

L'Audiovisual a Barcelona i Catalunya: Diàgnostic i propostes d'actuació

Estudi encarregat per la Secretaria General del Departament de Cultura

Novembre de 2000

RPEEO 175 b

**L'AUDIOVISUAL A BARCELONA I CATALUNYA:
DIAGNÒSTIC I PROPOSTES D'ACTUACIÓ**

Document núm. 2

Diagnòstic estratègic i propostes de futur

Novembre 2000

L'elaboració de l'estudi ***L'audiovisual a Barcelona i Catalunya: diagnòstic i propostes d'actuació*** ha respost a un doble objectiu. D'una banda, elaborar un diagnòstic de la situació del sector audiovisual català i, d'altra banda, proporcionar a les institucions implicades en el seu desenvolupament un marc de referència operatiu que els permeti prendre decisions i donar resposta a les necessitats del sector.

Els resultats d'aquesta tasca s'han recollit en dos documents. El primer vol reflectir el panorama actual de la indústria audiovisual a Catalunya, la seva dimensió i organització, el seu posicionament en els nous escenaris derivats de les innovacions tecnològiques que l'estan afectant, els problemes a què s'enfronta, les seves fortaleces, etc.

El segon document, que es presenta a continuació, pretén ser més un document sintètic i de discussió. S'ha plantejat com una eina de treball no definitiva, que convindria sotmetre a debat entre les institucions vinculades al sector i els principals operadors privats amb l'objectiu d'arribar al màxim consens.

Es diferencien 3 grans apartats:

1. Una descripció sintètica del sector que inclou dos subapartats diferenciats: un primer punt que sintetitza les grans xifres del sector, i un segon punt en què es ressenyen les principals institucions vinculades al món audiovisual català.
2. Un diagnòstic estratègic del sector, elaborat a partir de la síntesi del primer document de diagnòstic i mitjançant l'aplicació de dues metodologies diferents, la desenvolupada per M. Porter i coneguda com el Diamant de Porter, i la de la Matriu DAFO.
3. Una descripció de les propostes de futur. Finalment, els dos apartats anteriors són la base de la definició d'estratègies i línies d'actuació i de la concreció de propostes encaminades a facilitar el creixement i la consolidació d'una indústria audiovisual local competitiva, amb una menció especial a les possibilitats que ofereix la creació d'una agència de desenvolupament específica per al sector.

Índex

1. Descripció sintètica del sector audiovisual català	1
1.1. El sector en xifres	1
1.2. Les institucions vinculades al sector audiovisual català	3
2. Diagnòstic estratègic del sector audiovisual català	15
2.1. Diamant de Porter	16
2.2. Matriu DAFO.....	21
3. Propostes de futur	26
3.1. Línies generals d'actuació	29
3.2. Agència de desenvolupament per al sector audiovisual català	30
 Annex:	
Creació de l'agència: forma jurídica, planificació i pressupost.....	37

Estimació de la grandària de la indústria audiovisual a Catalunya (en milions de pessetes)

Ambit sectorial	Concepte	Font	Any ref.	Tram inferior	Tram superior
Cinema					
Producció	Pressupostos dels llargmetratges de cinema catalans	Catalan Films & TV Revista Academia, núm. 27	1999	3.100	3.275
Distribució	Facturació de les distribuïdores catalanes corresponent a distribució de llargmetratges cinematogràfics	ICAA, Boletín Informativo Revista Academia, núm. 27	1998	1.800	1900
exhibició	Recaptació en taquilla dels llargmetratges catalans	ICAA, Boletín Informativo	1998	100	125
Total Cinema				5.000	5.500
Televisió					
TVC	Producció pròpia	TVC	1999	14.500	15.500
Antena3 i Tele5	Producció pròpia	Estimació a partir de les hores d'emissió	1999	10.500	12.500
Total Televisió				25.000	28.000
Productores privadas					
Documental	Volum de facturació del sector	Entrevistes amb el sector	1999	500	600
Animació	Volum de facturació del sector	Entrevistes amb el sector	1999	5.500	7.500
Varietats i entret.	Volum de facturació del sector	Entrevistes amb el sector	1999	8.500	9.500
Ficció	Volum de facturació del sector	Entrevistes amb el sector	1999	800	900
Post-producció	Volum de facturació del sector	Entrevistes amb el sector	1999	2.500	4.000
Altres productores	Volum de facturació del sector	Entrevistes amb el sector	1999	7.200	7.500
Total Productores privadas				25.000	30.000
Publicitat					
	Volum de facturació del sector	CineVideo Online Revista Visual, núm. 84	1999	8.000	10.000
Total Publicitat				8.000	10.000

1. Descripció sintètica del sector audiovisual català

1.1. El sector en xifres

El negoci audiovisual genera un volum considerable de recursos econòmics. No obstant, no existeixen, en l'actualitat, valoracions precises que permetin una quantificació del sector. Així i tot, a partir de les dades puntuals existents i de la informació que s'ha extret de les diverses entrevistes amb els principals agents del sector, s'han pogut elaborar certes estimacions. Es tracta, repetim, d'estimacions i cal prendre-les, doncs, amb la consegüent precaució.

Estimació de la grandària de la indústria audiovisual a Catalunya (en milions de pessetes)

	Tram inferior	Tram superior
Cinema	5.000	5.300
Vídeo	-	-
Televisió	25.000	28.000
Productores privades	25.000	30.000
Publicitat	8.000	10.000
Nous suports	-	-

Font: elaboració pròpia.

En la quantificació del cinema s'han inclòs les facturacions de tres tipus d'activitat: la producció de pel·lícules a Catalunya, la distribució de produccions per part d'empreses catalanes i l'exhibició de les pel·lícules catalanes a tot l'Estat. Com s'observa en el quadre, i a pesar de la considerable quantitat de recursos que genera –entre 5.000 i 5.300 milions de pessetes–, el cinema és el segment que menys aportació fa al sector, com a mínim en termes quantitatis.

En relació al segment de vídeo, segons les dades recollides a la publicació electrònica Cine por la Red¹, el mercat espanyol del vídeo va assolir l'any 99 uns nivells de facturació superiors als 93.400 milions de pessetes entre el lloguer i la venda de cintes. Tanmateix, no hi ha dades sobre la participació de Catalunya en aquesta xifra de negoci.

Quant a la televisió, s'ha arribat a una estimació de la seva aportació al sector audiovisual a partir dels pressupostos que les televisions amb producció a Barcelona destinen a la producció pròpia. Segons aquest càlcul, les televisions fan una aportació al sector que es situa entre els 25.000 i els 28.000 milions de pessetes. Les productores privades, per la seva banda, amb unes facturacions d'entre 25.000 i 30.000 milions de pessetes, concentren també bona part del pastís audiovisual.

Pel que fa als nous suports de l'audiovisual (CD-ROM, jocs multimèdia, etc.), un segment que sens dubte està experimentant un creixement progressiu els darrers anys, no hi ha dades oficials sobre els recursos que estan generant.

Per últim, s'han considerat també els ingressos de les productores publicitàries catalanes, que s'estima que poden ascendir als 8.000 o 10.000 milions de pessetes.

¹ <http://porlared.com/cinered> (22/06/00)

1.2. Les institucions vinculades al sector audiovisual català

1.2.1. Administració Pública

Àrea de Cinematografia i Vídeo del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

Segons es reflecteix en la Memòria del Departament de Cultura, les funcions d'aquesta àrea són:

- Garantir la presència de productes industrialment i culturalment catalans en el mercat interior i la seva competitivitat en els mercats exteriors
- Reforçar la varietat i la qualitat de l'oferta audiovisual feta a Catalunya
- Promoure la presència del català a les produccions catalanes.

