisual en Canarias es conocido por el público dada su repercusión mediática en la prensa y televisión local, con famosos paseando y calles cerradas por el rodaje.

Desde el año 2009 en el que el Parlamento de Canarias declara el carácter estratégico del sector, se adopta un conjunto de medidas para fomentar su crecimiento, una de las cuales representa un importante atractivo fiscal para que las productoras extranjeras desarrollen su actividad en las islas. Este hecho, unido a los innumerables escenarios naturales, así como del clima, han hecho que numerosas productoras extranjeras hayan decidido operar en Canarias. En este sentido, el estudio estratégico del sector realizado por Abelardo, Estalella y Morales, publicado en 2009, apuntaba la necesidad de reforzar la internacionalización con el apoyo de entidades públicas. Transcurridos algunos años, en el presente estudio se ha podido constatar la repercusión de estas medidas.

Las autoras efectúan un análisis estratégico en el que tratan de distinguir lo que denominan "ventaja comparativa" y "ventaja competitiva". Según sus conclusiones, el futuro del sector audiovisual en Canarias no puede fundamentarse en nuestros recursos naturales y ventajas fiscales, que constituyen fuente de ventaja comparativa, sino que debería basarse en la búsqueda de ventajas competitivas. En este sentido, insisten en la necesidad de superar algunas barreras como la falta de infraestructuras de producción y posproducción, las cuales ya se habían apuntado en el estudio realizado en 2009. Para ello proponen estrategias como la formación del personal y mejora de los equipos técnicos, la realización de campañas publicitarias o el desarrollo de acuerdos entre Canary Islands Films y empresas extranjeras.

ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE CANARIAS PARA EL SECTOR DE LA PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL: PROPUESTAS ESTRATÉGICAS 2019-2022

M^a MERCEDES ALMEIDA MARTÍNEZ

Grado en Administración y Dirección de Empresas

FRANCISCA ROSA ÁLAMO VERA

Profesora Titular de Organización de Empresas
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

SUMARIO

- I. Introducción.
- II. Marco teórico.
 - A) Sector audiovisual
 - B) Competitividad territorial
 - C) El modelo del diamante nacional
 - D) Análisis del entorno general
 - E) Análisis DAFO
- III. Metodología.
 - A) Contexto de estudio: el sector de la producción audiovisual en Canarias
- IV. Aplicación del modelo del "diamante nacional" de Porter.
 - A) Condiciones de los factores
 - B) Condiciones de la demanda
 - C) Sectores auxiliares y afines
 - D) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector
 - E) Papel de gobierno
 - F) Casualidad o azar

V. Análisis del entorno general.

- A) Dimensión político-legal
- B) Dimensión económica
- C) Dimensión demográfica
- D) Dimensión sociocultural
- E) Dimensión tecnológica
- F) Dimensión medioambiental

VI. Resumen DAFO.

VII. Propuesta estratégica.

- A) Eje estratégico 1. Crecimiento y consolidación del sector
- B) Eje estratégico 2. Diferenciación basada en la calidad e imagen de marca
- C) El modelo del diamante nacional

VIII. Conclusiones.

Referencias.

Anexos.

Resumen del contenido:

En los últimos años Canarias se ha convertido en escenario de rodaje de numerosas producciones cinematográficas, desde anuncios publicitarios hasta superproducciones. Pero... ¿en qué factores se sustenta esta nueva competitividad internacional del archipiélago? Claramente, las condiciones climatológicas representan un interesante atractivo para las productoras, y en este trabajo se pretende indagar, mediante la aplicación del modelo del diamante nacional de Porter, en otros factores localizados en el territorio que estén sustentando tal competitividad, así como en discutir si son sostenibles a largo plazo. Este estudio se complementa metodológicamente con el análisis de variables del macro-entorno que, desde una perspectiva más alejada del sector e incontrolable por sus agentes socioeconómicos, también ejercen influencia sobre su capacidad para competir. Los resultados globales de los análisis anteriores permiten la elaboración de un resumen DAFO que sirve de base para la formulación de una propuesta estratégica para el sostenimiento y mejora de la competitividad de esta industria en el futuro. Se observa que los factores que principalmente están apoyando esta industria son climatológicos y fiscales, aspectos que, más que fuente de ventaja competitiva, constituyen una fuente de ventaja comparativa, no siendo aconsejable basar en ellos la competitividad internacional de un sector localizado en un territorio.

I. INTRODUCCIÓN

El sector audiovisual en Canarias es un ámbito que ha ido adquiriendo relevancia con el paso de los años. Desde principios del siglo XX, Canarias fue el destino elegido por algunas productoras extranjeras para la realización de sus obras, pero es a finales del siglo XX cuando este sector alcanza mayor interés, tanto para la producción extranjera como para la nacional y regional.

En 2007, se elaboró un Libro Blanco del Audiovisual Canario (ITC, Canarias Cultura en Red y ACEPA, 2007) en el que se analizó el sector y se establecieron los ejes de actuación para el futuro. Dicho libro ha servido para guiar las actuaciones principalmente gubernamentales necesarias en el sector.

En 2009, el Parlamento de Canarias¹ declara este sector como estratégico para las Islas por su elevado potencial para el desarrollo económico del territorio. A partir de este momento, se llevan a cabo acciones, por parte del Gobierno de Canarias, dirigidas a fomentar el crecimiento del sector audiovisual. Además, las características propias del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, como las deducciones en el Impuesto sobre Sociedades o el tipo aplicable de IGIC, suponen un gran atractivo para que productoras extranjeras desarrollen sus obras en el territorio canario.

El crecimiento del sector audiovisual en los últimos años, sus posibilidades de generación de empleo y riqueza en las Islas, y su forma de expresión de la cultura canaria son algunos de los elementos motivadores para la realización de este trabajo. A partir de estos parámetros, el presente trabajo traza como objetivo de estudio analizar el sector audiovisual en el territorio canario, conocer el alcance de su competitividad internacional y desarrollar una serie de propuestas estratégicas dirigidas a mejorar la competitividad del sector.

Para ello, el trabajo comienza con la exposición del marco teórico, en el que se incluyen los modelos y conceptos principales para su ejecución. Posteriormente, se realiza el análisis del sector a través de diferentes metodologías complementarias, como son el *diamante nacional* de Porter (1991), con el que se realiza una evaluación interna, ya que determina que una nación dispone de ciertos factores que le dan una ventaja, en algunos sectores, frente a competidores de

¹ Boletín Oficial del Parlamento de Canarias Nº 174 de 10 de junio de 2009.

otras naciones; el análisis del entorno general, con el que se realiza una evaluación externa de los factores que afectan al sector; y el análisis DAFO, que incluye la síntesis de los factores internos y externos clasificados en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Cabe destacar la contrastación de la información obtenida a través de fuentes secundarias con la entrevista a tres agentes del sector. Por último, se encuentra la elaboración de diferentes propuestas estratégicas, así como la conclusión del trabajo realizado.

II. MARCO TEÓRICO

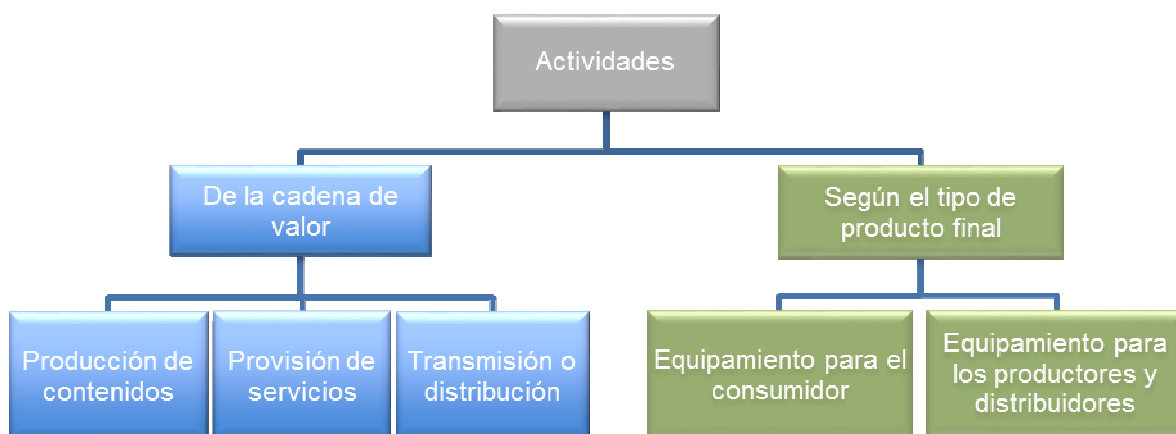
A) Sector audiovisual

Tal y como mencionan Pablo-Martí y Muñoz Yebra (2001) en el artículo "Economía del cine y del sector audiovisual en España", y posteriormente se recoge en el *Libro blanco del audiovisual canario* (ITC et al., 2007, p.126), se entiende por sector audiovisual:

El conjunto heterogéneo de mercados caracterizado por participar directa o indirectamente en la provisión y recepción simultánea de sonido e imágenes en movimiento, con independencia del medio de transmisión utilizado y de si va dirigido a un solo individuo o a un conjunto de ellos.

Además, en el trabajo de Pablo-Martí y Muñoz Yebra (2001), se explica la clasificación del sector desde dos puntos de vista: según las actividades que se incluyen en la cadena de valor y según el tipo de producto final. Desde el enfoque de las actividades que se llevan a cabo en el sector y que forman la cadena de valor, en la figura 1 se diferencian en color azul aquellas que constituyen los servicios audiovisuales, y en color verde las actividades de carácter industrial. Por un lado, entre las actividades de la cadena de valor que componen los servicios audiovisuales está la actividad de producción de contenidos, que incluye las productoras de cine y televisión, empresas de software y videojuegos. En cuanto a la provisión de servicios, se compone de salas de exhibición, cadenas de televisión, integradores de contenido, editores y operadoras de telecomunicaciones, entre otras. En la actividad de transmisión o distribución se encuentran las distribuidoras cinematográficas, operadoras de telecomunicación, tiendas y videoclubs, Internet y televisión interactiva.

Figura 1. Clasificación del sector audiovisual según las actividades que lo conforman

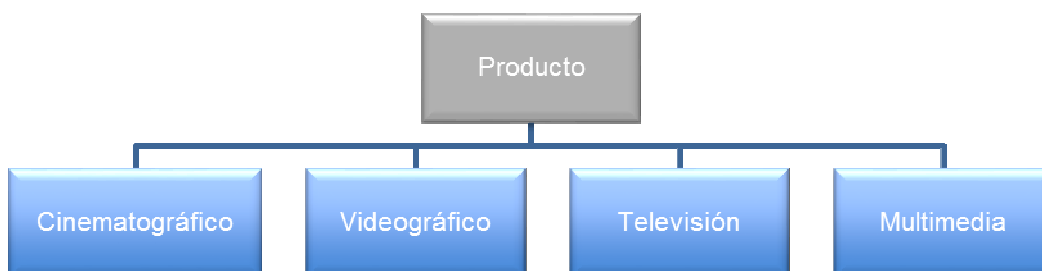


Fuente: Elaboración propia a partir de Pablo-Martí y Muñoz Yebra (2001).

Y, por otro lado, están las actividades de carácter industrial, donde el equipamiento para el consumidor (referido a los fabricantes) engloba sistemas de audio, televisores, antenas parabólicas, descodificadores, DVDs, ordenadores personales, etc. Y en el equipamiento para los productores y distribuidores se incluye el equipamiento de salas, equipos de óptica y audio, laboratorios fotográficos, sistemas de transmisión, infraestructura de redes y equipos para la duplicación de contenidos.

Si nos aproximamos al sector audiovisual desde el punto de vista del producto final, este se descompone en cuatro subsectores (véase figura 2).

