

Año LXXIX. urtea

270 - 2018

Enero-Abril

Urtarrila-Apirila



Príncipe de Viana

SEPARATA

**El modelo clúster como
estrategia para el desarrollo
de los sectores. El caso del
sector audiovisual**

Marga GUTIÉRREZ

Sumario / Aurkibidea

Príncipe de Viana

Año LXXIX · n.º 270 · enero-abril de 2018
LXXIX. urtea · 270. zk. · 2018ko urtarrila-apirila

INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS EN NAVARRA / KULTUR ETA SORMEN INDUSTRIAK NAFARROAN

M.^a Camino Barcenilla Tirapu (coord./koord.)

Presentación / Aurkezpena

Ana Herrera Isasi 11

Las industrias culturales y creativas en el siglo XXI: un marco conceptual

M.^a Camino Barcenilla Tirapu 19

LAS DESGRAVACIONES FISCALES EN NAVARRA EN EL MARCO DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES / ZERGA-ARINTZEAK NAFARROAN, KULTURA INDUSTRIEN ESPARRUAN

Industrias culturales y mecenazgo: su regulación en la Comunidad Foral de Navarra

Juan Carlos Orenes Ruiz 39

La producción audiovisual y su modelo de incentivación indirecta en Navarra

Javier Lacunza 73

LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS: UN SECTOR ESTRATÉGICO / SORMEN ETA KULTURA INDUSTRIAK: SEKTORE ESTRATEGIKOA

El sector creativo y digital, un ámbito estratégico para el emprendimiento

Pilar Irigoien 83

El modelo clúster como estrategia para el desarrollo de los sectores.

El caso del sector audiovisual

Marga Gutiérrez 97

Hacia dónde dirigir las industrias culturales y creativas.

Breve reflexión situada

Oskia Ugarte, Elisa Arteta, Nerea de Diego, Betisa San Millán 119

Sumario / Aurkibidea

LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS EN NAVARRA:
UN CAMINO EMPRENDIDO (VISIONES SECTORIALES) /
SORMEN ETA KULTURA INDUSTRIAK NAFARROAN:
HASITAKO BIDEA (IKUSPEGI SEKTORIALAK)

Patrimonio y presente de la arquitectura en Navarra José Manuel Pozo Municio, Efrén Munárriz Clemos	137
El sector musical en el contexto de las industrias culturales y creativas. Algunos datos sobre el sector musical de Navarra Marcos Andrés Vierge, Igor Saenz Abarzuza	173
La vida escénica en Pamplona, 2016 Gustavo I. Charles	191
Desarrollo, innovación y valor en torno al patrimonio cultural de Navarra Carlos J. Martínez Álava	231
La industria gráfica, factor clave de las industrias culturales y creativas de Navarra AEGRA (Asociación de Empresarios de Artes Gráficas de Navarra)	251
LOS TRABAJOS Y LOS DÍAS DEL AÑO 2017 / 2017ko LANAK ETA EGUNAK	
Tesis doctorales sobre temática navarra de ciencias humanas, sociales y jurídicas, leídas en 2017	267
Actividad investigadora de los historiadores e historiadoras de la Universidad Pública de Navarra. Crónica de 2017 Zuriñe Sainz Pascual	279
Investigación y difusión del patrimonio cultural de Navarra Yolanda Cagigas Ocejó	287
Autores y autoras navarras en castellano, año 2017 Mikel Zuza Viniegra	293
Euskarazko nafar literatura 2017an Ángel Erro Jiménez	297
2017. ¿El momento ha llegado? Celia Martín Larumbe	301
948 Merkatua. Hacia un cambio de modelo en el sector profesional de la música Igor Saenz Abarzuza	315