Aquestes funcions es concreten en un seguit d'activitats que es poden agrupar en els següents punts:

- **Inspecció de cinema.** Control del compliment de la normativa referent al billetatge
- **Sitges Festival Internacional de Cinema de Catalunya.** Organització del festival conjuntament amb altres institucions
- **Certificats de classificació.**
- **Notificacions de rodatge.** Recepció d'aquestes notificacions
- **Subvencions.** L'any 1999 es van convocar les següents subvencions:
 - Subvencions a projectes cinematogràfics
 - Subvencions a llargmetratges dirigits per nous realitzadors
 - Crèdits garantits
 - Subvencions a l'estrena de llargmetratges en versió original catalana
 - Subvencions a curtmetratges
 - Subvencions a la difusió del cinema català

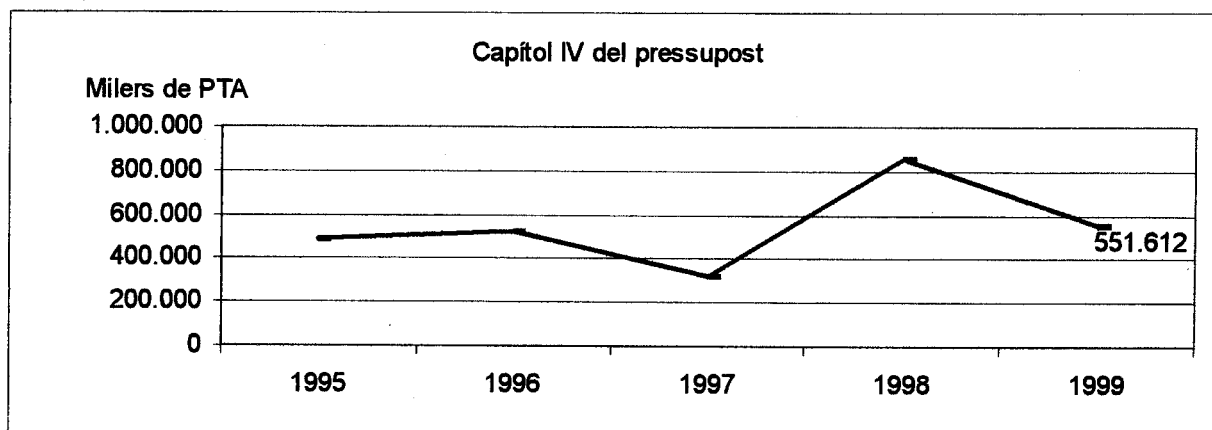
- Subvencions a empreses de televisió
- Subvencions a entitats sense finalitat de lucre
- Subvencions a cinemes rurals i a pel·lícules comunitàries
- Beques per a estades a l'estranger

Resum de subvencions del Departament de Cultura al cinema català. 1999

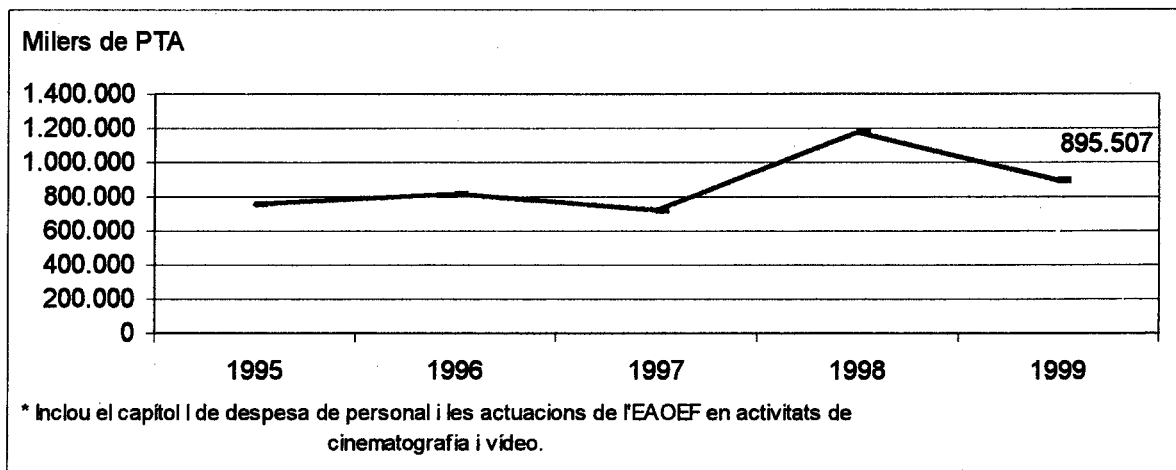
Concepte	PTA
Projectes cinematogràfics	16.312.500
Llargmetratges dirigits per nous realitzadors	44.000.000
Subvencions sobre interessos dels crèdits	5.001.292
Estrena de llargmetratges en versió original catalana	86.147.109
Curtmetratges acabats	8.933.822
Distribució de pel·lícules catalanes	4.000.000
Empreses de televisió per a llargmetratges televisius o sèries de ficció	288.432.690
Festival Internacional de Cinema de Sitges	52.500.000
Activitats de promoció del cinema de caràcter professional	28.900.000
Subvencions a cinemes rurals i a pel·lícules comunitàries	14.904.948
Beques per a estades a l'estranger	2.480.000
TOTAL	551.612.361

Font: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya

Evolució de les beques i subvencions del Departament de Cultura en cinematografia i vídeo. 1995-1999



Evolució del pressupost executat pel Departament de Cultura en l'Àrea de Cinematografia i Vídeo *. 1995-1999



Catalan Films & Television

Catalan Films & Television és una oficina creada en el marc del COPEC (Consorti Català de Promoció Exterior de la Cultura) per al suport i la promoció a l'exterior del sector audiovisual català.

Aquest objectiu es concreta en dues activitats fonamentals:

- L'edició anual d'una petita publicació que recull informació de tota les produccions de l'any i d'aquelles que estan en preparació, amb una descripció de les principals característiques de cada una d'elles.
- La gestió d'un stand en alguns dels principals mercats internacionals de cinema i televisió, al que poden presentar les seves produccions les empreses catalanes del sector.

Barcelona Plató

L'any 1996, l'Institut de Cultura de Barcelona munta l'Oficina Barcelona Plató com a departament municipal que a les productores interessades tota una sèrie de serveis amb l'objectiu de facilitar el rodatge a la nostra ciutat i d'incidir en la promoció de la indústria audiovisual cinematogràfica i els serveis associats.

En concret, els seus serveis s'organitzen a l'entorn de tres eixos operatius:

- **Operativa de rodatges:**

- Donar informació sobre localitzacions i serveis
- Agilitar i fer el seguiment dels tràmits administratius per a l'obtenció de permisos
- Negociar i intermediar per aconseguir l'exempció de pagament per al rodatge a espais i edificis municipals o d'institucions associades a Barcelona Plató, i negociar un millor preu per als espais i edificis externs
- Ampliar l'oferta de serveis mitjançant la signatura de convenis amb associacions, institucions o entitats de Barcelona i el seu entorn
- Elaborar una web, amb un apartat dedicat a una Guia de professionals i serveis a la producció, que inclou empreses i serveis del sector i associats
- Elaborar una base de dades de localitzacions

- **Promoció de la indústria audiovisual:**

- Estimular la creació de Premis Barcelona Plató
- Fomentar visites guiades de productors i directors nacionals i internacionals a Barcelona
- Consolidar la presència activa de Barcelona Plató Film Office com a membre de l'Associació Internacional de Film Commissioners
- Potenciar l'assistència de Barcelona Plató a fires i mercats internacionals
- Publicitar Barcelona per a atraure la indústria audiovisual nacional i estrangera

▪ **Foment de l'exhibició:**

- Donar recolzament a la Plataforma de Festivals de Cinema de Barcelona
- Potenciar la celebració de Premières a Barcelona i establir contactes amb les distribuïdores per què escullin Barcelona com a espai de les seves pre-estrenes, oferint visites guiades, conferències, rodes de premsa o contactes amb directors, productors o actors
- Promoció de directors nacionals i internacionals a Barcelona

L'activitat d'aquesta oficina s'ha anat consolidant, i en els seus poc més de 4 anys d'experiència, el nombre de produccions rodades a Barcelona amb el suport de Barcelona Plató ha crescut sensiblement.