Figura 2. Clasificación del sector audiovisual: subsectores



Fuente: Elaboración propia a partir de Pablo-Martí y Muñoz Yebra (2001).

El subsector cinematográfico es el pilar básico de la industria audiovisual, tanto por su antigüedad como por su carácter de expresión cultural, artística o crítica. El subsector videográfico está referido a la venta y alquiler de vídeos, que

surge para complementar la oferta televisiva. El subsector de la televisión es otra parte fundamental dentro de esta industria y altamente relacionado con el subsector cinematográfico, ya que están obligados por ley² a invertir un 5% de sus ingresos en la financiación de producción europea de películas, series o documentales. Además, este subsector está experimentando grandes cambios en cuanto a la forma de interactuar con los consumidores, a través de las nuevas plataformas *on-line*. Por último, el subsector multimedia corresponde a los videojuegos, cuya tendencia va al alza gracias a las nuevas tecnologías (realidad virtual, realidad aumentada, 4K...).

Según Muñoz López y Antón Martínez (2016), los principales subsectores son el cinematográfico y la televisión, ya que su facturación es del 85% del total del sector audiovisual. El total de facturación del sector en el año 2015 asciende a 3512 millones de euros, de los cuales el cine, el vídeo y la televisión facturan 3001 y los videojuegos, 511.

B) Competitividad territorial

La competitividad territorial es un concepto clave relacionado con el desarrollo de este trabajo, ya que es el objeto de estudio que se analizará en el ámbito de la producción audiovisual. Sin embargo, no existe una definición consensuada de competitividad territorial, por lo que se hará alusión a varias de ellas recogidas por distintos autores en diferentes estudios.

Según Porter (2007, p.5), "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse". Afirma que se adquiere una serie de ventajas respecto a los competidores del resto del mundo causado por "[...] la presión y el desafío [...] de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes". Además, Porter, en el mismo artículo, aclara que la adquisición de la ventaja internacional se puede dar en algunos sectores industriales y no en todos los pertenecientes al territorio. El planteamiento de este autor queda recogido en lo que él denomina *diamante nacional*, que será objeto de desarrollo en el siguiente apartado.

Benzaquen, del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010, p.75) definen la competitividad regional como "[...] la administración de recursos y capacidades para

² Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Artículo 5.3.

incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la región". En su trabajo se recoge que el bienestar de las personas es un determinante básico, así como la existencia de un conjunto de factores que determinan la productividad, teniendo en cuenta el desempeño económico, la eficiencia del gobierno, la eficiencia empresarial, la infraestructura, indicadores estadísticos del Banco Mundial, la Organización de Cooperación al Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Mundial del Comercio (OMC), etc., obtenidos de los estudios anuales *El informe de competitividad mundial*, desarrollado por el Foro Económico Mundial desde 1979 hasta 2017, y *El anuario de competitividad mundial*, desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión, el cual lleva elaborando este ranking desde 1989 hasta la actualidad.

Para Acevedo, Jiménez y Becerra (2016, p.123), "[...] los territorios deben enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias para los sectores económicos especializados de la región, de manera que se potencialicen las capacidades propias y se alcance un desarrollo sostenible en el tiempo". Por ello, para conseguir una competitividad territorial es necesario tener en cuenta todas aquellas variables que afectan al lugar y, de esa forma, obtener un mayor desarrollo económico.

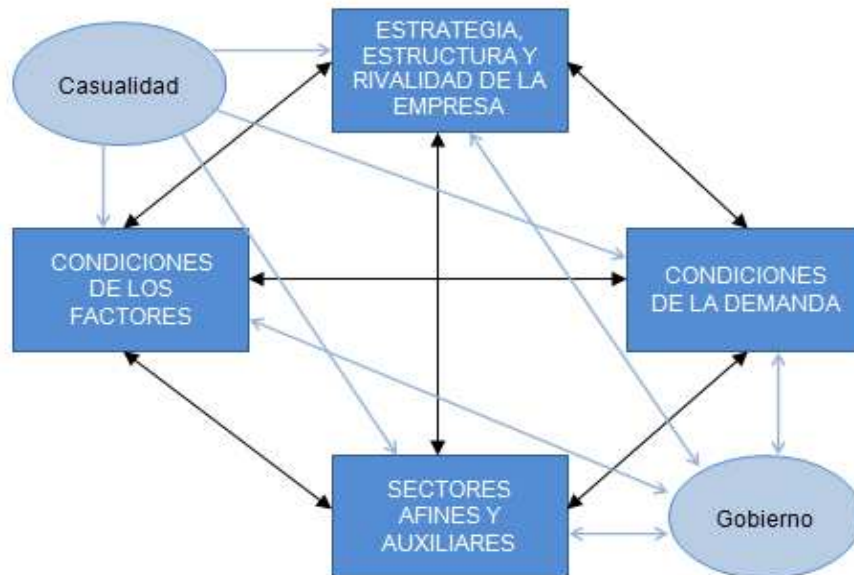
Por lo tanto, se entiende por competitividad internacional de un territorio a la capacidad de una región de potenciar los factores de los que dispone, para así obtener mayor beneficio económico y social en la zona, potenciando a sus principales sectores económicos frente a competidores de otras zonas. Además, esta competitividad no debe ser un hecho puntual, sino que debe mantenerse en el tiempo.

C) El modelo del diamante nacional

Siguiendo la explicación de Guerras Martín y Navas López (2016), el *diamante nacional* de Porter, publicado en el año 1990, trata de determinar cómo afectan a un sector industrial las características del país en el que se desarrolla, para lograr una ventaja competitiva respecto al mismo sector en otros países. Es decir, existen factores localizados en el país que propician que ciertos sectores sean más competitivos internacionalmente, por lo que podemos afirmar que el concepto que existe detrás del diamante es el de ventajas de localización. Existen cuatro factores que influyen de manera directa en la competitividad del sector y dos que lo hacen

de manera indirecta (véase figura 3); dichos factores son los siguientes (Porter, 1991):

Figura 3. El modelo del diamante nacional



Fuente: Porter (1991, p.182).

- *Condiciones de los factores*: hace referencia a estructuras o factores especializados dentro del país que hacen que el sector sea más competitivo internacionalmente. “Cada nación posee, en mayor o menor grado, lo que los economistas han dado en denominar factores de producción” (Porter, 1991, p.113). Estos factores pueden agruparse en categorías genéricas, tales como: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructuras, incluidas las de comunicaciones y telecomunicaciones. A su vez, puede distinguirse entre recursos básicos -heredados- y recursos avanzados -que requieren inversión pública y privada-, y en recursos generalizados -susceptibles de ser utilizados por muchos sectores- y especializados -adaptados a las necesidades de un sector-. Cuanto más avanzados y especializados sean los recursos disponibles en un territorio, más competitivas internacionalmente podrán ser sus industrias (Porter, 1991).
- *Condiciones de la demanda*: la existencia de una demanda interior (cuantitativa) y de calidad (cualitativa) que esté informada, que sea crítica y exigente, influye en la

capacidad de generar ventaja competitiva, ya que el sector debe esforzarse, tratando de encontrar nuevas formas de comercializar sus productos o servicios para satisfacer esta demanda interior crítica con el mercado. “[...] los compradores sofisticados y exigentes [...] presionan a las empresas a alcanzar altos estándares; y las instan a mejorar, a innovar y a progresar hacia segmentos más avanzados” (Porter, 2007, p.11).

- *Sectores afines y auxiliares*: por sectores auxiliares se entiende a aquellos sectores con los que se relaciona verticalmente, es decir, a los proveedores y distribuidores que, por ejemplo, pueden facilitar la reducción de costes o con los cuales se puede llegar a cooperar en beneficio de las dos partes. Y por sectores afines, aquellos que complementan la oferta del sector analizado, con productos o servicios que ayudan a mejorar la competitividad del producto principal.

- *Estrategia, estructura y rivalidad*: bajo este elemento del diamante nacional se trata de identificar la estrategia y orientación de las empresas que componen el sector y, de esta forma, comprobar si entre ellas existe un patrón común establecido a la hora de desarrollar su planificación estratégica y su gestión. Además, en cuanto a la estructura, se analiza el tamaño de las empresas, si son fuertemente competitivas o si forman una industria, determinando el nivel de desarrollo. En cuanto a la rivalidad, se estudia la posible cooperación entre empresas que favorezca la competitividad del sector, ya que, como explica Grant (2006, p.506), “[...] el mantenimiento de una competencia elevada en el mercado doméstico proporciona un poderoso estímulo para la innovación y la eficiencia”.

- *Gobierno*: es un factor indirecto en el que se reconocen las actividades que lleva a cabo la administración que tiene competencia en el territorio estudiado. Según Porter (2007), se debe tratar de alentar a las empresas a subir a niveles más altos de competitividad, aunque no se debe llegar al intervencionismo. Cabe decir que este factor afecta a los cuatro nombrados anteriormente, tanto de manera positiva como de manera negativa (Porter, 1991).

- *Casualidad*: es importante destacar que este factor influye de manera indirecta en el sector, ya que se trata de circunstancias independientes del desarrollo de las empresas, así como de la capacidad que tiene el país en el que se encuentran de intervenir en estos acontecimientos. Esta influencia puede afectar de manera positiva o negativa a la capacidad competitiva del sector estudiado. Algunos ejemplos son: decisiones políticas de gobiernos extranjeros, cambios significativos en los mercados financieros mundiales, discontinuidades en los costes de las materias primas, catástrofes naturales o conflictos sociales en otros países...

Los cuatro elementos principales del diamante actúan de forma conjunta en la obtención de la ventaja competitiva, ya que están vinculados y, por tanto, la situación en la que se encuentra uno de ellos afecta significativamente al resto. Por esta razón, la ventaja competitiva nacional no suele depender solo de uno de los elementos, sino que se unen para mejorarla e incrementarla. En cualquier caso, la ventaja competitiva de un sector específico localizado en un territorio no debe depender de los factores indirectos, es decir, ni del papel jugado por el gobierno con competencias en ese territorio ni de eventos casuales, sino en la innovación y la mejora que se genera en las empresas del sector en respuesta a los elementos de influencia directa del diamante.

Finalmente, y partiendo de la idea de los sectores afines y auxiliares a los que se refiere Porter en el diamante nacional, hacemos una breve mención a los clústeres. Un clúster es una agrupación de empresas que se dedican a la realización de una misma actividad, que se relacionan entre sí y se apoyan mutuamente para obtener ventajas, como un acceso más fácil a distintos recursos (recursos humanos, información...); mayor capacidad de negociación con proveedores, instituciones y sectores afines; un acceso más rápido a las tendencias del mercado, consiguiendo así una mayor productividad; mejorar la competitividad y llegar a un mayor número de clientes. Estas agrupaciones tienen muchos beneficios, como, por ejemplo³, lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados, generar economías de escala en las actividades en grupo; se fortalecen las cadenas productivas y generar mayor beneficio económico en la región o zona de influencia.

³<https://administracionconmihaymon.wordpress.com/2010/01/29/conoscamos-un-poco-los-cluster-o-agrupamientos-empresariales/>

D) Análisis del entorno general

El entorno está compuesto por múltiples factores que afectan de manera positiva o negativa al sector, por ello debe estudiarse y utilizar ese análisis, conjuntamente con el estudio del diamante de competitividad, para definir las estrategias que sería recomendable seguir. Además, en la actualidad el entorno es dinámico y cambiante, por lo que las estrategias a definir para el sector deben ser flexibles y deben intentar anticiparse en la medida de lo posible a los cambios futuros. Para Johnson, Scholes y Whittington (2006), del análisis de las variables del entorno se obtienen los “principales motores del cambio”, los cuales variarán en cada sector en función de los elementos que más le afecten. De estos elementos se obtendrán las amenazas y oportunidades que existen en el entorno del sector y que van a afectar a la competitividad de las empresas del mismo.