Sumario / Aurkibidea

El nuevo Hollywood Marta Artica Zurano	325
Turismo y actividades culturales en Navarra. 2017 Ainhoa Aguirre Lasa	341
José Lainez y Concha Martínez, Premio Príncipe de Viana de la Cultura 2017 Alicia Ezker Calvo	351
Discurso Premio Príncipe de Viana 2017 Bertha Bermúdez	361
Currículums	365
Analytic Summary	373
Normas para la presentación de originales / Idazlanak aurkezteko arauak / Rules for the submission of originals	377

El modelo clúster como estrategia para el desarrollo de los sectores

El caso del sector audiovisual

Kluster eredu sektoreen garapenerako estrategia bezala.
Ikusentzunezko sektorearen kasua

The cluster reference as a strategy for the development of sectors.
The case of the audiovisual sector

Marga GUTIÉRREZ
Gerente del CLAVNA de febrero de 2017 a marzo de 2018
marga@laescenadeljardin.com

Recepción del original: 07/03/2018. Aceptación provisional: 20/04/20108. Aceptación definitiva: 11/05/2018.

RESUMEN

Desde la creación del Clúster Audiovisual de Navarra (CLAVNA) en febrero de 2017 el crecimiento del modelo asociativo en torno a la cadena de valor de la industria audiovisual navarra ha sido exponencial, motivado por el incentivo fiscal para rodajes. Se han producido grandes avances, como el primer mapeo de empresas y profesionales del territorio con más de mil contactos, o el Plan Estratégico de CLAVNA 2018-2020, que ha preguntado en mesas técnicas, entrevistas e instituciones cómo afrontar las dificultades propias de una industria atomizada y con financiación complicada. El modelo clúster ha generado una mirada al futuro estructurada y meditada en sinergias reales.

Palabras clave: industria audiovisual; mapeo; plan estratégico; ampliación incentivo; sinergias.

LABURPENA

Nafarroako Ikus-entzunezkoen Klusterra (CLAVNA) 2017ko otsailean sortu zenetik, Nafarroako ikus-entzunezkoen industriako balio-katearen inguruko elkarten ereduaren hazkundera esponentziala izan da, filmaketetarako pizgarri fiskalak sustatua. Aurre-rapen handiak gertatu dira, besteak beste lurraldeko enpresen eta profesionalen lehen mapaketa, mila kontaktu baino gehiago dituen, edo CLAVNA-ren Plan Estrategikoa (2018-2020), mahai teknikoetan, elkarrizketetan eta erakundeetan galdetu duena nola aurre egin atomizatua dagoen eta finantzaketa zaila duen industriaren berezko zailtasunei. Kluster ereduak begiratu bat gerora sortu du, sinergia errealetan egituratua eta meditatua.

Gako hitzak: ikus-entzunezkoen industria; mapaketa; plan estrategikoa; pizgarria handitzea; sinergiak

ABSTRACT

Since the creation of the Audiovisual Cluster of Navarra (CLAVNA) in February 2017 the development of the associative model around the value chain of the Navarre audiovisual industry has been exponential, due to the tax incentive for filming. Great advances have taken place: the first screening of companies and professionals of the territory that brings us a thousand contacts; or the CLAVNA Strategic Plan 2018-2020, inquiring in technical tables, interviews and institutions how to face the difficulties of an atomized industry with complicated financing. The cluster model has generated an overview into the future in a structured and meditated way on real synergies.

Keywords: Audiovisual industry; screening; Strategic Plan; tax incentive extension; synergies.

1. COMENZAR POR EL PRINCIPIO: QUÉ ES UN CLÚSTER. 2. CARACTERIZACIÓN ESPECIALIZADA: CLÚSTER AUDIOVISUAL. 3. EL CASO ESPECIAL DE NAVARRA. 4. ¿QUÉ ES CLAVNA? 5. OBJETIVOS DEL CLÚSTER. 6. METODOLOGÍA DE TRABAJO. 7. DATOS QUE NOS ACERCAN A LA REALIDAD DEL SECTOR. 8. REFERENCIAS Y ANÁLISIS A OTROS CLÚSTERES AUDIOVISUALES. 9. BUENAS PRÁCTICAS ANALIZADAS. 10. METODOLOGÍA A APLICAR POR CLAVNA. 11. EL FUTURO DEL CLAVNA. 12. PROYECTOS DE COLABORACIÓN PREVISTOS. 13. OTROS ÁMBITOS DE ANÁLISIS FUTURO. 14. ALGUNAS CONCLUSIONES. 15. LISTA DE REFERENCIAS.