Institut Català de Finances

L'Institut Català de Finances, l'organisme depenent de la Generalitat de Catalunya creat per facilitar crèdits tous a diferents sectors econòmics, ofereix una línia de crèdit específica per al sector de l'audiovisual que gestionen les dues associacions de professionals de l'audiovisual català (Barcelona Audiovisual i l'Associació Catalana de Productores de Cinema i Audiovisual-ACPCA). Aquests crèdits presenten les següents característiques:

- Límit subvencionable: 30% del pressupost
- Període d'amortització: 5 anys
- Carència: 1 any
- Liquidació interès i amortització del préstec: trimestral i a períodes vençuts
- Interès resultant: Euribo + 0,85%
- Subvenció interès: 0
- Comissions: 0,5% d'estudi + 0,5% d'obertura
- Garantia: Drets, Productora ACPCA, assegurances
- Disposició: contra presentació de justificants

Ministerio de Educación y Cultura

El suport del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes al sector audiovisual es canalitza a través d'un dels seus organismes autònoms, l'Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA).

L'ICCA planifica les polítiques de suport al sector cinematogràfic i a la producció audiovisual, essent els seus objectius:

Foment: Realitza una tasca de suport a la indústria cinematogràfica i audiovisual, mitjançant la concessió d'estímul als diferents sectors de la producció i la distribució, així com a la creació i modernització de sales d'exhibició.

Promoció: Contribueix a la difusió nacional i internacional del cinema espanyol, afavorint la seva participació en festivals i altres manifestacions cinematogràfiques i representant a Espanya en els principals organismes i fòrums internacionals en matèria cinematogràfica i audiovisual.

Conservació: Afavoreix la recuperació i restauració del patrimoni cinematogràfic per a la salvaguarda de la seva riquesa artística i documental, a través de la Filmoteca Española.

L'any 2000, concretament, s'han aprovat diversos mecanismes de suport:

- Ajuts per a la producció de curtmetratges
- Ajuts per a la distribució de pel·lícules cinematogràfiques
- Ajuts per a la realització de llargmetratges
- Ajuts al desenvolupament de guions per a pel·lícules de llargmetratge per al cine o la televisió, per a autors y empreses productores associats temporalment
- Ajuts al desenvolupament de guions per a pel·lícules de llargmetratge
- Ajuts a la conservació de negatius i suports originals

- Ajuts per a l'organització i desenvolupament a Espanya de festivals de Cinematografia i Arts Audiovisuals durant el 2000
- Ajuts per a la participació i la promoció de pel·lícules seleccionades a festivals internacionals

1.2.2 Televisions públiques i privades

Les televisions juguen un paper molt important en el desenvolupament del sector audiovisual de qualsevol país per una doble via. D'una banda, constitueixen importants centres productors i de formació. En aquest sentit, la seva importància no només rau en la seva capacitat de generar activitat i ocupació, sinó també en la notable tasca que realitzen en l'àmbit de la formació i professionalització del seu personal. D'altra banda, són els principals nuclis de demanda de continguts audiovisuals i, per tant, els que fan possible l'existència d'una indústria privada.

Així, les televisions, i molt específicament les televisions públiques, constitueixen un important motor del sector. A Catalunya, per exemple, els 16 anys de vida de la Televisió de Catalunya han estimulat la consolidació d'una indústria audiovisual autòctona que abans era pràcticament testimonial i molt especialitzada en el cinema.

Al mateix temps, però, l'activitat generada per la televisió pública pot constituir-se en un notable focus de competència fins a cert punt deslleial envers les iniciatives privades. En primer lloc, els elevats efectius amb què compten i que han de rendibilitzar, dificulten l'externalització de part de la seva producció cap a empreses privades locals. En segon lloc, amb el naixement de la televisió privada a Espanya, s'han aixecat moltes veus de crítica a la competència d'una televisió pública subvencionada i la producció de la qual no es diferencia de la privada, sinó que li fa la competència.

1.2.3 Formació

Els últims anys s'ha multiplicat l'oferta formativa en l'àmbit audiovisual. D'una banda, es poden cursar estudis relatius a l'audiovisual en diverses universitats catalanes:

Universitat Pompeu Fabra

Titulació	Àmbit	Centre
Llicenciatura	Comunicació Audiovisual	IUA
Postgrau	Eines i Idees per a la Interactivitat a Internet	IDEC
Postgrau	Fonaments de l'Animació	IDEC
Postgrau	Reportatge de Televisió	IDEC
Postgrau	Animació Tradicional	IDEC
Postgrau	Animació per Ordinador orientat a la Realització de Curtmetratges	IDEC
Màster	Comunicació empresarial. Especialitat tecnologies digitals	IDEC
Màster	Animació	IDEC
Màster	Disseny d'Interfícies Interactives en Entorns Multimèdia	ELISAVA
Màster	Documental de Creació	IDEC
Màster	Arts Digitals	IUA IDEC
Doctorat	Informàtica i Comunicació Digital	IUA

Universitat Autònoma de Barcelona

Titulació	Àmbit
Llicenciatura	Documentació
Llicenciatura	Comunicació Audiovisual
Mestratge	Educació i multimèdia (semipresencial)
Mestratge	Esriptura per a la televisió i el cinema
Mestratge	Esriptura per a la televisió i el cinema (a distància)
Mestratge	Teoria i pràctica del documental creatiu
Postgrau	Comunicació creativa
Postgrau	Disseny i producció de materials educatius multimèdia (a distància)
Postgrau	Noves tecnologies multimèdia i educació
Postgrau	Psicologia de la comunicació audiovisual
Cursos	Diversos d'especialització en producció televisiva

Universitat Ramon Llull

Titulació	Àmbit	Centre
Diplomatura	Enginyeria Tècnica en Multimèdia	Fund. La Salle
Llicenciatura	Comunicació Audiovisual	Fund. Blanquerna
Llicenciatura	Publicitat i Relacions Públiques	Fund. Blanquerna
Llicenciatura	Enginyeria Tècnica en Imatge i So	Fund. La Salle
Llicenciatura	Enginyeria Superior en Multimèdia	Fund. La Salle
Llicenciatura	Enginyeria Superior en Imatge i So	Fund. La Salle
Postgrau	Realització audiovisual (cinema i televisió).	Fund. Blanquerna
Postgrau	Reportersme.	Fund. Blanquerna
Postgrau	Publicitat digital i comerç electrònic	Fund. Blanquerna
Postgrau	La societat digital: empresa, cultura i comunicació	Fund. Blanquerna
Postgrau	Periodisme digital	Fund. Blanquerna
Postgrau	Comunicació audiovisual digital	Fund. Blanquerna
Postgrau	La composició del text: Anàlisi i producció de textos literaris, periodístics, audiovisuals i publicitaris	Fund. Blanquerna
Postgrau	Producció publicitària i below-the-line.	Fund. Blanquerna
Postgrau	Noves tendències en la investigació de la comunicació social: Estètica, anàlisi del discurs, teories de la recepció, feminisme i estudis culturals	Fund. Blanquerna
Postgrau	Direcció d'actors.	Fund. Blanquerna
Media MBA. Màster	Gestió d'empreses de l'audiovisual	Fund. Blanquerna
Màster	Comunicació Digital	Fund. Blanquerna
Màster	Comunicació i Humanitats	Fund. Blanquerna
Màster	Disseny i producció de continguts multimèdia	Fund. La Salle
Màster	Televisió digital	Fund. La Salle
Doctorat	Comunicació i Humanitats	Fund. Blanquerna
Cursos	Televisió Interactiva	Fund. La Salle
Cursos	Continguts per a la televisió digital	Fund. La Salle

Paral·lelament, **l'Escola Superior de Cinema i Audiovisuals de Catalunya** (ESCAC) -centre adscrit a la Universitat de Barcelona- ofereix un títol propi que porta per nom *Graduat Superior en Cinema i Audiovisual*. Així mateix, s'imparteixen 3 postgraus diferents: *Guió de sèries televisives de llarga durada*, *Direcció de fotografia cinematogràfica en 35 mm*, i *Realització de documentals*.