Siguiendo la estructura de Guerras Martín y Navas López (2016), el análisis del entorno general clasifica las influencias del entorno en seis grandes dimensiones: político-legal, económica, demográfica, sociocultural, tecnológica y medioambiental⁴. Cada una de ellas incluye diversas variables que pueden afectar a las organizaciones, y la alteración de alguna de estas variables afecta a su entorno competitivo. Además, es interesante identificar las variables más relevantes para cada sector (el entorno relevante), ya que esto ayudará a comprender mejor la situación actual, así como prever cambios en el futuro. A continuación, se ofrece una breve explicación del contenido de cada dimensión:

- *Dimensión político-legal*: recoge la política y la legislación gubernamental en materia laboral, fiscal, medioambiental, de prevención de riesgos, etc., así como nuevas regulaciones de carácter obligatorio que el sector debe cumplir (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

⁴ Otra forma de organizar la información del entorno general es a través de un análisis PESTEL, que incluye las dimensiones política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

- *Dimensión económica:* incluye diversos factores económicos, tales como los tipos de interés, la tendencia del PIB, la tasa de desempleo... Como señalan Harrison y Sant John (2009, p.25), estos factores económicos “[...] pueden ejercer una profunda influencia en el comportamiento y en el resultado de las organizaciones”.
- *Dimensión demográfica:* analiza los cambios de la población, es decir, la pirámide de población, la distribución geográfica, la diversidad étnica, etc., cuyo conocimiento es necesario para llegar mejor al consumidor.
- *Dimensión sociocultural:* esta dimensión busca “[...] identificar las tendencias de la sociedad actual” (Parada, 2013, s.p.), cambios en el estilo de vida, la forma de relacionarse y comunicarse, nivel de educación, creencias y valores, etc.
- *Dimensión tecnológica:* siguiendo la idea de Harrison y Sant John (2009), las empresas deben reconocer los cambios en los productos o servicios producidos por las nuevas tecnologías, ya que pueden suponer un cambio en el comportamiento de los consumidores. Además, deben estar al tanto de publicaciones de investigación, patentes, disponibilidad de nuevas TICs, y realizar inversiones en I+D como forma de anticiparse a estos cambios.
- *Dimensión medioambiental:* hace referencia a la situación geográfica del territorio y a los recursos naturales que allí se encuentran, así como al clima. Puesto que muchos de estos aspectos quedan recogidos bajo las condiciones de los factores del diamante nacional, al combinar ambos estudios la dimensión medioambiental se solapa con dicho elemento del diamante.

E) Análisis DAFO

El análisis DAFO determina las implicaciones que tiene la información obtenida del estudio del análisis interno (fortalezas y debilidades), proporcionado por el diamante nacional, y del análisis externo del sector (oportunidades y amenazas), correspondiente al análisis del entorno general, clasificando las variables que le afectan en un resumen o análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Tal y como

mencionan Johnson *et al.* (2006, p.102), “El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno”, lo cual beneficia a la toma de decisiones estratégicas y su éxito, por el mayor conocimiento y mejor comprensión de estos factores que afectan al sector.

III. METODOLOGÍA

La metodología que se ha llevado a cabo para el logro de los objetivos del presente trabajo consiste, en primer lugar, en el estudio del modelo del diamante nacional de Porter (1991) aplicado al sector de la producción audiovisual en Canarias, analizando todas las dimensiones que lo componen y así obtener las debilidades y fortalezas del sector; en segundo lugar, dicho modelo se complementó con un análisis del entorno general, del cual se han obtenido las variables del entorno que afectan al sector, consiguiendo de esta forma sus oportunidades y amenazas; y con todo ello se ha elaborado un análisis DAFO en el que se organizan todas las variables obtenidas para desarrollar posteriormente las propuestas estratégicas.

En cuanto a las fuentes de información, se han utilizado tanto fuentes primarias como secundarias. Estas últimas están fundamentadas en bibliografía académica específica de la materia a tratar para justificar los conceptos teóricos, entre ellos libros y artículos científicos; además, se ha hecho uso de fuentes digitales, tales como páginas web, periódicos *on-line*, etc., que han permitido obtener información actualizada sobre todo aquello que acontece en relación con el sector de la producción audiovisual. La información obtenida de las fuentes primarias se ha logrado a través de tres entrevistas, dos de ellas con empresas del sector y una con un representante del Clúster Audiovisual de Canarias, con las que se ha contrastado la información recabada de fuentes secundarias y, además, se ha obtenido información nueva. Las dos empresas con las que se han realizado las entrevistas (ver guion en anexo I) son productoras canarias denominadas Trotavistas Producción Audiovisual y Desenfoque Producciones⁵. Trotavistas Producción Audiovisual es una empresa dedicada principalmente a la

⁵ Se ha intentado realizar entrevistas en otras empresas que realizan producciones extranjeras y una cadena de televisión pública, así como con representantes de la Administración local con competencias en Cultura, pero sin éxito puesto que finalmente sus responsables no accedieron a ser entrevistados.

elaboración de productos fotográficos, de vídeo y cine para el mercado local, que además de realizar la preproducción, producción y posproducción, también ofrecen servicio de alquiler de material de grabación. Desenfoque Producciones, por su parte, es una empresa fundada en 2008 que se dedica a la elaboración de proyectos audiovisuales, principalmente vídeos corporativos, documentales, reportajes, vídeos musicales, etc., y especializados en la realización de grabaciones con drones. Además, han realizado trabajos para empresas privadas y públicas de las Islas, así como producciones para compañías de la península y del extranjero, como por ejemplo la realización de proyectos para empresas americanas o trabajos en países como Guatemala y Marruecos, entre otros.

A) Contexto de estudio: el sector de la producción audiovisual en Canarias

Desde principios del siglo XX Canarias ha sido un destino para la producción audiovisual internacional, con obras como *Tirma* (Italia, 1945), *Moby Dick* (EE.UU. y Reino Unido, 1956), y *One Million Years B.C.* (Reino Unido, 1966). En la actualidad, existe una demanda creciente de los escenarios naturales de Canarias como territorio para llevar a cabo proyectos audiovisuales con grandes títulos reconocidos como *Furia de Titanes* (2009), *Ira de Titanes* (2011), *Fast and Furious 6* (2012), *Exodus* (2013), *Wild Oats* (2014), *En el Corazón del Mar* (2015), *Bourne 5* (2015), *The Titan* (2016) -la cual hizo parte de su rodaje en el Campus de Tafira de nuestra Universidad-, *Allied* (2016) o *Han Solo: Una historia de Star Wars* (2018), entre otros títulos. Según un artículo publicado por el Gobierno de Canarias⁶ a comienzos de 2018, en el pasado año se registró un total de 32 producciones en las Islas, entre las que se encontraban largometrajes, documentales y series televisivas. Cabe destacar que este dato triplica el número de proyectos llevados a cabo en el año 2013, teniendo un crecimiento paulatino a lo largo de los años. Además, en el año 2016, en publicidad, programas de televisión o vídeos musicales, se contabilizaron más de 160 producciones.

Todo ello ha supuesto una inversión directa en las Islas de más de 30 millones en el ejercicio 2017 y más de un millar de empleos directos de profesionales locales del sector. Según la Estadística de Cinematografía del Ministerio de Educación Cultura y

⁶ <http://www.gobiernodecanarias.org/noticias/tcd/Cultura/91841/canarias-acogio-rodaje-mas-treintena-producciones-audiovisuales-2017>

Deporte (a partir de ahora MECD, 2018), Canarias ocupa el sexto lugar en cuanto al número de empresas productoras de cine del país, detrás de comunidades como Madrid (con un 40% del total), Barcelona o Valencia.

Específicamente, la industria audiovisual canaria está formada por numerosas empresas de comunicación, distribución, exhibición, formación, producción, posproducción y otros servicios, además de diferentes oficinas de carácter público que asesoran a las empresas del sector. Como ejemplo de ello, en el territorio canario se encuentran las denominadas *film commissions*, entidades públicas encargadas de fomentar y captar producciones audiovisuales, distribuidas en las siete islas. Además, la reducida dimensión de las empresas del sector ha supuesto la creación de un clúster, el cual surge para dar solución al desarrollo de los planes estratégicos de los socios que lo conforman. El sector está englobado bajo la marca Canary Islands Film, que surge en 2016 para potenciar la marca de Canarias en el exterior. Esta es una “[...] empresa pública de promoción y difusión de la creación audiovisual canaria”⁷ que incluye tanto a las entidades públicas como a las privadas.

IV. APLICACIÓN DEL MODELO DEL "DIAMANTE NACIONAL" DE PORTER

A) Condiciones de los factores

- *Variedad de paisajes.* En las Islas Canarias se encuentra una gran variedad de paisajes, como pueden ser paisajes costeros (arena negra, arena blanca, dunas, rocas...), paisajes de montaña, bosques, paisajes desérticos o pintorescos, puertos marítimos, etc., capaces de adaptarse a la temática de muchas obras. Esta versatilidad supone un factor de vital importancia para captar la atención de producciones del extranjero que pueden elegir el escenario que más se adapta a sus necesidades.
- *Clima.* Con una temperatura media anual que oscila entre 17.5 °C y 24.2 °C, con 4800 horas de luz al año, llegando a ser el lugar con más horas de luz en Europa, y

⁷ <https://www.laopinion.es/cultura/2017/06/12/canary-islands-film-estara-representado/783969.html>

con sus escasas precipitaciones⁸, Canarias presenta las características de un clima ideal para realizar proyectos audiovisuales de distinta naturaleza en cualquier estación del año.

- *Posición geográfica.* La situación de las islas Canarias en la geografía mundial se considera un factor de relevancia; al encontrarse en medio de tres continentes facilita la comunicación y el tránsito desde los distintos puntos de África, América y Europa, es decir, actúa como enlace y punto estratégico para el sector.
- *Infraestructura.* Entre sus instalaciones, Canarias cuenta con el Plató del Atlántico (Tenerife) y los Estudios Dobles DIEZ CANARIAS (Gran Canaria). Estos son centros de producción principalmente destinados a la grabación de programas de televisión, aunque también se pueden llevar a cabo producciones de publicidad, cine o fotografía. Además, existe infraestructura específica para el desarrollo de efectos especiales u obras de animación. Estos son los supercomputadores Atlante (Gran Canaria) y HPC-Teide (Tenerife), que pueden utilizarse para la realización de proyectos de otros subsectores pertenecientes al sector audiovisual. A pesar de esto, para las productoras locales, según Abelardo González, Estalella Limiñana y Morales Hierro (2009, p.64), existe “[...] déficit de espacios e instalaciones para producción y posproducción”. En lo referente a este aspecto, los entrevistados coinciden en que las infraestructuras son limitadas, haciendo mención a la monopolización de estos recursos y opinando que no existen grandes estudios donde llevar a cabo sus proyectos, aunque desde el Clúster comunicaron que se está trabajando en ello.
- *Transporte marítimo y aéreo.* Canarias cuenta con una importante infraestructura marítima y aérea que comunica a las Islas con el exterior, con conexiones a más de 170 ciudades⁹.
- *Profesionales del sector.* En el sector de la producción audiovisual se necesitan profesionales de distinta naturaleza, por ejemplo: directores, actores, especialistas,

⁸ <http://www.elmejorclimadelmundo.com/dias-de-sol> [Fecha de consulta: 4/3/2018].