Empieza por el principio
y sigue hasta el final.
Allí, te paras.

Alicia en el País de las Maravillas
Lewis Carroll

1. COMENZAR POR EL PRINCIPIO: QUÉ ES UN CLÚSTER

Fue en los comienzos de los años 90 cuando muchos gobiernos y administraciones, tanto a nivel local como regional en todo el territorio mundial, se unieron a una serie de iniciativas que utilizaban nuevas herramientas de acercamiento y conocimiento de la realidad económica de sus respectivos territorios, dando lugar a nuevas redes colaborativas y nuevos programas de competitividad regional que conformaron los inicios del modelo clúster. Las bases teóricas del modelo quedaron asentadas en el libro del profesor Michael Porter, *La ventaja competitiva de las Naciones* (1990), que se convirtió en el manual de instrucciones a seguir por muchos impulsores de nuevos proyectos.

Así, una organización clúster, según Porter, es fruto de «la combinación en un espacio geográfico de empresas y entidades proveedoras de conocimiento y/o tecnología, involucrados activamente en procesos de intercambio colaborativo, dirigidos a obtener ventajas y beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador, en torno a un mercado o segmento de mercado objetivo». Y como destaca el autor en su estudio sobre el tema, el objetivo principal de los clústeres es facilitar

las prácticas innovadoras que permitan mejorar y reforzar la competitividad de las empresas de un sector concreto, así como su proyección y visibilidad internacional (Porter, 1982).

Desde los inicios del modelo hasta nuestros días se han producido importantes avances socioeconómicos a los que los clústeres no han sido ajenos, precisamente por haber demostrado una capacidad de adaptación y respuesta más eficaz y eficiente a los mismos, desde el punto de vista económico, empresarial y de desarrollo. Los ámbitos en los que el modelo clúster ha funcionado de forma óptima para la consecución de objetivos comunes de empresas, administraciones y ciudadanía que los conforma son muy diversos (cultura, ciencias, economía, educación, etc.) y, en la actualidad, se encuentran en expansión hacia nuevos sectores susceptibles de aprovechar las ventajas del mismo.

2. CARACTERIZACIÓN ESPECIALIZADA: CLÚSTER AUDIOVISUAL

Uno de los ámbitos en los que los clústeres han manifestado su mejor encaje ha sido el de los campos audiovisuales o de comunicación. Estos sectores han asistido en los últimos tiempos a favorables vientos económicos y sociales de impulso y desarrollo, por tratarse de disciplinas cuya ejecución exige estar siempre en continua evolución y modernización. Por este motivo, la organización propuesta por el modelo clúster sirve a la perfección para el desarrollo de sus objetivos, ya que a través de los mismos se crean grupos diseñados para producir contenido: películas, programas de televisión y vídeos, emisiones, grabaciones, documentales y, en general, cualquier tipo de producción audiovisual o comunicativa.

Las redes asentadas por los clústeres audiovisuales, además, extienden sus ramificaciones hacia otros sectores con quienes crean significativas sinergias: las industrias culturales y creativas (música y representación teatral, museos y sitios patrimoniales); actividades de ocio y entretenimiento; tecnologías de información y comunicación (computadoras, software, telecomunicaciones); y, actualmente, también con otros ámbitos como el turismo, la hostelería, la formación o los profesionales de las leyes, la fiscalidad, etc.