Finalment, cal destacar que recentment han aparegut nombrosos cicles formatius de grau superior vinculats al món audiovisual. I tampoc no es pot oblidar la variada oferta desenvolupada per diversos centres privats d'ensenyament, més especialitzats en cursos concrets i puntuals.

1.2.4. Associacions

Les associacions catalanes de professionals Barcelona Audiovisual –amb un total de 13 associats- i l'Associació Catalana de Productores de Cinema i Audiovisual (ACPCA) – amb 53 associats- agrupen a la major part dels operadors privats del món audiovisual català.

La primera d'elles, Barcelona Audiovisual, és coordinada pel Sr. Fernández, president del Grupo Filmax, i aglutina els interessos d'un grup més reduït d'empreses, però alhora també més homogeni. Així, totes les productores associades són de certa entitat i dimensió considerable.

Associats a Barcelona Audiovisual

- CASTELAO PRODUCTIONS, S.A.
- CENTRE PROMOTOR DE LA IMATGE, S.A.
- CROMOSOMA, S.A.
- D'OCON FILMS
- FAIR PLAY PRODUCTIONS, S.A.
- IN VITRO FILMS, S.A.
- INSTITUT DE CINEMA CATALÀ, S.A.
- NEW ELEMENTS, S.L.
- OCTUBRE PRODUCCIONES, S.A.
- OVIDEO TV
- RODAR DOS PUBLICIDAD, S.L.
- SAGRERA TV, S.A.
- SOGEDASA

La segona associació, l'ACPCA, en canvi reuneix empreses molt diverses quant a activitat i dimensió, des d'un gran centre tecnològic multimèdia i audiovisual amb un elevat potencial per a crear i gestionar continguts audiovisuals com és Media Park, fins a petites productores cinematogràfiques

Associats a l'ACPCA

- A.LLORENS OLIVÉ P.C., S.A.
- ACCIÓ
- AGOTADAS LAS LOCALIDADES, S.L.
- ALEA TV, S.L.
- ÀREA DE TELEVISIÓ
- BAILANDO CON TODOS S.L.
- CALVARI 13, S.L.
- CESDE M@X, S.A.
- CLARA FILMS, S.A.
- COVER 7 PRODUCCIONS, S.L.
- DIAGONAL TELEVISIÓ, S. A.
- DTV PRODUCCIONES, S.L.
- EDDIE SAETA, S.A.
- EL TERRAT DE PRODUCCIONS, S.L.
- ELEVEN DREAMS, S.L.
- ELS FILMS DE LA RAMBLA, S.A.
- ELS QUATRE GATS AUDIOVISUALS, S.L.
- FAUSTO PRODUCCIONES, S.L.
- JET FILMS, S.A.
- LA PRODUCTORA VIDEO COMUNICACIÓ, S.A
- LAVINIA TV, S.L.
- MASSA D'OR PRODUCCION
- MEDIA PARK S.A.
- MESSIDOR FILMS S.L.
- MOTION PICTURES, S.A.
- NEPTUNO FILMS
- OBERON CINEMATOGRAFICA, S.A.
- P.C.J. SEBASTIÁN GINARD
- PACO POCH A.V., S.L.
- PIRULI MOVIES S.L.
- PRISMA GPA S.A.
- PRODUCCIONES KILIMANJARO, S.L.
- SCNIC ARIVE, S.A.
- STARLINE P. C.
- THE SEAGULL PRODUCTIONS, S.L.
- TRASBALS S. A.
- VIDEOFON, S.A.
- VIP TV S.A.
- VISUAL GRUP, S. L.
- ANTARES PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN, S.L.
- BAUSAN FILMS, S.L.
- BENECÉ PRODUCCIONES, S.L.
- CLIP FILMS, S.L.
- FILMS DE L'ORIENT, S.L.
- MAGMA FILMS, S.L.
- MAISLER L.M. PRODUCCIONES DE VIDEO
- P.C. DE LA MEDITERRANIA, S.L.
- PARAL-LEL 40, S.L.
- RUMBO SUR, S.L.
- SALTO DEL EJE, S.L.
- STEINWEG EMOTION PICTURES, S.L.
- TRIVIDEO-TRICICLE-OVIDEO, S.L.
- VICTOR P.C., S.L.

Tot i la notable representativitat d'aquestes dues associacions, hi ha algunes productores que queden fora de les mateixes, algunes de les quals de gran pes específic dins el món audiovisual català i espanyol. Alguns exemples destacables serien els de Gest-music, Media Pro, En Efecto, Laurenfilm, etc..

2. Diagnòstic estratègic del sector audiovisual català

Com a síntesi del diagnòstic i amb l'objectiu de poder-ne derivar propostes d'actuació, s'ofereixen dos marcs d'anàlisi conseqüència de dos plantejaments metodològics. Es poden observar certes coincidències, però hi ha diferències prou significatives.

El diamant de Porter és un clàssic instrument d'anàlisi de sectors industrials que ens ofereix un diagnòstic complet en funció de les diferents variables que el determinen. Amb aquesta primera aproximació tenim recollides de forma sintètica les principals característiques del sector.

La matriu DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats) ofereix una perspectiva més estratègica. Per una banda, introdueix elements de futur en forma d'amenaques i oportunitats i, per l'altra, se centra en els aspectes sobre els quals es pot incidir.

2.1. Diamant de Porter

L'avantatge competitiu de les empreses d'un sector depèn de 4 elements:

- Condicions dels factors
- Indústries relacionades i de suport
- Condicions de la demanda
- Estructura, estratègia i rivalitat

A aquests elements, caldria afegir el paper jugat per les administracions en la potenciació o no dels elements que configuren el diamant.

- **Condicions dels factors**

- a. Ma d'obra**

- Punts forts**

- Amb elevat talent creatiu
 - Amb un marcat caràcter emprenedor que queda provat pel fet que, malgrat les condicions adverses, es manté un sector audiovisual català
 - Amb una oferta formativa que permet l'existència de professionals amb vocació amb una mínima preparació inicial

- Punts febles**

- Insuficient vinculació entre l'oferta formativa i la realitat del sector. Aquesta insuficiència es dona tant pel que fa al tipus de formació ofertada com als continguts de la pròpia formació
 - Com a conseqüència del punt anterior, tot i que no exclusivament, impossibilitat per part dels alumnes d'entrar en contacte i familiaritzar-se amb les noves tecnologies donada la forta inversió que suposaria per a escoles i universitats disposar de les mateixes
 - La necessitat d'actualització constant dels coneixements tècnics pot suposar un fre al desenvolupament del sector si no es proveeixen els mecanismes de foment de la formació interna adients i s'estructuren els

sistemes adequats de formació continuada. De fet, es detecten ja certes carències de personal qualificat en determinats àmbits de l'audiovisual (com el de l'animació).