⁹ https://www.canaryislandsfilm.com/wp-content/uploads/2018/04/folleto_CIF_espanol.pdf

guionistas, técnicos de iluminación y sonido, productores, etc. Actualmente, en Canarias, existe formación dirigida a preparar expertos de este ámbito, siendo algunas de ellas las siguientes: Técnico Superior en Iluminación, Captación y Tratamiento de Imagen, Técnico Superior en Producción de Audiovisuales y Espectáculos, Técnico Superior en Realización de Proyectos Audiovisuales y Espectáculos, Técnico Superior en Sonido para Audiovisuales y Espectáculos, Grado en Cine, y otros cursos de formación. Además, en cursos pasados se ha impartido el Grado en Cinematografía y Máster de Producción Digital o Guion Cinematográfico, a través de ESCINE en colaboración con la ULL. Sin embargo, desde el Clúster se afirma que no existe el Grado de Comunicación Audiovisual en las Islas, lo que supone una formación deficiente para el sector en este territorio. Al finalizar estos estudios, salen al mercado profesionales del sector de los que se pueden beneficiar las empresas, ya que tienen la posibilidad de contratar a este personal, que además de tener dicha formación, está familiarizado con las diversas características del entorno. Este capital humano especializado en las necesidades del sector audiovisual es otro factor de gran importancia, pues permite al territorio obtener una ventaja competitiva frente a otros. Uno de los entrevistados apoya la información que se acaba de exponer y asegura que existe personal cualificado en las Islas que contratan para la ejecución de sus proyectos.

- *Recursos económicos para el desarrollo de proyectos.* Los recursos de esta índole son escasos, ya que “[...] las compañías y los productores no están capitalizados y en consecuencia [...] no disponen de departamento de desarrollo de proyectos” (ITC *et al.*, 2007, p.155). Aquí es donde se desarrolla el guion, las diferentes versiones, la propiedad intelectual, el diseño de campañas de promoción y el resto del procedimiento previo, lo cual supone una importante inversión de la cual no disponen las empresas del territorio canario. Además, la coproducción como sistema de financiación, ya que según ITC *et al.* (2007), en su estudio del Sector Audiovisual Canario, la coproducción es un sistema habitual en la obtención de financiación de proyectos. Principalmente se da con empresas de la península, aunque también existen coproducciones internacionales. Canary Islands International Film Market (conocido como Euroforum antes del 2017) es un foro especializado que se celebra desde hace 13 años en Canarias, trata de fomentar las

coproducciones y se ha convertido en el mayor mercado para la producción del cine y televisión de España¹⁰. Según los entrevistados, la mayoría de las empresas canarias de este sector, al ser de reducida dimensión, se nutren principalmente de las subvenciones, siendo únicamente las empresas con mayor capacidad las que pueden recurrir a la coproducción. Además, uno de ellos opina que la financiación privada podría dar lugar a una “industria audiovisual canaria pequeña pero viable y sostenible”. Y otro de los entrevistados menciona como otra forma de captar recursos la financiación colectiva (*crowdfunding*), la cual ya han utilizado en su empresa.

B) Condiciones de la demanda

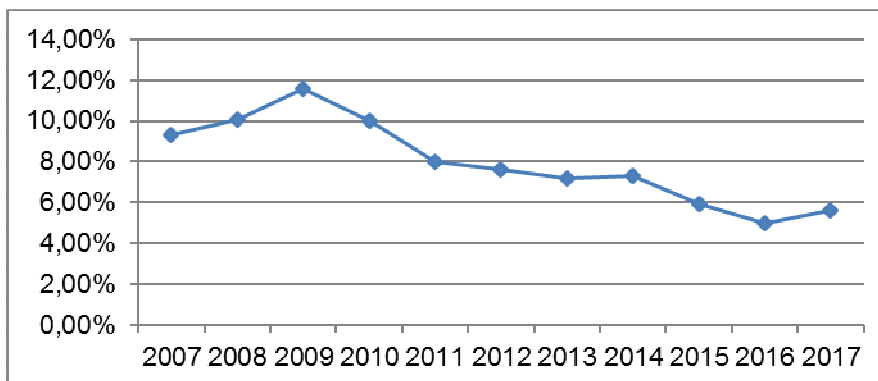
- *Exigencias de la demanda interna.* En relación con los clientes, se puede distinguir entre los espectadores, por un lado, y aquellas empresas y entes públicos que demandan productos audiovisuales, por otro. La mayor exigencia proviene del espectador, el cual ha pasado de ser un sujeto pasivo a ser un sujeto activo “[...] que interactúa con la representación digital, decide y selecciona la imagen que desea ver” (Azatto Sordo, 2011, p.84, citado en Abril Valdez y León Duarte, 2014, p.659), y de las empresas que encargan proyectos audiovisuales a las productoras canarias, lo que hace que estas mejoren la calidad de sus productos continuamente.
- *Preferencias de la demanda interna.* Desde la perspectiva del consumidor final, los espectadores canarios se encuentran en el segundo lugar de preferencia hacia películas extranjeras, y el decimoséptimo puesto hacia películas españolas, respecto al resto de comunidades autónomas. Con estos datos se aprecia que existe una clara tendencia de los espectadores canarios hacia las películas extranjeras (MECD, 2018). En cuanto a la demanda televisiva de 2017 en Canarias, Telecinco obtiene un 15.2% de cuota de pantalla, siendo la cadena líder tanto a nivel nacional como en la CAC; Antena3 un 11%; Cuatro un 6.8%; TVE y La Sexta obtienen un 6.1% cada una; y La2 un 2% de cuota (Statista, 2018)¹¹. Cabe mencionar que en Canarias, además, se lleva a cabo la producción de TVE Canarias, A3 Canarias y Radio

¹⁰ <http://www.laopinion.es/cultura/2017/05/31/euroforum-crece-convierte-canary-islands/780347.html>

¹¹ <https://es.statista.com/estadisticas/480615/cuota-de-pantalla-de-los-principales-canales-de-television-en-espana-por-ccaa/>

Televisión Canaria (RTVC). En cuanto a la demanda de RTVC, esta ha ido descendiendo su audiencia desde el año 2009 (véase gráfico 1), cuando obtuvo la puntuación más alta con un 11.6%, y en el año 2017 obtuvo una media de 5.6% (Wikipedia, 2018)¹².

Gráfico 1. Audiencia media anual de la Televisión Canaria



Fuente: Wikipedia (2018).

- *Demanda interna y externa.* Según Abelardo *et al.* (2009), los principales demandantes de productos audiovisuales en las Islas entre 2007 y 2009 fueron la televisión regional (En clave de JA), nacional (Supermodelos, Tienes Talento...) y televisiones extranjeras, provenientes de algunos de los países más cercanos de la Unión Europea, tales como Alemania, Bélgica, Inglaterra, Italia, que realizaron *reality shows*, series televisivas, documentales turísticos, etc., todos ellos efectuados por la Gran Canaria Film Commission, que consiguió llevar a cabo aproximadamente sesenta producciones.

C) Sectores auxiliares y afines

Proveedores:

- *Servicios.* Existen otras actividades sin las cuales el sector audiovisual no podría lograr su objetivo final, como por ejemplo el servicio de sastrería, encargado de proveer toda aquella vestimenta necesaria para los figurantes, además del servicio de

¹² https://es.wikipedia.org/wiki/Televisi3n_Canaria

maquillaje y peluquería. Así mismo, una parte fundamental de las producciones cinematográficas recae sobre la banda sonora, compuesta por músicos profesionales que contrata el sector. Por otra parte, es de gran importancia para el desarrollo de la actividad del sector, el servicio de alquiler y venta de equipamiento técnico, así como el servicio de casting principalmente dirigido al subsector cinematográfico. Los entrevistados exponen que las productoras extranjeras que graban en las Islas, por lo general grandes productoras americanas, traen su propio equipo de grabación y atrezzo, y no realizan la posproducción en este territorio, por lo que algunos de estos servicios no son utilizados por estas superproducciones.

Distribuidores:

- *Cines y salas de exhibición.* Canarias se sitúa en el decimosexto lugar, entre todas las CC.AA. de España, en número de salas de exhibición. Teniendo en cuenta que Canarias ocupa una de las menores superficies respecto al resto de comunidades, presenta menos zonas habilitadas para la proyección. En cuanto al número de películas exhibidas por comunidad autónoma, Canarias se encuentra en el decimotercer lugar. Acorde a la magnitud anterior, al tener un menor número de cines y salas, expone menos películas que el resto de comunidades (MECD, 2018). Además, en la isla de Gran Canaria, se encuentra Gran Canaria Espacio Digital, un centro cultural que, entre otras funciones, se encarga de la exhibición de productos audiovisuales, ya que cuenta con salas de proyección y exposición donde llevar a cabo estos servicios.
- *Marketing.* La actividad de marketing es un servicio muy necesario en el sector, ya que es el medio en el cual las productoras dan a conocer su trabajo. Además, mediante este recurso se publicita el territorio canario en el exterior para la atracción de nuevas producciones extranjeras y nacionales.

Sectores afines:

- *Servicios de alojamiento y restauración.* Canarias, como destino turístico, cuenta con numerosos hoteles y servicios que facilitan la asistencia a las producciones que provienen de fuera del territorio canario, tanto nacionales como extranjeras. Además, el servicio de *catering* es otro servicio complementario importante, necesario para todos los trabajadores que forman parte del rodaje de una producción.
- *Turismo.* Cabe destacar el hecho de que el sector del turismo se ve beneficiado de la actividad del sector audiovisual, ya que según el ITC *et al.* (2007) se elaboran rutas turísticas en lugares donde se grabaron títulos de éxito. Además, Oliveira (Universidad Europea, 2018, s.p.) añade que el sector audiovisual “[...] aporta valor añadido al sector turístico en tanto que supone un reclamo importante para los visitantes que desean conocer, de primera mano, aquellos lugares en los que fueron rodadas películas y/o series nacionales e internacionales muy conocidas”.

D) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector

- *Promoción.* En el sector de la producción audiovisual en Canarias se observa que existe un patrón común en la estrategia de promoción de sus empresas, que se realiza a través de la participación en festivales y mercados tales como Festival de Cine Científico Olomouc (República Checa) o Cannes Market (Francia). Así mismo, como forma de promoción del sector se encuentra, entre otras acciones realizadas en 2016, la asistencia de Canary Islands Film (empresa pública de promoción y difusión) a varios mercados y festivales como: European Film Market (Berlín), Festival Internacional de Cine de San Sebastián, MAMTV (Madrid), FOCUS (Londres), MIPCOM (Cannes), American Film Market (Los Ángeles), Toronto International Film Festival o Marché du Film (Cannes). Según uno de los entrevistados, en la actualidad existen productores canarios como David Pantaleón, Víctor Moreno, Daniel León Lacave u Octavio Guerra, que están consiguiendo cierta repercusión en los festivales a los que acuden, lo que ayuda “a consolidar la producción propiamente canaria”. Además, el propietario de Desenfoque Producciones comenta en su entrevista que ha participado en festivales en Nueva York y Marruecos con una de sus producciones.

- *Tamaño de las empresas.* Según el Informe eCanarias 2016 el sector audiovisual en Canarias cuenta con un total de 469 empresas (5.2% del sector español), cifra que ha aumentado en un 2.6% en el último año. Sin embargo, el 92% de dichas empresas tiene menos de 10 trabajadores, llegando a ser un 61% aquellas que no tienen ningún empleado, cifras similares a las del resto de la nación. A partir de estos datos, y sobre la base de la clasificación de la Unión Europea¹³, estaríamos ante microempresas, puesto que tienen menos de 10 trabajadores. Por ello, el sector audiovisual en Canarias forma una pequeña industria que con el paso del tiempo trata de crecer y consolidarse, tratando de crear así, la marca del audiovisual canario buscando un mayor impacto en el exterior.
- *Rivalidad.* En cuanto a la rivalidad en el sector, esta se considera nula, ya que existe un apoyo que se genera a través del clúster, promoviendo la cooperación y colaboración entre las empresas que pertenecen a él. Actualmente, el clúster de Canarias está formado por 39 empresas y 12 socios colaboradores/ patrocinadores. En su página web (webclac.org) se ofrece información sobre temas de actualidad referidos al sector y noticias relevantes, cursos que ellos mismos desarrollan y eventos que organizan para fomentar la actividad en Canarias.