La extensión de esta lista demuestra el amplio abanico de industria y ciudadanía que puede beneficiarse de un sector audiovisual y de comunicación potente y rentable. Las empresas audiovisuales y de comunicación, al igual que prácticamente todas las industrias culturales y creativas, desarrollan un modelo de negocio diferente a otras industrias, ya que no busca generar productos físicos, sino que crea bienes y servicios que ofertar a la ciudadanía.

Los beneficios de las compañías de comunicación audiovisual se derivan del resultado al acceso a servicios especializados y mano de obra y ubicación dentro de un ambiente creativo. La mayoría de las empresas del sector, particularmente del cine, televisión, video, web y producción de juego, son pequeñas y medianas empresas en

las que gran parte de su trabajo consiste en el impulso de proyectos propios para los que es necesario buscar financiación concreta. En consecuencia, las necesidades de recursos de las empresas varían ampliamente según los proyectos que estén desarrollando en ese momento: la mayoría de las empresas audiovisuales tienen plantillas mínimas de personas empleadas de forma continua. Cuando el volumen de proyectos sube o existe un pico de trabajo, se realizan contrataciones extras para realizar el trabajo especializado. Así mismo, se alquilan instalaciones tales como platós audiovisuales y estudios de grabación, salas de edición o efectos especiales. Sin olvidar que también es habitual acudir a la subcontratación de equipo técnico de rodaje, vestuario, *atrezzo*, vehículos, y todo aquel material y recursos necesarios para realizar una gran variedad de servicios especializados necesarios para desarrollar la producción (Picard, 2008).

Estas prácticas de ampliación y reducción de plantilla proporcionan a las empresas gran flexibilidad para expandirse o contraerse según sus órdenes de producción; sin embargo, esta adaptabilidad es acompañada de la necesidad de tener recursos externos disponibles bajo demanda. Como resultado, las empresas al servicio de empresas de producción tienden a localizarse cerca para mantener contacto con otras empresas, incluso entre producciones, y poder aprovechar los recursos de manera más eficiente y eficaz.

Estas interacciones requieren contacto continuo y coordinación. Por ello, es precisamente en este escenario donde los clústeres muestran sus principales ventajas: en su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que lo componen, que favorecería, a su vez, la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúa (Porter, 1987).

3. EL CASO ESPECIAL DE NAVARRA

El panorama del sector audiovisual y de comunicación en Navarra ha sufrido un importante crecimiento y desarrollo en los últimos años por diversos motivos que han conseguido que la competitividad e importancia del mismo haya dejado de ser una promesa para convertirse en una realidad. Los factores en juego han sido muy diversos.

Por un lado, la existencia de formación especializada, con una Universidad número 1 de España y entre las 50 mejores del mundo en el *ranking* de empleabilidad QS 2018; así como una red de centros de Formación Profesional con grados medios y superiores en disciplinas artísticas y audiovisuales.

Por otro, las importantes medidas normativas de apoyo a los sectores culturales en general y audiovisual en particular derivados de que nuestra Comunidad Foral cuenta con su propio régimen fiscal y marco regulatorio que le permite mejorar sus incentivos fiscales respecto al resto de España. En concreto, las deducciones por inversiones en producciones cinematográficas están reguladas en el artículo 70 de la

Ley Foral 24/1996, de 30 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades¹ y suponen una deducción del 35 % para inversiones cinematográficas y rodaje de películas en Navarra, porcentaje superior al previsto en el resto del territorio nacional. Esta deducción no exige gasto mínimo y premia los gastos realizados en Navarra directamente. Además, el inversor puede deducirse el cien por cien de la inversión realizada, sin el límite del 25 % en la cuota para otro tipo de deducciones existentes en Navarra, durante un periodo de aplicación de hasta quince años. Esta fiscalidad tan atractiva exige tanto del sector como de los profesionales, centros educativos, de innovación, asesorías fiscales y empresas auxiliares, una preparación específica que permita atender las demandas y necesidades de los proyectos profesionales que acuden a nuestro territorio.