- Falta de professionalització de la gestió empresarial, formació d'alt nivell deficitària

b. Capital

Equipament i infraestructures

Punts forts

- Catalunya, plató natural per a la producció audiovisual amb gran potencial (condicions naturals absolutament favorables)
- Tot i que amb dimensions i característiques desiguals, Catalunya pot oferir tots els serveis necessaris per a una producció audiovisual

Punts febles

- Manca de platós per a rodatges i gravacions
- Situació de desavantatge en relació a Madrid pel cost afegit que suposa emetre des de Catalunya, donat que la major part de centres emissors estan a Madrid
- Infraestructures d'investigació pobres

Capacitat financera

Punts forts

- Comencen a sorgir iniciatives dirigides a contrarestar els problemes de finançament amb què s'enfronten la majoria de projectes audiovisuals (slate funding del programa europeu Media, l'acceptació dels drets d'una producció com a garantia en la concessió d'un crèdit, etc.)
- Els sistemes de finançament de l'ICF han suposat un canvi important per al sector
- S'observa una tendència, per part de grups que operen en àmbits relativament forts i rendibles del sector audiovisual -com ara la distribució

(Filmex, Lauren), l'esport (Media Pro) o "l'empaquetat" de continguts (Media Park)- a invertir i implicar-se en l'àmbit de la producció

Punts febles

- Es tracta d'un sector constituït bàsicament per PIME's amb una capacitat financera limitada que, alhora, ha d'enfrontar-se a una necessitat constant de renovació tecnològica
- Els centres de decisió financera es concentren en l'actualitat a Madrid, la qual exerceix cert poder d'atracció sobre el conjunt de la indústria audiovisual
- A Catalunya no hi ha prou grups inversors importants interessats en l'audiovisual, de manera que, fins i tot, sovint és més fàcil trobar finançament a l'estranger que a Espanya. El sector presenta excessives incerteses i pocs atractius per oferir garanties a inversors importants

▪ **Indústries relacionades i de suport**

Punts forts

- El mapa de serveis necessaris per a una producció audiovisual està cobert

Punts febles

- Malgrat que sigui possible disposar de tots els serveis necessaris per a una producció audiovisual, aquestes indústries i serveis de suport no podrien admetre, sense una reconversió important, un creixement significatiu de la demanda
- Hi ha algun servei específic (p.e. els efectes especials) que presenta, segons manifesta el propi sector, unes mancances importants

▪ **Condicions de la demanda**

Punts forts

- Les expectatives creades entorn al potencial desenvolupament de l'oferta audiovisual, junt amb la progressiva preponderància de l'audiovisual en detriment d'altres modalitats d'oci, fan pensar en un gran potencial de creixement de la demanda final de productes audiovisuals en un futur a curt i mitjà termini.
- L'existència de cert *star system* local actua com a incentiu al consum del producte audiovisual autòcton
- Destaca certa penetració en els mercats exteriors de determinats àmbits de la producció audiovisual catalana i una certa imatge de marca

Punts febles

- Poca imatge de centralitat del sector audiovisual a Barcelona i Catalunya i baixa demanda intermèdia local
- La forta dependència de les empreses privades lligades a l'audiovisual en relació a la televisió pública (tant l'estatal com les autonòmiques), junt amb la reduïda externalització de la producció d'aquestes institucions, posen en perill la supervivència de la iniciativa privada
- Les dificultats que les empreses privades troben a l'hora de vendre els seus projectes a les televisions públiques, frena el seu desenvolupament no ja a nivell nacional sinó també internacional
- La televisió pública genera una certa competència deslleial per la seva doble condició d'agent productor i d'agent de demanda i perquè, a l'hora de calcular els costos no treballa amb criteris industrials (els costos fixes no s'imputen proporcionalment a cada producte)
- Tot i que determinats àmbits de la producció audiovisual (documental, animació, post-producció, etc.) compten amb un cert prestigi, destaca l'escassa repercussió social del cinema català
- Molt forta competència dels productes nord-americans

▪ **Estructura, estratègia i rivalitat**

Punts forts

- En un context de convulsió com el que viu actualment el sector, les experiències acumulades en el passat pels operadors tradicionals adquireixen un valor relatiu
- El mercat llatinoamericà constitueix un gran negoci a explotar (recordem el sector del llibre)
- El sector de la producció està agrupat entorn a dues associacions empresarials que reuneixen bona part de les empreses actives i que constitueixen un element fonamental de creixement i consolidació del sector

Punts febles

- La producció en català compta amb un mercat potencial relativament reduït, fet que dificulta les possibilitats de rendibilització de projectes
- Poca orientació al mercat de certs productes (molt especialment, pel que fa al cinema) i reduïts nivells d'inversió en promoció i publicitat
- Les empreses catalanes no tenen prou dimensió com per finançar processos de R+D
- El conjunt del sector està format per molts tipus d'agents que dificulten una política única i comuna
- Identificació de l'audiovisual dins el conjunt de sectors culturals i falta d'assumpció de la seva pertinença a la indústria

2.2. Matriu DAFO

Debilitats

- Amb l'excepció de casos singulars, el sector està format per empreses de dimensions relativament reduïdes que limiten les possibilitats de realitzar inversions i rendibilitzar els projectes.
- El fet que els centres de demanda més importants es trobin a Madrid implica que hi hagi una important concentració d'empreses en el seu entorn. Això té efectes importants des d'una perspectiva simbòlica i pràctica.
- La major part d'efectes de trobar-nos un mercat global són, en l'actualitat, negatius: som consumidors de productes globals però no produïm per a un mercat global.
- No hi ha una cultura empresarial suficientment arrelada i consolidada. Això és conseqüència, d'una banda, d'un dèficit en la formació i, de l'altra, d'una excessiva vinculació entre els àmbits artístics i els empresarials (en alguns casos representats per una mateixa persona).
- Amb excepcions, el sector audiovisual català no ofereix suficients garanties i atractius als grans inversors privats.
- L'índex relativament baix d'activitat desincentiva l'existència d'indústries auxiliars fortes i competitives. Això provoca una disminució de l'atractiu de Barcelona i Catalunya com a centre per a desenvolupar projectes audiovisuals.
- Dèficit en la formació i en el reciclatge del personal tècnic, degut especialment a la constant innovació tecnològica que caracteritza el sector.

- El principal centre català de demanda audiovisual (TVC) és el principal centre de producció. L'índex d'externalització és força baix. Així, es pot arribar a afirmar que no només no actua de motor de la indústria, sinó que en alguns casos actua de fre ja que entra en competència amb la producció privada. Així mateix, l'important deute que acumula TVC tampoc no és el millor indicador per al futur del sector.
- El fet que TVC sigui pràcticament l'única possibilitat propera de generar demanda provoca una limitació important. Si no s'aconsegueix vendre el producte en l'entorn immediat, això dificulta la venda exterior.
- Manca una política global i amb continuïtat de suport al sector. Ni les administracions, ni TVC han ofert marcs estables des dels que el sector privat pugués fer previsions a mig i llarg termini. A més, s'han confós estratègies culturals i lingüístiques amb estratègies industrials.

Amenaces

- La debilitat del sector pot provocar que algunes de les empreses més importants traslladin d'una manera progressiva els seus centres d'operacions a Madrid.
- La major concentració dels grans operadors del sector a Madrid i la no consolidació del sector a Catalunya pot provocar certa fuga de talent català.
- La sensació general de què el sector audiovisual català és dèbil (amb un judici més negatiu del que es mereix) pot esdevenir un llast. En un àmbit en el que la il·lusió i el convenciment en els projectes és tan important, una baixa autoestima pot frenar el seu desenvolupament.
- En un sector en el que hi ha canvis constants, no tenir instruments de resposta i reacció a aquests canvis et pot deixar fora del circuit.
- El creixement de la demanda de continguts no és sinònim de creixement del sector en un territori determinat. La prova la tenim en el fet que, amb comptades excepcions (molt particularment en l'àmbit dels productes televisius d'entreteniment), l'aparició de les televisions privades no ha tingut massa incidència en l'activitat de les productores privades catalanes.
- Tot i que el creixement en la demanda de continguts és indubtable, el creixement de les seves possibilitats de finançament no serà proporcional. Per tant, a qui no estigui preparat per oferir productes de qualitat a preus competitius, l'augment de la demanda de continguts li portarà més conseqüències negatives que no pas positives.
- Si no es produeix pensant en un mercat global, el creixement en la demanda de continguts no tindrà cap efecte en la producció. Pensar en un mercat global es materialitza en estudiar la demanda, en tenir en compte i superar els obstacles culturals i lingüístics existents, en trobar les aliances necessàries, etc.