E) Papel de gobierno

- *Subvenciones.* El papel del Gobierno de Canarias ha sido fundamental en el desarrollo del sector audiovisual al declararlo como sector estratégico y desarrollar un plan integral¹⁴ para su consolidación. En concreto, la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento ha destinado en 2017 ayudas¹⁵ a la financiación de producción, desarrollo y finalización de obra audiovisual canaria¹⁶, por un importe de tres millones de euros a distribuir entre los años 2017 (66.6%) y 2018 (33.3%), con una cuantía máxima según el tipo de proyecto. Los entrevistados coinciden en este aspecto y a pesar de mostrarse satisfechos con la reactivación de

¹³ Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea. Artículo 2.3.

¹⁴ Plan Canario del Cultura 2018-2022.

¹⁵ Orden 234/2016 de 28 de diciembre de 2016, (BOC nº 4, de 5 de enero), por la que se aprueban las bases que han de regir en la concesión de subvenciones para la producción, desarrollo y finalización de obra audiovisual canaria.

¹⁶ Orden de 22 de mayo de 2015 por la que se establecen los criterios de cumplimiento de requisitos para la obtención del Certificado de Obra Audiovisual Canaria.

las ayudas públicas después de que estas se redujeran durante los años de crisis, se manifestaron insatisfechos con el planteamiento de las subvenciones, ya que consideran que no son realmente aprovechadas por la mayor parte del sector local, haciendo alusión al “raquitismo” de dicho sector. Creen que se debe replantear el enfoque de las subvenciones para que puedan ser aprovechadas por la mayoría de las empresas canarias.

- *Difusión del cine canario.* El Gobierno de Canarias pone en marcha dos proyectos, a través de los programas Canarias en Corto y Portal Objetivo Canarias, dedicados a la difusión del sector audiovisual canario fuera del territorio. El programa Canarias en Corto está en funcionamiento desde el año 2006, su objetivo principal es ayudar a la participación de los cortometrajes canarios en festivales y mercados tanto nacionales como internacionales, más importantes de este género, como por ejemplo el Mercado de Clermont Ferrand. Dicho objetivo se lleva a cabo a través de un servicio de distribución profesional, a lo largo de un año, y con la participación en acciones de promoción. Y, por otro lado, el Portal Objetivo Canarias, actualmente canaryislandsfilm.com, que comenzó su actividad en 2009, es una herramienta destinada a facilitar información a todas aquellas personas interesadas en el sector audiovisual en Canarias. Cuenta con información relativa a incentivos fiscales y ayudas, permisos y gestiones, noticias de actualidad, festivales que se realizan en Canarias y producciones realizadas en las Islas. Además, presenta varias localizaciones donde grabar en función del paisaje que se necesite. Así mismo, hace referencia a la formación reglada y no reglada, incluyendo los centros donde se puede realizar dicha formación.

- *Difusión de la información.* Existe una plataforma virtual, Oficina de Apoyo al Sector Cultural, creada por el Gobierno de Canarias, fuente de permanente información y asesoramiento especializado dirigido a los agentes de esta área cultural. Además, se creó una página web específica (canaryislandsfilm.com) para centralizar la información relacionada con las producciones. Así mismo, la Consejería de Turismo, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias considera necesaria la creación de un Instituto Canario del Audiovisual, que actuaría como “[...] punto de encuentro y coordinación entre las diferentes partes implicadas y

afectadas”¹⁷. Según la entrevista con el Clúster, el Instituto se encargaría de centralizar las políticas relativas al sector, como se ha venido haciendo en Cataluña o País Vasco.

- *Otras actuaciones.* En cuanto a la producción canaria, por parte del Gobierno de Canarias se intenta dar más importancia a este sector. Para ello, según una noticia emitida por el Gobierno de Canarias (2018)¹⁸, se afirma que están elaborando un convenio dirigido a captar inversores o coproductores con la participación de las productoras del territorio canario, que les facilite el desarrollo de sus proyectos.

F) Casualidad o azar

- *Brexit.* Puede suponer un obstáculo para las productoras que provengan de Reino Unido cuando salgan de la UE, ya que perderán las facilidades de tránsito entre los países miembros, como puede ser la libre circulación de trabajadores o capitales¹⁹. Según González Iglesias (2016, s.p.), “[...] el Reino Unido quedaría fuera de los programas de fomento de la cultura audiovisual o de la co-producción entre países”, por lo cual es necesario que las negociaciones sean lo más favorables posibles y no perjudiquen al sector.

V. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

A) Dimensión político-legal

Existe numerosa legislación relativa a este sector: leyes, órdenes ministeriales y reales decretos provenientes del Estado, además de regulación específica del sector en Canarias (véase anexo II). Cabe destacar la principal ley que regula al sector en España, denominada Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual. Sin

¹⁷ <http://eldia.es/CRITERIOS/2016-07-17/20-hora-organismo-unico-gestion-cine-Canarias.htm>

¹⁸ <http://www.gobiernodecanarias.org/noticias/tcd/Cultura/91841/canarias-acogio-rodaje-mas-treintena-producciones-audiovisuales-2017>

¹⁹ https://europa.eu/european-union/topics/single-market_es [Fecha de consulta: 9/4/2018].

embargo, dicha ley se prevé que se modifique a causa de una nueva directiva europea²⁰ que regula el sector.

El Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF)²¹ proporciona numerosas deducciones fiscales como:

- *Deducción por inversión en Canarias.* 40% de deducción en el Impuesto sobre Sociedades (4.5 millones de euros máximo deducible) para producciones extranjeras que realicen un gasto mínimo de un millón de euros y contraten una productora con residencia fiscal en Canarias. Este porcentaje de deducción se ve incrementado hasta un 45% cuando se trate de producciones nacionales que obtengan el Certificado de Obra Canaria (con un límite máximo de deducción de 5.4 millones).
- *Deducción por desarrollo de la actividad en la Zona Especial Canaria (ZEC).* Las empresas que realicen actividades de producción, servicios de producción, asistencia en rodajes o posproducción, fotografía y publicidad, o distribución audiovisual, constituidas como ZEC, podrán disfrutar de numerosas ventajas como: tipo de gravamen reducido del 4% en el Impuesto sobre Sociedades y exención en el IGIC a la importación, entre otros.
- *Deducción por obtención de la Reserva de Inversiones en Canarias (RIC).* La RIC ofrece la posibilidad de reducir la base imponible del Impuesto sobre Sociedades en un 90%, por lo que las productoras que obtengan la certificación de Obra Audiovisual Canaria podrán captar RIC de otras empresas para invertirla en estas producciones.
- *Deducción por I+D+i.* También existe una deducción del 45% para actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica que se realicen en Canarias.

²⁰ https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170526/218978680_0.html [Fecha de consulta: 19/3/2018].

²¹ <https://www.canaryislandsfilm.com/wp-content/uploads/2017/11/GUIASPA.pdf>

- *Deducción por publicidad.* Se realiza una deducción del 10-15% por gastos de publicidad para el lanzamiento de productos, participación en ferias o promoción en el mercado extranjero.
- *Tipo 0% de IGIC.* El 26 de mayo de 2017 se aprueba una orden²² desde el Gobierno de Canarias en la cual se establece que todas aquellas producciones que obtengan el reconocimiento de la Agencia Tributaria Canaria y que se desarrollen en las Islas se les aplicará el tipo 0 de IGIC para las “adquisiciones y las importaciones de bienes y servicios”²³. Esta medida se aprobó con aplicación con carácter retroactivo desde del 1 de enero de 2017.

Este régimen económico y fiscal, aunque está dirigido a todas las empresas del sector, favorece principalmente a la financiación de producción extranjera, ya que es una forma de atracción de estas grabaciones a las Islas, lo que supone uno de los factores más influyentes en la creciente llegada de producción audiovisual internacional a Canarias. En cualquier caso, los entrevistados coinciden en que existen obstáculos y problemáticas a la hora de utilizar los incentivos fiscales existentes, ya que en su opinión están dirigidos a la inversión de las grandes empresas, por lo que las pequeñas productoras de las Islas no pueden aprovecharse de ellos.

Además, existen otros factores político-legales a tener en cuenta:

- *Espacio Schengen.* La pertenencia a la Unión Europea favorece al sector, ya que la movilidad de personas entre los distintos países de la UE no está obstaculizada.
- *El tránsito aduanero.* Es una de las cuestiones a resolver por las productoras a la hora de trasladarse hasta las Islas, ya que deben solventar ciertos procesos administrativos para poder llevar a cabo sus proyectos en el territorio, como, por ejemplo, el cuaderno ATA para importar temporalmente bienes a las Islas. Según el

²² 2560 Orden de 23 de mayo de 2017, por la que se regula el reconocimiento de la aplicación del tipo cero del Impuesto General Indirecto Canario a las entregas e importaciones de bienes y prestaciones de servicios, con destino a la ejecución de una producción de largometraje cinematográfico o de otras obras audiovisuales.

²³ <http://www.gobcan.es/noticias/lanzadera/83571/davila-anuncia-aplicacion-tipo-cero-igic-produccion-cine-obras-audiovisuales>

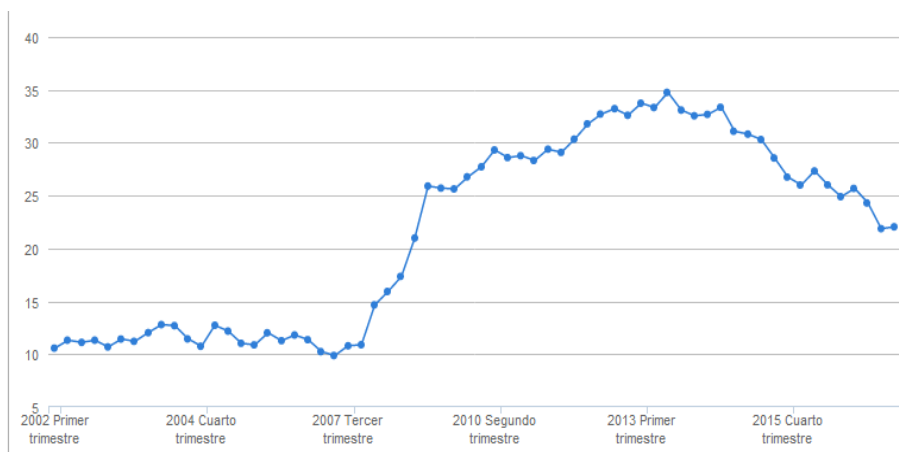
ITC *et al.* (2007), este factor es uno de los principales que limita la entrada de numerosas empresas extranjeras al territorio canario.

- *Otras formas de financiación.* A través de financiación pública, Proexca es una empresa pública adscrita a la Consejería de Economía y Hacienda del Gobierno de Canarias, que tiene como objetivos fundamentales la internacionalización de la empresa canaria y la atracción hacia las Islas de inversiones estratégicas.

B) Dimensión económica

- *La tasa de desempleo en Canarias* (véase gráfico 2). Calculada como población parada entre población activa, expresada en porcentaje, refleja el rápido crecimiento que tuvo en los años de crisis económica y su lenta recuperación, fijando un dato de 22% para el último trimestre de 2017, que contrasta con el 16.55% de media en España para el mismo periodo de tiempo.

Gráfico 2. Tasa de desempleo en Canarias 2002-2017



Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC) ²⁴.