Sin olvidarnos de MECNA, que tal y como recoge su misión: «La Ley Foral de Mecenazgo Cultural de Navarra establece un nuevo modelo de colaboración público-privada para la realización de proyectos o actividades culturales. Entidades y artistas pueden optar a la distinción MECNA, que concede el Gobierno de Navarra a las iniciativas culturales y artísticas de interés social»², proyecto donde se han incluido todos los años proyectos audiovisuales.

Los incentivos fiscales a la producción audiovisual –tal y como destaca Invest In Navarra³– son un fenómeno relativamente reciente en todo el mundo. En Estados Unidos, meca de la industria cinematográfica, Luisiana fue el primer estado americano en introducirlos para atraer rodajes a su territorio en 1991. En el año 2002, solo 4 estados americanos ofrecían incentivos fiscales al cine. En el año 2014, 39 de los 50 estados americanos ofrecen algún tipo de incentivo.

En Europa la situación es muy similar. En el año 2014, el Gobierno del Reino Unido decidió expandir su programa de incentivos fiscales y disminuir las barreras de entrada que tenía el anterior sistema. Diversos estudios realizados por el UK Film Council demuestran que el sistema de crédito fiscal en su industria es vital; de no existir, su industria se vería reducida en un 75 %.

Su razón principal es que son generadores netos de puestos de trabajo y generadores de ingresos directos para el Estado mediante el pago de impuestos.

En Navarra también se ha hecho una apuesta clara, mejorando los incentivos y deducciones para inversión en producciones cinematográficas y obras audiovisuales en la reforma fiscal del 23 de diciembre del 2014.

- 1 Ley Foral de Mecenazgo Cultural en Navarra. BON n.º 159 de 31 de diciembre de 1996 y BOE n.º 26 de 30 de enero de 1997.
- 2 Ley Foral 8/2014, de 16 de mayo, reguladora del mecenazgo cultural y de sus incentivos fiscales en la Comunidad Foral de Navarra. BON n.º 101 de 26 de mayo de 2014.
- 3 Invest in Navarra. Herramienta comercial de atracción de inversiones a Navarra. Parte de SODENA (Sociedad de Desarrollo de Navarra).

Relación temporal de los avances:

- Marzo 2015. Consultas a Hacienda sobre deducciones.
- Agosto 2015. Primera respuesta positiva.
- Octubre 2015. Ventana Única.
- Diciembre 2015. Réplica ley País Vasco. Impuesto Sociedades.
- Febrero 2016. Consulta Europa.
- Agosto 2016. Europa: resolución positiva definitiva. (En consecuencia, y a la vista de todo lo expuesto, Hacienda Tributaria de Navarra se pronunciaba a favor y admitía la generación y aplicación de la deducción fiscal por inversiones en producciones cinematográficas y series audiovisuales).

Como reflejo del avance, algunos datos clarificadores: en 2016 hubo en el territorio navarro alrededor de veinte semanas de rodaje y en 2017, cuarenta semanas con posibilidad de adhesión a desgravación fiscal.

Estas circunstancias han supuesto un importante empuje para el sector audiovisual en Navarra donde, tras la creación de una asociación en primer lugar, se constató la necesidad de dar un paso más allá y adoptar la forma de clúster.