Fortaleses

- Catalunya s'ha caracteritzat sempre per la creativitat, l'existència de talent, així com certa tradició en el sector audiovisual.
- Tot i que des d'un punt de vista global no és així, algunes empreses audiovisuals catalanes han aconseguit una certa imatge de marca i un prestigi internacional en àmbits molt específics (per exemple en el de l'animació).
- En els últims anys s'han donat mostres de maduració per part del sector: un cert grau d'associacionisme empresarial i la implantació de mecanismes de suport alternatius a les subvencions en són algunes de les mostres més destacades.
- Malgrat que sigui una paradoxa, tot i el dèficit formatiu assenyalat anteriorment, el ventall d'oferta formativa en el sector és molt ampli. Cal adaptar i completar aquesta oferta segons les necessitats del sector, però les peces bàsiques hi són.
- Catalunya té un pes important en el camp de la distribució i exhibició cinematogràfica, entenent que en el primer cas les majors s'enduen la major part del mercat.
- Tot i que encara insuficient, Catalunya ha estat líder en el conjunt d'Espanya a l'hora d'establir acords de col·laboració i coproducció amb una perspectiva internacional.

Oportunitats

- Els canvis que viu el sector són tan profunds que les experiències acumulades pels actors tradicionals tenen una importància relativa. Això obre moltes possibilitats a l'entrada de nous operadors amb "igualtat" d'oportunitats.
- L'augment de la demanda de continguts és la gran oportunitat. En aquest sentit és fonamental potenciar i protegir el talent amb l'objectiu de poder oferir productes i formats originals.
- Catalunya com a plató ha de ser capaç de generar una activitat de rodatges i gravacions molt superior a l'actual. Es donen totes les condicions naturals (situació estratègica, totes les localitzacions a dues hores a la rodona de Barcelona, bon clima, moltes hores de llum, etc.). Cal reforçar-les publicitant aquestes característiques i oferint facilitats.
- Tot i que a Catalunya no s'ha donat de forma suficient, un indicador del potencial de l'audiovisual és que grans inversors externs al propi sector han entrat a participar en diferents projectes empresarials.
- S'observa una certa tendència a què empreses catalanes del sector potents i rendibles que treballen en àmbits aliens a la producció de continguts a introduir-se i implicar-se en aquest àmbit com a conseqüència d'una opció estratègica.
- Hi ha projectes d'empreses audiovisuals catalanes que des d'una perspectiva estratègica i empresarial tenen per objectiu convertir Barcelona i Catalunya en referents regionals europeus del sector audiovisual.
- La tendència de convergència de diferents sectors com a conseqüència de la implantació de noves tecnologies implica que, cada cop més, el sector cinematogràfic o audiovisual es defineixi com sector de continguts. Aquí es troba amb un altre sector de continguts que, a Catalunya és molt important: la indústria del llibre.

3. Propostes de futur

Des d'un punt de vista conceptual, el sector audiovisual forma part de les anomenades indústries culturals. Aquesta categoria implica una doble adscripció i, com a conseqüència de la mateixa, una doble possibilitat d'avaluar la realitat i d'incidir sobre ella.

En tant que sector cultural, l'audiovisual ha de ser avaluat en funció del valor artístic dels productes que generi, de la innovació de formes i continguts, de la identificació amb les formes de vida d'una determinada societat, de la llengua en què es realitza, etc.

En tant que sector industrial, l'avaluació del sector audiovisual ha de ser conseqüència de la riquesa que generi, dels llocs de treball, de la capacitat d'exportar, de la capacitat de generar inversions externes, etc.

En el primer cas el valor principal ha de ser l'excel·lència mentre que en el segon ha de ser la competitivitat. Aquesta dualitat no pretén presentar-se com a contradictòria: excel·lència i competitivitat no només no han de ser contradictòries sinó que sovint són complementàries. Aquesta complementarietat és una de les formes que pot prendre la complexa relació entre indústria i cultura.

Excel·lència i competitivitat no mantenen una relació de causalitat; però tampoc no es pot afirmar que siguin completament independents entre elles. Aquesta dificultat en delimitar espais i, per tant, objectius és un dels obstacles principals a l'hora de definir polítiques de suport al sector audiovisual.

El criteri que ha predominat en la definició de polítiques de suport a la indústria audiovisual a Catalunya ha estat l'artístic i lingüístic. Amb això, s'ha aconseguit un bon nivell de producció i l'existència d'una mínima oferta cinematogràfica en català (que, d'altra banda, en la major part dels casos no ha tingut una bona resposta per part del públic). No obstant, ni la qualitat artística dels productes obtinguts ha actuat com a

motor del sector, ni s'ha aconseguit que mitjançant aquestes estratègies de política cultural s'hagi consolidat el sector des d'una perspectiva industrial.

Davant aquesta situació, la reorientació estratègica del sector ha de passar necessàriament per uns plantejaments de política industrial. Això no s'ha d'interpretar com un desinterès pels plantejaments vinculats als valors artístics i lingüístics dels productes audiovisuals. El que cal és diferenciar estratègies, definir clarament els objectius i posar en marxa els instruments adequats.

Aquesta estratègia industrial no és contrària als interessos culturals (artístics i lingüístics) per dos motius: en primer lloc, el desenvolupament i consolidació d'una indústria forta és un bon marc per produir productes de qualitat i productes en català (l'exemple del món editorial és prou il·lustratiu); en segon lloc, la definició d'una política industrial no és incompatible amb el manteniment d'una política cultural: el que és imprescindible és desvincular-les.

Què significa plantejar una política industrial enlloc d'una política cultural?

- Aplicar uns criteris de viabilitat i rendibilitat
- Potenciar la consolidació estructural del sector
- Actuar com a instrument facilitador prescindint de les subvencions (potenciar els ajuts indirectes i les fórmules de finançament)
- Prioritzar els ajuts a empreses i projectes en relació als ajuts a productes

Des d'aquesta perspectiva de política industrial, es plantegen un seguit de propostes de futur que tenen com a objectiu central possibilitar que el sector audiovisual català esdevingui realment competitiu. Com ja ha quedat clar, aquestes propostes no han de prioritzar els aspectes artístics i/o lingüístics. Els objectius directament vinculats a aquestes qüestions han de ser tractats amb altres instruments que els plantejats aquí, amb instruments propis de les polítiques culturals.

Les propostes s'agrupen en dos blocs: en primer lloc es realitza una definició general de les línies d'actuació i en segon lloc es presenten les línies bàsiques d'un nou instrument per a portar a terme les actuacions més importants en el sector audiovisual: l'Agència de desenvolupament del sector audiovisual de Catalunya.