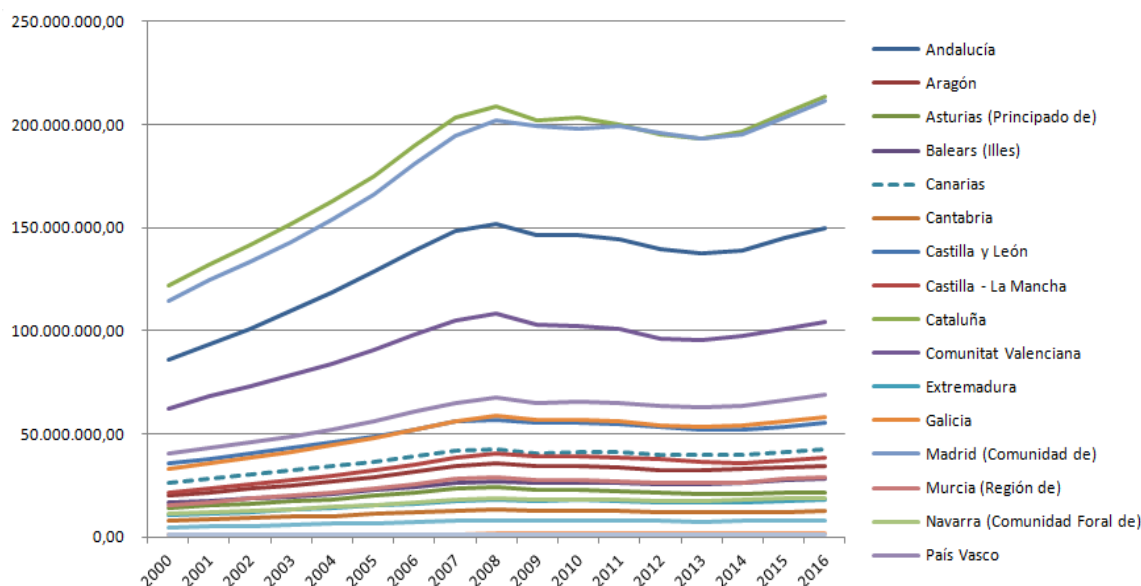
- *Tendencia del PIB* (véase gráfico 3). Se observa un crecimiento progresivo en todas las CC.AA., aunque en algunas es más pronunciado que en otras. Canarias se sitúa por debajo de la media con un valor de 42 459 601.00 €, siendo el valor de la media

²⁴

https://www3.gobiernodecanarias.org/istac/statistical-visualizer/visualizer/data.html?resourceType=indicator&resourceId=TASA_PARO&measure=ABSOLUTE&geo=ES70#visualization/line

de 58 823 865.79 €, por lo que es la octava comunidad autónoma que más contribuye al PIB español.

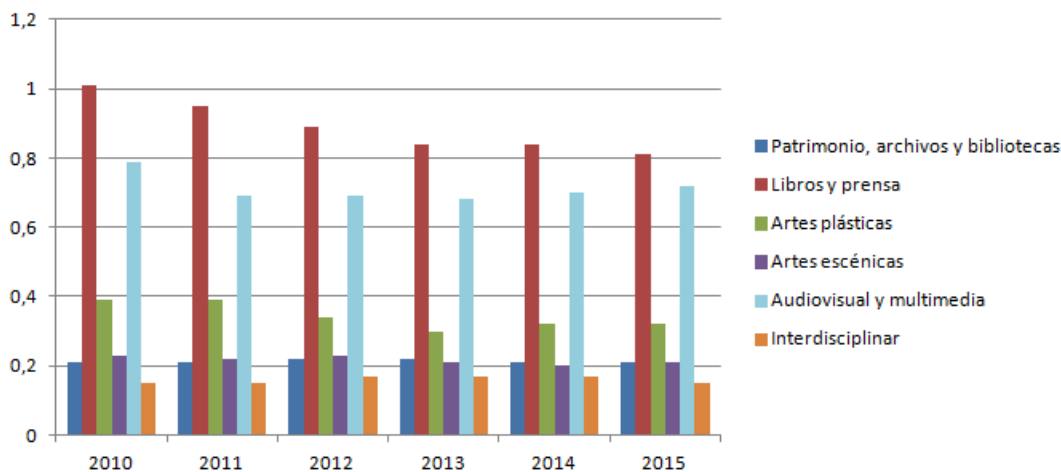
Gráfico 3. PIB español por comunidad autónoma



Fuente: Instituto Canario de Estadística (ISTAC) ²⁵.

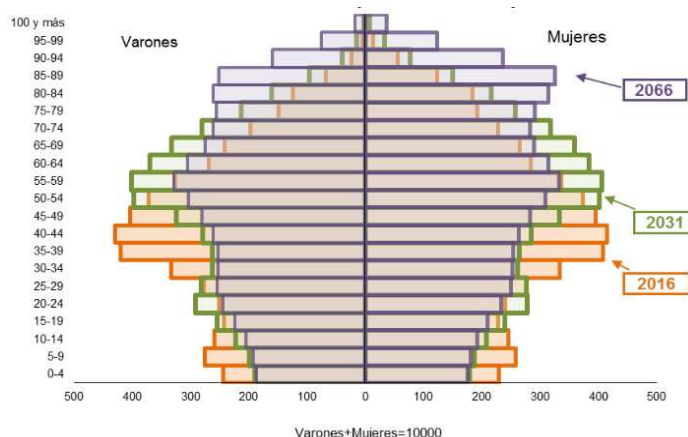
- *Aportación de las actividades culturales al PIB español.* Según el *Plan de Fomento de las Industrias Culturales y Creativas* (2016), las actividades culturales contribuyen al PIB español con un 3.5%. Tal y como se muestra en el gráfico 4, “audiovisual y multimedia”, después de “libros y prensa”, es el sector que más contribuye, con un crecimiento lento a lo largo del periodo analizado.
- *Otros tipos de financiación privada.* Existe la posibilidad de financiación por medio de la banca privada y de otras alternativas financieras como el *product placement*, que es la financiación por la visualización de marcas comerciales en el producto final, o el *gap financing*, que es la aportación de dinero que se recupera con los beneficios que se obtienen posteriormente. Además, como ya se ha mencionado anteriormente, el *crowdfunding* es otro tipo de financiación privada que utilizan algunas empresas del sector de la producción audiovisual en Canarias para conseguir recursos económicos.

²⁵ <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/tabla.do>

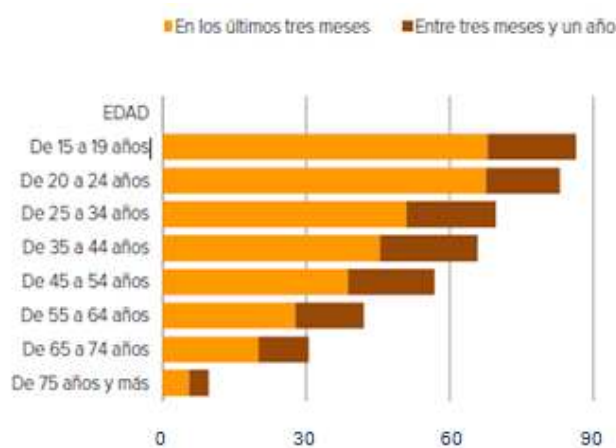
Gráfico 4. Aportación de las actividades culturales al PIB españolFuente: Ministerio de Cultura²⁶.**C) Dimensión demográfica**

- *Proyección demográfica.* Por un lado, según las predicciones del INE (2016), la tendencia de la población española va en aumento en la franja de mayor edad (gráfico 5), siendo la franja de 50 a 54 años la más amplia para el año 2031 y la de 85 a 89 años, en el año 2066. Por otro lado, según la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España (2015), se observa que el porcentaje de espectadores de mayor edad son los que menos acuden al cine (gráfico 6). Todo ello implicaría dificultades en el futuro del sector, ya que la población española será cada vez más longeva y la demanda de estas edades es inferior al 30%.

²⁶ <http://estadisticas.mecd.gob.es/CulturaJaxiPx/Tabla.htm?path=/t22/p22c/a2016/10/&file=T22C1001.px&type=pcaxis&L=0>

Gráfico 5. Pirámide de población de España

Fuente: INE (2016)²⁷.

Gráfico 6. Asistencia al cine por tramos de edad en 2014-2015 (porcentaje)

Fuente:
Ministerio de

Educación, Cultura y Deporte (2015).

D) Dimensión sociocultural

- *Hábitos de consumo audiovisual.* Haciendo referencia a la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España (2015), llevada a cabo por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, se encuentra información relativa a las preferencias de los españoles en cuanto al género de las películas de cine que más se ven en España, los soportes que más se utilizan y las preferencias en la televisión, entre otras. Se pone de manifiesto que, según el género de las películas, un 30% aproximadamente

²⁷ <http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>

de los espectadores que acuden al cine en España prefieren las películas de comedia, seguidas de las películas de acción, que rondan en torno a un 20%, y películas de ciencia ficción, con un 10% aproximadamente; después le siguen aquellas de temática infantil, drama, aventuras, suspense, terror, etc. Además, la producción española ha evolucionado con el paso de los años, pasando de producir únicamente los géneros de drama y comedia hace veinticinco años, a diversificar en otros géneros como la animación, el *thriller* o el suspense (FAPAE, 2016)²⁸. Por otro lado, más del 50% de la población entre 15 y 44 años suele ver vídeos como mínimo una vez al mes; además, el soporte que más utilizan es el físico (CD, DVD, Blu-ray). Los soportes digitales y el *streaming* (directamente en internet) son más utilizados entre los jóvenes de 15 a 24 años. Así mismo, el uso de la televisión en los hogares está principalmente dedicado a ver, en primer lugar, noticias, en segundo lugar, películas y, en tercer lugar, series (entre el 60% y el 90% de la población). El resto de emisiones que prefieren los españoles son deportes, documentales y programas culturales, debates y tertulias, y otros programas de entretenimiento.

- *Piratería*. Un aspecto a destacar son las pérdidas en el sector por la piratería. En España se pierden un 10% de las ventas legales²⁹, siendo el país con el índice más alto de piratería entre Alemania, Polonia, Suecia, Francia y Reino Unido. A pesar de esto, la concienciación de la población española en este aspecto ha mejorado, lo que supone una disminución de las pérdidas respecto a periodos anteriores³⁰. Además, uno de los entrevistados comentó que el tipo de producción que ellos elaboran no sufre problemas de piratería.

E) Dimensión tecnológica

- *Nuevas plataformas de difusión de productos*. Actualmente, en cuanto a la tecnología disponible en este sector se encuentra: la televisión digital terrestre (TDT, como nueva forma de emisión de los canales de televisión tradicionales); la

²⁸ <http://fapae.es/prensa/dossier> [Fecha de consulta: 18/03/2018]

²⁹ https://elpais.com/cultura/2018/02/15/actualidad/1518703885_619019.html

³⁰ http://neox.atresmedia.com/games/noticias/actualidad/pirateria-contenidos-audiovisuales-desciende-espana_2017092259c52a400cf2c760c103892c.html

televisión a la carta (las principales compañías españolas apuestan por este formato: mitele, atresplayer); internet, a través de páginas web, donde se ofrece tanto programación televisiva como plataformas para películas o series (Netflix, HBO, Amazon, Sky...) con un éxito extraordinario; plataformas de vídeo (como, por ejemplo, YouTube o Flooxer, desarrolladas también en forma de aplicaciones para McOS y Android); la televisión de pago (Fusión, One, Love). El representante de Desenfoque Producciones manifestaba en su entrevista que es necesario adaptarse a las nuevas tecnologías y, por ello, en su empresa utilizan diferentes plataformas de internet, como Vimeo o YouTube, para mostrar sus productos.