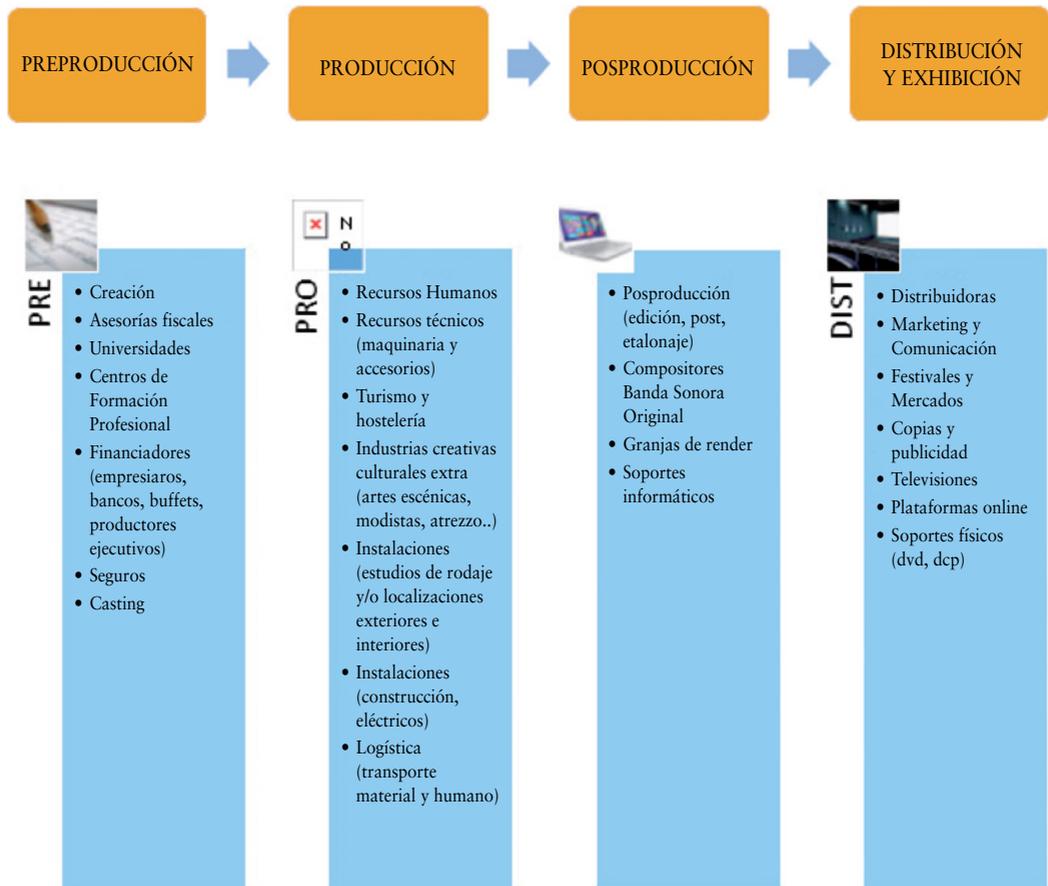
4. ¿QUÉ ES CLAVNA?

CLAVNA es el proyecto de Clúster Audiovisual de Navarra, una asociación sin ánimo de lucro que busca dinamizar e innovar el sector industrial audiovisual de la Comunidad Foral dentro del marco de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra, para lograr ser más competitivos tanto a nivel sectorial como general.

CLAVNA nace como resultado natural y necesario del trabajo operado por los distintos agentes del sector audiovisual de nuestra Comunidad. La oficina de rodajes en Navarra (Film Commission) y el Clúster Audiovisual de Navarra forman un engranaje similar a otras agrupaciones en torno al mundo cultural y audiovisual como la Editorial del libro en Leipzig, Londres y Nueva York; películas en Hollywood, Londres, Babelsberg y Bombay; y periódicos que publican en Fleet Street y en el centro de Nueva York.

Así, el cronograma de hechos relevantes para el sector en Navarra es el siguiente:

- Hasta 2011. COAN. Consejo Audiovisual de Navarra.
- 2009. Creación del Instituto Navarra de Artes Cinematográficas INAAC.
- 2010. Creación de la Asociación Navarra de Productoras Audiovisuales NAPAR.
- 2013. Consolidación NAPAR y comparecencia Parlamento/Disolución INAAC.
- 2014. Inicio de proyecto de desarrollo de desgravación fiscal potenciado entre otros por NICDO y NAPAR.
- 2014. MECNA. Mecenazgo Cultural, incluye apartado audiovisual 2014.
- Aprobación de desgravación por inversión en producción 2016.
- 2016. Preclúster audiovisual generado en NAPAR.
- 2017. CLAVNA. Constitución de CLAVNA. Clúster Audiovisual de Navarra.
- 2018. Primer mapeo/screening del sector + Plan estratégico CLAVNA 2018/2010.