3.1. Línies generals d'actuació

1. Potenciar la creació de centres de demanda audiovisual (noves finestres) i garantir el compromís amb el sector del principal centre existent: Televisió de Catalunya
2. Garantir la formació de nous professionals i el reciclatge dels professionals en actiu d'acord amb les necessitats de les empreses i potenciant el talent creatiu en el seu sentit més ampli
3. Facilitar la producció audiovisual, eliminant obstacles i tràmits burocràtics, així com oferint serveis complementaris que permetin la realització de productes més competitius
4. Promoure la cooperació entre els diferents agents i àmbits: públic-privat, entre empreses i amb empreses estrangeres
5. Generar i facilitar informació sobre tots els factors que puguin beneficiar la competitivitat de les nostres empreses: sobre el mercat, sobre tendències internacionals, sobre línies d'ajut, etc.
6. Potenciar una cultura empresarial en el sector de l'audiovisual mitjançant formació i altres mecanismes
7. Garantir l'aprofitament i la investigació en el camp de les noves tecnologies aplicades a l'audiovisual
8. Implicar els grans inversors privats a fi que inverteixin en el sector de l'audiovisual
9. Potenciar les polítiques de suport a l'empresa audiovisual en detriment de les polítiques de suport als productes concrets
10. Portar a terme una política de promoció de l'audiovisual català en diverses direccions: promoció específica de productes audiovisuals, presència en els mercats internacionals, impuls d'un canvi de tendència sobre la percepció del sector en el propi mercat català, promoció de Catalunya com a lloc per a rodatges, etc.

3.2. Agència de desenvolupament per al sector audiovisual català

La creació d'una agència pel desenvolupament de les indústries audiovisuals a Catalunya és una proposta que es basa en el diagnòstic de la situació actual d'aquesta indústria i en l'anàlisi del conjunt d'institucions i actuacions públiques que es porten a terme a l'actualitat.

La creació d'aquesta agència és la resposta més coherent per instrumentar la major part de línies que s'han apuntat en l'apartat anterior. L'objectiu és que sigui útil per a aquest fi i la seva constitució no és incompatible amb cap altra iniciativa que es vulgui portar a terme des de la iniciativa privada.

La creació d'una agència és un instrument d'ús molt freqüent pel desenvolupament d'un determinat sector industrial. Així mateix, i específicament per la indústria audiovisual, existeixen iniciatives internacionals similars com és el cas de "Québec audiovisual". Entre els seus avantatges cal destacar que evita la fragmentació i duplicitats en les actuacions públiques, que afavoreix la cooperació entre les diverses administracions i amb les empreses i que facilita l'orientació de les polítiques públiques en funció dels interessos de la indústria.

En aquest sentit, la seva creació s'ha de realitzar amb la cooperació pública-privada i amb la participació de totes les institucions i empreses implicades en el desenvolupament del sector. Per tant, la proposta que es presenta (missió, objectius, serveis, etc.) hauria de ser consensuada amb les empreses abans de l'elaboració de la proposta definitiva de creació d'una agència per a la indústria audiovisual

Principis generals

Les experiències de desenvolupament d'agències o instituts per al suport d'un sector junt amb les recomanacions d'organismes com l'OCDE o la Unió Europea permeten definir un conjunt de principis generals per a la creació d'una agència. Aquestes són:

- Cooperació entre agents: la cooperació entre els agents públics i privat és fonamental per garantir l'eficàcia d'aquestes institucions. Les empreses han de participar en la definició i funcionament de l'agència
- Proximitat geogràfica i adaptació: la proximitat afavoreix una relació estreta i un bon coneixement de les necessitats de les empreses. L'agència ha de respondre a les necessitats de les empreses però també ha de jugar un paper d'introducció de noves tendències i fins i tot de lideratge
- Coordinació i definició de funcions: la creació d'una agència d'aquestes característiques ha d'integrar els serveis existents de suport al sector o establir una estreta coordinació amb les institucions ja presents. En aquest sentit, cal evitar la creació continuada de nous centres oferint nous serveis
- Avaluació: cal establir els mecanismes i indicadors per a l'avaluació del funcionament de l'agència. Aquests indicadors han de ser tant d'oferta (funcionament) com de demanda (satisfacció dels usuaris)
- Finançament: l'evidència existent mostra la importància del suport públic inicial per a la creació i funcionament inicial d'aquests centres. Això és degut a que molts dels serveis que presta el centre tenen característiques de bé públic i que molt sovint la demanda real de serveis sigui a l'inici de l'actuació inferior a la que potencialment es pot generar. Tanmateix les empreses s'han d'involucrar en el finançament del centre amb l'establiment de quotes i del pagament dels serveis.

Missió

La missió de l'Agència per al desenvolupament de la indústria audiovisual és millorar el nivell de competitivitat de les empreses audiovisuals de Catalunya i estimular la creació i implantació de noves empreses mitjançant la provisió de serveis.

Objectius

L'objectiu central d'aquesta agència, d'acord amb la seva missió, és el suport a les empreses de la indústria audiovisual amb la provisió de serveis que afavoreixen la seva competitivitat. D'aquesta manera es pretén afavorir la creació d'un entorn favorable pel desenvolupament d'aquesta indústria. Així mateix, un segon objectiu és fomentar l'atracció de la realització de projectes audiovisuals a Catalunya. Els objectius específics són:

- Constituir el punt d'informació fonamental per a la indústria audiovisual i pel desenvolupament d'activitats d'aquest sector a Catalunya
- Facilitar la coordinació de les diferents activitats públiques de suport a la indústria audiovisual
- Millorar el nivell de formació d'acord amb les necessitats de les empreses i impulsar el desenvolupament tecnològic del sector
- Facilitar la comercialització i projecció nacional i internacional dels productes audiovisuals realitzats a Catalunya
- Desenvolupar estratègies i accions per atraure la realització de projectes audiovisuals a Catalunya
- Estimular la cooperació entre empreses locals i amb empreses d'altres països.
- Facilitar l'intercanvi d'informació entre les empreses del sector i l'elaboració de propostes conjuntes.
- Impulsar i establir mecanismes de coordinació amb altres institucions (universitats, cambres de comerç, etc.)
- Facilitar el finançament de projectes audiovisuals

Inicialment no es contempla entre els objectius la provisió d'infraestructures tecnològiques. No obstant això, es contempla com a objectiu millorar el nivell tecnològic del sector amb la provisió de serveis d'informació i assessorament. També l'agència, amb l'elaboració d'estudis i anàlisis específiques, podria actuar en la detecció de carències infraestructurals específiques com pot ser el cas dels platós. D'aquesta manera podria incentivar el desenvolupament d'aquestes infraestructures.

Entre els objectius definits s'inclou, tal com s'ha assenyalat, el desenvolupament d'estratègies de màrqueting i promoció per atraure projectes audiovisuals i fomentar el desenvolupament de la indústria. En aquest sentit, cal considerar com un possible objectiu l'anàlisi de projectes específics, com pot ser la creació de museus audiovisuals, de parcs temàtics o fins i tot de projectes de major envergadura com pot ser la creació d'un espai audiovisual, industrial i d'oci, com el que es planteja a Alacant ("Ciudad de la Luz").