- *Explotación de información de consumo.* Utilización del *big data* (para obtener información de las preferencias de los consumidores y adaptar la oferta en consecuencia), inteligencia artificial, internet de las cosas, o la realidad aumentada como forma de personalización, participación o entretenimiento, y el cine y televisión en HD y 3D.
- *Técnicas de efectos especiales.* Por otra parte, existen métodos y técnicas de creación de efectos especiales de calidad que facilitan la elaboración de material audiovisual, con los cuales se desarrollan los proyectos audiovisuales hoy en día. Algunos de ellos son³¹: técnica CGI (*computer-generated imagery*), a través de la captura de movimientos con trajes que utilizan sensores para recoger la información y trasladarla a los personajes; creación de personajes digitales, creados completamente por ordenador; empalmes ópticos utilizados para incluir personajes de otras épocas; rodar en fondos azules o verdes para posteriormente integrar los fondos digitalizados.

F) Dimensión medioambiental

La dimensión medioambiental se ve afectada por la disponibilidad de recursos naturales, que ya fueron anteriormente nombrados en las condiciones de los factores del modelo del diamante de competitividad, como la variedad de paisajes, la temperatura,

³¹ <http://masquecine.radionova.cat/los-efectos-especiales-nuevas-tecnologias-cine-del-futuro/> [Fecha de consulta: 2/4/2018].

las escasas de precipitaciones y las horas de luz, que influyen de manera positiva en el sector, así como la situación geográfica del archipiélago canario cerca del continente africano, que le proporciona un clima subtropical y una estratégica posición tricontinental, y su orografía, que crea microclimas en diferentes zonas de una misma isla.

VI. RESUMEN DAFO

A continuación, se presenta un resumen DAFO (cuadro 1), en el que se recogen los factores analizados en los apartados anteriores, y se clasifican en función del tipo de influencia que ejerce en del sector, teniendo en cuenta el análisis interno del territorio (debilidades y fortalezas) y el análisis del entorno general (oportunidades y amenazas).

Cuadro 1. Resumen DAFO del sector de la producción audiovisual en Canarias

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - F1. Variedad de paisajes - F2. Clima adecuado para realización de rodajes - F3. Posición geográfica que sirve de enlace tricontinental - F4. Buenas conexiones de transporte marítimo y aéreo - F5. Profesionales del sector cualificados - F6. Alta exigencia de la demanda interna que hace aumentar la calidad de los productos - F7. Alta preferencia de la demanda interna hacia la producción extranjera - F8. Sectores afines: buena disponibilidad de servicios de alojamiento y restauración - F9. Colaboración en el clúster que beneficia a las empresas canarias - F10. Difusión del cine canario con la participación en festivales y mercados - F11. Variedad de medios de difusión de la información - F12. Otras actuaciones del gobierno: captación de inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> - D1. Insuficientes infraestructuras de producción y posproducción - D2. Falta de recursos económicos en las productoras canarias para el desarrollo de proyectos - D3. Baja preferencia de la demanda interna hacia la producción local - D4. Proveedores: no contratación por empresas extranjeras - D5. Distribuidores: escasas salas de exhibición - D6. Pequeño tamaño de las empresas - D7. Escasez e inadaptación de las subvenciones - D8. <i>Brexit</i>: menos inversiones provenientes del Reino Unido
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - O1. Ley 7/2010 General de la Comunicación Audiovisual - O2. REF: favorece a la producción extranjera - O3. Espacio Schengen: facilidad de tránsito entre países europeos - O4. Otras formas de financiación pública - O5. Tendencia creciente de la aportación de las actividades culturales al PIB 	<ul style="list-style-type: none"> - A1. REF: no adaptación a la producción local - A2. Tránsito aduanero: dificultades de gestión administrativa - A3. Elevada tasa de desempleo en Canarias - A4. Tendencia del PIB: crecimiento muy lento y por debajo de la media española

español - O6. Otros tipos de financiación privada - O7. Variados hábitos de consumo audiovisual - O8. Descenso de la piratería - O9. Nuevas plataformas de difusión de productos - O10. Explotación de información de consumo: uso del <i>big data</i> para conocer la demanda - O11. Diversidad de técnicas de efectos especiales	- A5. Tendencia de la población española al envejecimiento
--	--

VII. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Para finalizar el estudio de la competitividad del sector de la producción audiovisual en Canarias, se formula una serie de propuestas estratégicas, para el plazo 2019-2022, concentradas en dos ejes de actuación. El primer eje de actuación está dirigido a fomentar el crecimiento y consolidación del sector, trabajando para atraer mayor número de productoras extranjeras e incrementar la producción local. El segundo eje está dirigido a la diferenciación del territorio canario, por la imagen de marca de Canarias como destino de grabación y la cualificación de sus profesionales y calidad de sus técnicas. A partir de estos ejes de actuación se han trazado unos objetivos, que a su vez se han desglosado en acciones estratégicas que deben llevarse a cabo para lograrlos. El papel que desempeña el Clúster es muy importante para el desarrollo y competitividad del sector, por lo que se considera que es el principal agente que debe impulsar las acciones del plan, aunque también deben ser implementadas por el Gobierno de Canarias.

A) Eje estratégico 1. Crecimiento y consolidación del sector

Objetivo 1.1. Atraer producciones extranjeras a las Islas.

Las posibilidades de desarrollo del sector se ven afectadas por la inversión que realizan las diferentes empresas extranjeras que se trasladan hasta las Islas

para llevar a cabo sus proyectos. Por esta razón se considera necesaria la atracción de nuevas producciones, a través de actuaciones que supongan un atractivo para empresas extranjeras.

Estrategias:

- Integración en el Clúster una asociación de proveedores y entidades que ofrecen servicios complementarios para facilitar su contratación desde el extranjero, permitiendo de esta manera que las productoras foráneas escojan los servicios más adaptados a su demanda en este territorio, sin necesidad de traer material y profesionales desde su país de origen, lo cual supone una reducción en costes y evitar la gestión administrativa que ello conlleva. Los servicios más relevantes y, por tanto, los que deberían unirse para ganar atractivo ante las productoras extranjeras son: casting, sastrería, maquillaje y peluquería, catering y alquiler de equipo técnico.
- Formación en idiomas de los empleados de las empresas canarias para facilitar la comunicación con productoras extranjeras. Además, traducir las páginas webs de empresas públicas y privadas a los idiomas de los principales países que actualmente desarrollan sus proyectos en las Islas (alemán, francés e italiano).

Objetivo 1.2. Favorecer el incremento de producciones locales.

En la actualidad la mayoría de las empresas que conforman el sector audiovisual en Canarias son de tamaño reducido y con dificultades de financiación, por lo que se proponen unas actuaciones dirigidas a reducir los costes de producción y disfrutar de ciertas ventajas, con lo que se conseguiría afianzar la posición de estas empresas en el territorio.

Estrategias:

- Presión desde el Clúster al Gobierno de Canarias, con el objetivo de adaptar las deducciones del REF a las necesidades que las productoras locales presentan para que estas se puedan beneficiar de los incentivos fiscales.

- Integración de las pequeñas productoras de las Islas en el Clúster Audiovisual de Canarias, para beneficiarse de las ventajas que les ofrece, como son una mayor capacidad competitiva, facilidad de acceso a los recursos y mejora en la negociación con proveedores. Para ello el Clúster debe realizar diversas actividades de comunicación donde las pequeñas empresas vean el trabajo que realizan y las ventajas que obtienen formando parte de él.

B) Eje estratégico 2. Diferenciación basada en la calidad e imagen de marca

Objetivo 2.1. Mejorar la cualificación de los recursos humanos y la calidad del equipo técnico.

Este objetivo trata de conseguir que se reconozca al territorio canario por la cualificación de los profesionales que trabajan en el sector de la producción audiovisual, así como por la utilización de métodos y tecnología de última generación y de alta calidad, que atraiga producción extranjera a las Islas. Para ello las productoras canarias deben implicarse en la mejora continua de sus profesionales y en la utilización de las técnicas de vanguardia.

Estrategias:

- Impartición de formación especializada, ampliando la oferta de cursos desde el Clúster Audiovisual de Canarias con el fin de contratar en el futuro personal con conocimientos específicos sobre el material y técnicas empleados en las empresas.
- Formación continua de las productoras para la utilización de los supercomputadores de efectos especiales, con los que se cuenta en las Islas, para ofrecer el desarrollo de este tipo de efectos de alta calidad.

Objetivo 2.2. Fortalecer la imagen de marca.

Conseguir que la imagen de Canarias sea reconocida en el exterior como destino para el desarrollo de proyectos audiovisuales de distinta naturaleza, es un pilar básico para la internacionalización del sector. Por ello, se proponen acciones dirigidas a alcanzar este objetivo, donde se haga hincapié en las numerosas

ventajas que tiene el territorio canario para la realización de trabajos audiovisuales para las productoras extranjeras.

Estrategias:

- Realización de campañas publicitarias centradas en la promoción de las *film commissions*, bajo la marca de Canary Islands Film en los países que ya realizan grabaciones en las Islas, para conseguir mayor penetración y, con ello, un incremento de las producciones extranjeras en Canarias. Se ha decidido que se realice a través de la marca Canary Islands Film, ya que es la marca con la que el sector audiovisual canario se da a conocer en el exterior, con la participación en importantes festivales internacionales.
- Desarrollo de acuerdos entre Canary Islands Film y las empresas extranjeras que vienen a grabar a las Islas, para que se identifique la marca canaria en las producciones, mediante un logotipo identificativo, de manera que se reconozca el desarrollo de los proyectos realizados en las Islas y se consiga una mayor notoriedad en el extranjero.

VIII. CONCLUSIONES

El presente trabajo se ha basado en la fundamentación teórica de los conceptos aplicados del diamante nacional de Porter y del análisis del entorno general, para una posterior recopilación de información del sector de la producción audiovisual en Canarias. Esta información se ha conseguido mediante fuentes primarias y secundarias, que han servido para estudiar y analizar la competitividad internacional del sector, sintetizando los resultados de la primera fase del estudio en un resumen DAFO. Sobre la base de este, se ha elaborado una serie de propuestas estratégicas dirigidas a consolidar y fomentar el crecimiento del sector de la producción audiovisual en el territorio canario, así como diferenciarlo a través de la calidad y la imagen de marca.

Las características propias de las Islas, como el clima y la variedad de espacios naturales, unido a aspectos como las ventajas fiscales, seguridad jurídica, cualificación de los profesionales del sector..., han supuesto la captación e inversión, cada vez mayor, de producción audiovisual desde diferentes países de la UE y América, que han hecho que el sector crezca, generando empleo y ayudando al

desarrollo económico de las Islas. Sin embargo, la competitividad futura del sector no puede fundamentarse solamente en nuestros recursos naturales (clima, horas de luz...) y en las ventajas fiscales que aporta el REF a las productoras extranjeras; estas solo son fuente de ventaja comparativa y, lo que se ha pretendido con este trabajo, es buscar las bases de las fuentes de ventaja competitiva. En este sentido, se ha detectado que el Clúster está desempeñando un papel fundamental, así como las *film commissions*, pero aún es necesario superar algunos obstáculos en el sector, como la falta de infraestructuras de producción y posproducción, o dificultades de las gestiones administrativas, que impiden un mayor crecimiento.

Por otro lado, el trabajo que se realiza desde Canary Islands Film para la promoción del territorio en el extranjero y la consolidación de la imagen de marca es fundamental, por lo que se considera muy importante continuar en esta senda para lograr un mayor crecimiento en el sector. Además, el papel del Clúster Audiovisual de Canarias, como propulsor de acciones que mejoren la capacidad competitiva del sector, es otro aspecto relevante que se ha tenido cuenta a la hora de elaborar las acciones estratégicas que ayuden a mejorar la competitividad internacional del sector audiovisual.

Por último, cabe añadir que este estudio únicamente es válido para el sector y el territorio objeto de estudio.