Serveis

D'acord amb els objectius es presenta a continuació una primera proposta de serveis que podria oferir aquesta agència. Per a la seva definició final és necessari el consens amb les empreses del sector per a concretar els serveis de més interès. Els serveis es presenten agrupat en quatre blocs:

Servei d'informació: aquest servei consistiria en el recull d'informació rellevant pel sector i per a la realització de projectes audiovisuals a Catalunya, amb el seu posterior tractament per a oferir informació d'utilitat a les empreses. Exemples en aquest sentit són:

- Informació sobre ajuts públics i de línies de finançament pel desenvolupament de projectes audiovisuals
- Informació sobre les activitats formatives existents a Catalunya

- Informació i assessorament sobre les tendències internacionals en el sector (estratègies empresarials, nous desenvolupaments tecnològics, etc.)
- Elaboració d'una base de dades amb les empreses existents i les seves activitats per facilitar la cooperació entre empreses ubicades a Catalunya i també amb empreses de la resta d'Espanya i l'estranger

Serveis a la producció: amb aquesta línia de serveis es tracta de facilitar la realització de rodatges i gravacions al conjunt de Catalunya:

- Facilitar els tràmits burocràtics per a l'obtenció de permisos
- Disposar d'una base de dades amb localitzacions
- Oferir recolzament logístic per a la realització de rodatges

Serveis de promoció i publicitat: amb aquests serveis es pretén facilitar la presència internacional de les empreses catalanes, en particular les de dimensió menor, facilitar la cooperació amb empreses d'altres països i fomentar l'atracció d'empreses i projectes audiovisuals a Catalunya. Alguns possibles serveis són:

- Informació i ajuts per fomentar la presència d'empreses catalanes a les fires internacionals (p.e. elaboració de catàlegs de productes audiovisuals)
- Informació i ajuts per l'establiment de relacions de cooperació amb empreses estrangeres
- Elaboració d'estudis de mercats internacionals del sector audiovisual
- Possibilitat d'organització d'un mercat audiovisual

- Participació a les fires internacionals i definició d'una estratègia de màrqueting per a fomentar la implantació d'empreses estrangeres i la realització de projectes audiovisuals a Catalunya.

Serveis de formació: l'agència podria facilitar la relació entre les activitats formatives existents (universitats, centres privats) i les necessitats de les empreses. D'aquesta manera es podrien determinar les carències en aquest àmbit amb la provisió d'activitats de formació en els segments no coberts amb la realització de cursos específics i seminaris. Dos àmbits on es detecten carències i caldria desenvolupar activitats formatives són:

- Realització de cursos, seminaris i pràctiques a les empreses per a millorar la presència de tècnics qualificats en les noves tecnologies
- Realització de seminaris i cursos sobre gestió empresarial per a les empreses audiovisuals

La vocació inicial i central de l'agència és incidir en el desenvolupament de la competitivitat del sector. Aquesta vocació es materialitza mitjançant la provisió de serveis. Però no pot acabar aquí. L'agència ha de liderar i catalitzar els interessos i les necessitats del sector. Per tant, a més dels serveis que s'han descrit, l'agència ha de ser el referent bàsic del sector audiovisual a Catalunya. Això significa que qüestions com el finançament, la possibilitat de tenir un fons de risc per a empreses audiovisuals, els crèdits, les negociacions amb les televisions, etc. també han de ser elements centrals de l'agència.

L'agència és un instrument del sector i, per tant, ha d'estar gestionada pel sector i amb criteris empresarials. Lògicament, com una part important dels recursos seran públics, les administracions també han de ser-hi presents. Però han de donar el protagonisme al sector.

El finançament d'aquests serveis i la tarificació és un dels temes més complexos en la definició de la provisió de serveis públics. Un criteri general és combinar serveis gratuïts (d'interès general per a tot el sector i amb efectes externs com els serveis d'informació) amb serveis a preus de cost o quasi bé de mercat com el cas dels serveis de formació. Així mateix és pot establir un sistema de quotes anuals a pagar per les empreses per a formar part de l'agència i gaudir dels seus serveis.

Annex: Creació de l'agència: forma jurídica, planificació i pressupost

En aquest annex es presenta una primera aproximació del procés per a la creació d'una agència pel suport de la indústria audiovisual. Es considera una primera aproximació, ja que la seva definició estarà en funció de la concreció final d'objectius i serveis, després de les consultes i participació de les empreses del sector en el projecte final.

Forma jurídica i estructura orgànica

Les possibles formes jurídiques per a la creació de l'agència de suport per a la indústria audiovisual són bàsicament dos²:

- Associació (o Fundació) privada sense ànim de lucre: Aquesta fórmula permet la incorporació d'empreses amb el pagament de quotes i de tarifes pels serveis prestats. Permet també la participació en els Consells Rectors (o Patronats) dels empresaris del sector junt amb representants de les administracions públiques. Així mateix facilita, en el cas que es cregui convenient la inversió en instal·lacions i equipament tecnològic, el suport públic. Per subvencionar les activitats de l'associació es poden establir contractes-programa amb les administracions públiques.
- Societats mercantils que poden ser de capital íntegrament públic (ex. Barcelona Activa) o SA de capital mixt. Aquesta forma està possiblement més d'acord amb la filosofia econòmica de l'agència i facilita les formes de contractació. Possiblement en una fase inicial el capital ha de ser bàsicament públic però amb la possibilitat de la incorporació del capital privat.

Estructura orgànica: en ambdós casos és necessari la incorporació de les empreses del sector en els òrgans de direcció (Consell Rector, Patronat o Consell d'Administració), ja que l'agència ha de respondre als interessos del sector. Per això és necessari que el sector privat participi en la seva definició i gaudeixi d'una posició fonamental en el seu funcionament i presa de decisions. Al marge de les empreses en els òrgans de direcció participaran també la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona, i es pot considerar també la incorporació d'altres institucions com les Cambres de Comerç, Universitats, Associacions del sector i Associació de Municipis i Federació de Municipis.

Creació de l'agència: planificació i fases

Per a la creació de l'agència les fases a considerar són:

- Presentació i discussió del document amb les institucions públiques (Generalitat i Ajuntament de Barcelona). D'aquesta fase cal esperar els següents resultats: valoració del diagnòstic i de les propostes d'actuació, decisió sobre la creació d'una agència de suport a la indústria audiovisual i definició, en el cas de ser aprovada, dels seus objectius, serveis, estructura orgànica, localització, pressupost (aportació de cada institució) i calendari per a la seva creació.
- Elaboració d'un document final i presentació i discussió del projecte amb les empreses del sector. En aquesta fase els resultats que s'espera assolir són: valoració del diagnòstic i de les propostes d'actuació, coneixement del grau d'implicació del sector i formes de participació, i definició dels objectius i serveis de l'agència.
- Les següents fases són les comunes a tot procés de creació d'una agència i han d'incloure entre d'altres les següents qüestions: elaboració dels estatuts, acords de les institucions públiques, elaboració dels plans de treball, contractació del personal i posta en marxa.

Com a estratègia a tenir en compte, és important que els primers acords i negociacions es facin amb les empreses líders del sector. Posar-se d'acord amb el conjunt del sector presenta força dificultats i si les més importants hi participen activament, això generarà un corrent favorable que garantirà l'èxit.

Pressupost i estructura laboral

En funció dels serveis finalment considerats cal definir l'estructura laboral. Una primera aproximació és:

- Director-Gerent
- 6 tècnics
- 1 tècnic informàtic
- 3 administratius

Aquesta estructura laboral pretén no estar sobredimensionada. Així com el dibuix que s'ha fet de l'agència des d'un punt de vista conceptual s'ha fet amb una perspectiva de ple funcionament, la previsió de personal i de marc pressupostari, fa referència al primer any de funcionament (amb la previsió que creixi).

D'acord amb aquesta estructura, una primera proposta del pressupost anual de despeses és:

Despeses

Concepte	Milers de PTA
Personal	50.000
Col·laboradors externs	5.000
Promoció	10.000
Fons documental	1.000
Despeses generals	3.000
Amortitzacions	2.000
TOTAL	71.000

Lògicament aquest pressupost s'haurà d'adaptar en funció del procés de planificació que s'endegui un cop aprovada la constitució de l'empresa. Amb aquest pressupost tenim els primers instruments, però en funció del que es determini que serà el Pla d'Acció del primer any caldrà considerar altres despeses i, evidentment, alguns ingressos.

Finalment, tot i que potser és anticipar-se, cal tenir en compte la importància que l'agència es trobi, físicament, en un lloc de centralitat respecte al sector. Això és important tant des d'una perspectiva operativa com simbòlica. La Ciutat Audiovisual del projecte Barcelona 22@ sembla, a priori, una localització immillorable.