REFERENCIAS

Abelardo González, A., Estalella Limiñana, J., y Morales Hierro, G. (2009). *Estudio Estratégico del Sector Audiovisual en Canarias*. Las Palmas: Dirección General de Industria. Gobierno de Canarias. Recuperado de:

https://oic.itccanarias.org/files/Estudios/2_Estudio_Audiovisual_2010.pdf

Abril Valdez, J.A. y León Duarte, G.A. (2014). Nueva cultura audiovisual y nuevos espectadores en la sociedad digital: transformaciones de un proceso integral de comunicación. En J. Sierra Sánchez y F. García García (Coord.), *Tecnología y narrativa audiovisual*. (pp.655-665). Madrid: Fragua.

Acevedo, N.M., Jiménez, L.M., Becerra, J.A. (2016). Competitividad regional como motor del desarrollo local. *Memorias de la Décimo Quinta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática*. Recuperado de: <http://www.iiis.org/CDs2016/CD2016Summer/papers/CA842KM.pdf>

- Benzaquen, J., del Carpio, L. A., Zegarra, L. A., Valdivia, C.A. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un país. *Revista CEPAL* [versión electrónica], 102, 69-86. Recuperado de:
<http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/102069086.pdf>
- González Iglesias, R. (2016). *Audiovisual y Brexit*. Recuperado de:
<https://www.formacionaudiovisual.com/blog/cpa-online-escuela-audiovisual/audiovisual-y-brexit/>
- Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª ed.). Navarra: Civitas.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2016). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Navarra: Civitas.
- Harrison, J.S. y Sant John, C.H. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2ª ed.). Madrid: Paraninfo.
- ITC, Canarias Cultura en Red y ACEPA (2007). *Libro blanco del audiovisual canario*. Recuperado de:
<http://www.gobcan.es/opencms8/export/sites/cultura/oficinadeapoyo/descargas/libroblancoaudiovisual.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ªed.). Madrid: Prentice Hall. Edición en español traducida del original de 1999.
- Martínez Pedros, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. En D. Martínez y A. Milla (Eds.), *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. (33-80). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España*. Síntesis de resultados. Recuperado de:
<http://www.mecd.gob.es/dam/jcr:a185d7f5-0331-4f8c-90be-52b6d4991040/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-2014-2015-sintesis-de-resultados.pdf>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018). *Estadística de Cinematografía: Producción, Exhibición, Distribución y fomento*. Resultados. Recuperado de:
https://www.mecd.gob.es/dam/jcr:4060b6e9-4fa9-4f18-923f-f15066dcc03c/Estadistica_de_Cinematografia_Produccion_Exhibicion_Distribucion_y_Fomento_Nota_Resumen.pdf
- Muñoz López, L. y Antón Martínez, P. (2016). Informe Anual del Sector de los Contenidos Digitales en España. Recuperado de:
http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe_Sector_de_los_Contentos_Digitales_2016.pdf

Observatorio Canario de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2017). *Informe eCanarias 2016*. Recuperado de:

https://www.octsi.es/images/documentos/2017/informe_ecanarias_2016.pdf

Pablo-Martí, F. y Muñoz Yebra, C. (2001). Economía del cine y del sector audiovisual en España. *Economía de la cultura*, 792, 124-138. Recuperado de:

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_792_124-138__96AB2557C8220A9398331690A4724474.pdf

Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M.E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janés. Edición en español traducida del original de 1990.

Porter, M.E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*. Recuperado de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_

[NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529077191&Signature=4ey2tN8KAYeaxxQNF9PN%2FTNiafi%3D&response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529077191&Signature=4ey2tN8KAYeaxxQNF9PN%2FTNiafi%3D&response-content-)

[disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35621855/EL_EXITO_EN_LOS_NEGOCIOS_INTERNACIONALES_PORTER.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529077191&Signature=4ey2tN8KAYeaxxQNF9PN%2FTNiafi%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_ventaja_competitiva_de_las_naciones.pdf)

Universidad Europea (2018). *El sector audiovisual genera riqueza en las islas y pueden ser un foco de atracción turística*. Recuperado de:

[https://universidadeuropea.es/prensa/comunicados-de-prensa/el-sector-](https://universidadeuropea.es/prensa/comunicados-de-prensa/el-sector-audiovisual-genera-riqueza-en-las-islas-y-pueder-ser-un-foco-de-atraccion-turistica)

[audiovisual-genera-riqueza-en-las-islas-y-pueder-ser-un-foco-de-atraccion-turistica](https://universidadeuropea.es/prensa/comunicados-de-prensa/el-sector-audiovisual-genera-riqueza-en-las-islas-y-pueder-ser-un-foco-de-atraccion-turistica)

[Fecha de consulta: 22/3/2018].

ANEXO I. Guión de entrevista**ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE CANARIAS EN EL SECTOR AUDIOVISUAL**

Buenos días, estoy valorando la competitividad de Canarias en el sector audiovisual. Las preguntas están dirigidas a conocer información sobre los diferentes factores que afectan al sector y al territorio.

- 1- Atendiendo a los factores que afectan al sector, ¿considera que en Canarias existe toda la formación necesaria para preparar a los profesionales que necesita el sector? ¿Tienen problemas a la hora de contratar a profesionales? En caso de ser así, ¿en qué campos?
- 2- ¿Existen suficientes servicios auxiliares como sastrería, atrezzo, etc., para abastecer la demanda actual? ¿Echa en falta algunos? ¿Cuáles?
- 3- ¿De qué países provienen las principales producciones extranjeras que se realizan en Canarias? ¿Qué factores son los que más atraen?
- 4- ¿Considera que existen problemas aduaneros que dificulten la entrada de producciones nacionales y extranjeras? ¿De qué tipo? ¿Cómo podrían solventarse?
- 5- ¿Considera que existen otras dificultades que supongan un obstáculo para atraer a las productoras extranjeras?
- 6- ¿Cómo valora las conexiones marítimas y aéreas con el exterior? ¿Facilitan el desarrollo del sector?
- 7- En cuanto a la infraestructura, ¿se cuenta con espacios suficientes para la producción y posproducción en Canarias? ¿El Instituto Canario del Audiovisual que pretende llevar a cabo el Gobierno de Canarias solucionaría este problema?
- 8- ¿Las actuaciones del Gobierno de Canarias respecto a este sector resultan efectivas? ¿Son suficientes?
- 9- ¿Qué actuaciones considera que se deben llevar a cabo, tanto desde la esfera pública como privada, para mejorar la competitividad de Canarias en el sector audiovisual?
- 10- Con la participación de las producciones canarias en los festivales en el extranjero, ¿se está consolidando la imagen de la producción canaria? ¿Se está consiguiendo proyectar en el exterior la imagen de Canarias como destino para elaborar proyectos audiovisuales?

- 11- En cuanto a la financiación de los proyectos, ¿las productoras cuentan con recursos económicos propios para el desarrollo de proyectos? ¿La coproducción se utiliza habitualmente como sistema de financiación? ¿Qué otras formas de financiación se utilizan?
- 12- ¿Considera que el régimen económico y fiscal (RIC, ZEC, IGIC...) favorece la atracción de producciones extranjeras al territorio canario? ¿Funciona como fuente de financiación?
- 13- En la actualidad, ¿cómo afecta la situación económica de Canarias y del país? ¿Continúan existiendo algunas dificultades o la situación ha mejorado?
- 14- ¿El sector se está adaptando a las nuevas formas de distribución (a través de plataformas como HBO, Netflix...)?
- 15- En cuanto a las amenazas del sector, ¿qué opinión tiene sobre la piratería?
- 16- ¿Considera que existe otra información relevante para este estudio que no le haya preguntado en esta entrevista? ¿Cuál?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU COLABORACIÓN

ANEXO II. Normativa aplicable al sector audiovisual en Canarias

Ley

- Ley 9/2014, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones.
- Ley 3/2013, de 4 de junio, de creación de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.
- Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española.
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual (BOE 01/04/2010).
- Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal (BOE 06/06/2006).
- Ley 55/1999, de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social (BOE 30/12/1999).

Orden ministerial

- Orden de 23 de julio de 1999 por la que se aprueba el Reglamento Técnico y de Prestación del Servicio de Radiodifusión Sonora Digital Terrenal (BOE 26/07/1999).
- Orden ITC/2476/2005, de 29 de julio, por la que se aprueba el Reglamento técnico y de prestación del servicio de televisión digital terrestre (BOE 30/07/2005).

Real Decreto

- Real Decreto 169/2011, de 11 de febrero, por el que se modifican el Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiples de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica y el Real Decreto 691/2010, de 20 de mayo, por el que se regula la Televisión Digital Terrestre en alta definición.
- Real Decreto 802/2011, de 10 de junio, por el que se modifica el Plan técnico nacional de la radiodifusión sonora digital terrestre, aprobado por el Real Decreto 1287/1999, de 23 de julio.
- Real Decreto 1004/2010, de 5 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 8/2009, de 28 de agosto, de financiación de la Corporación de Radio y Televisión Española.
- Real Decreto 691/2010, de 20 de mayo, por el que se regula la Televisión Digital Terrestre en alta definición.
- Real Decreto 365/2010, de 26 de marzo, por el que se regula la asignación de los múltiples de la Televisión Digital Terrestre tras el cese de las emisiones de televisión terrestre con tecnología analógica.
- Real Decreto 964/2006, de 1 de septiembre, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de radiodifusión sonora en ondas métricas con modulación de frecuencia.
- Real Decreto 776/2006, de 23 de junio, por el que se modifican el Real Decreto 1287/1999, de 23 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la radiodifusión sonora digital terrenal, y el Real Decreto 424/2005, de 15 de abril, por el que se aprueba el Reglamento sobre las condiciones para la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas, el servicio universal y la protección de los usuarios (BOE 24/06/2006)
- Real Decreto 920/2006, de 28 de julio, por el que se aprueba el Reglamento general de prestación del servicio de difusión de radio y televisión por cable (BOE 02/09/2006).

- Real Decreto 944 /2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital terrestre (BOE 30/07/2005).
- Real Decreto 945 /2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Reglamento general de prestación del servicio de televisión digital terrestre (BOE 30/07/2005)
- Real Decreto 2268/2004, de 3 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital local (BOE 04/12/2004).
- Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital local (BOE 08/04/2004).
- Real Decreto 1652/2004, de 9 de julio, por el que se aprueba el Reglamento que regula la inversión obligatoria para la financiación anticipada de largometrajes y cortometrajes cinematográficos y películas para televisión, europeos y españoles (BOE 20/07/2004).
- Real Decreto 410/2002, de 3 de mayo, por el que se desarrolla el apartado 3 del artículo 17 de la Ley 25/1994, de 12 de julio, modificada por la Ley 22/1999, de 7 de junio, y se establecen criterios uniformes de clasificación y señalización para los programas de televisión (BOE 23/05/2002).
- Real Decreto 1287/1999, de 23 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la radiodifusión sonora digital terrenal (BOE 26/07/1999).
- Real Decreto 765/1993, de 21 de mayo, por el que se aprueba el Plan Técnico Nacional de Radiodifusión Sonora en Ondas Medias (hectométricas).

En Canarias:

- Real Decreto-ley 15/2014 de 19 de diciembre, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias
- Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, en su redacción según Ley 15/2014, de 19 de diciembre
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del impuesto sobre sociedades.
- Artículo 36.2 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades
- Real Decreto-ley 18/2009, de 10 de febrero, por el que se regula el procedimiento de obtención del Certificado de Obra Audiovisual Canaria / Orden
- 22 de mayo de 2015 por la que se establecen los criterios de cumplimiento de requisitos para la obtención del Certificado de Obra Audiovisual Canaria

- Deducciones del artículo 36.1 y 36.2 de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, no son susceptibles de ser aplicadas por los cortometrajes