La misión fundamental del CLAVNA es reunir inversión, conocimiento y empresas, dentro de una estrategia regional que incluya a todos los actores de la denominada *triple hélice*: administración pública, instituciones generadoras de conocimiento y, finalmente, tejido empresarial de los sectores de la industria audiovisual y cultural relacionada. En este punto conviene recordar que el tejido empresarial audiovisual de Navarra, como se ha expuesto, ha estado tradicionalmente habitado por pequeñas y medianas empresas, como lo demuestra el hecho de que el 90 % del mismo está conformado por entidades de uno o dos trabajadores. Esto en ocasiones puede suponer una dificultad a la hora de crear sinergias pero, sin duda, el valor de esta diversidad enriquece el conjunto, habida cuenta de la representatividad que la existencia de distintas formas jurídicas ofrece.

Otro punto imprescindible para fomentar el avance del sector es identificar las áreas clave de la cadena de valor para cada uno de los diferentes ámbitos que conforman el ecosistema audiovisual: no es lo mismo un largometraje de ficción que una serie de dibujos animados que se centra en la fase de postproducción. Una vez identificadas, es posible acometer los trabajos específicos que el desarrollo de cada una de ellas conlleva

en beneficio de todos los integrantes de esta área. En concreto, en el modelo de CLAVNA se han identificado los siguientes campos sobre los que trabajar⁴:

Es labor del clúster actuar y trabajar en nuevas vías de trabajo, identificando los segmentos estratégicos e incluyendo nuevas rutas de trabajo que permitan la incorporación de las empresas participantes a la cadena de valor.

Todo lo expuesto hasta el momento no sería posible sin el principal valor del clúster: las personas. Para alcanzar el pleno desarrollo de los objetivos del clúster, resulta fundamental contar con profesionales de calidad, atractivos para el sector, que agreguen valor a los proyectos y contribuyan al avance y la mejora continua del mismo.

Por ello, CLAVNA pretende ser canal y punto de encuentro de proyectos, financiadores, inversiones y propuestas de formación que incidan directamente en el sector audiovisual, de forma que Navarra ocupe un lugar destacado en el panorama audiovisual internacional.

5. OBJETIVOS DEL CLÚSTER

Como hoja de ruta para alcanzar las metas señaladas, el proyecto de CLAVNA ha marcado una serie de objetivos que buscan la generación de una industria audiovisual que sea sensible a las necesidades del sector:

- a) En primer término, se pretende potenciar la innovación y el conocimiento que redunden en el aumento de la competitividad de las empresas que lo conforman. La asociación quiere generar de empleo de calidad y atraer inversiones que generen industria, fundamental para el proceso de búsqueda de resultados.
- b) Desde el convencimiento de que nada puede realizarse en solitario, el Clúster es consciente de la necesidad de generar sinergias de colaboración entre instituciones públicas, empresas privadas, centros de conocimiento y organismos de desarrollo industrial. El sector audiovisual, y todas las industrias culturales en general, han pecado tradicionalmente de ser celosas de su intimidad y proyectos, cuando lo cierto es que compartir, contar y colaborar unos con otros es la mejor forma de testar y lanzar proyectos, financiarlos e incluso visibilizarlos internacionalmente.
- c) CLAVNA también quiere realizar labores de asesoramiento y vigilancia estratégica del sector. Y ello con criterios de estrategia y calidad que no caigan en la adopción de vías rápidas de ingresos que supongan parches que, lejos de permitir el crecimiento del sector, lo dejen sin futuro; todo en un ejercicio de responsabilidad social, ya que se pretenden asentar las bases de una verdadera industria cultural sólida y madura, así como velar por los intereses del sector audiovisual afincado en Navarra.

4 European Foundation of Cluster Excellence (<http://www.clusterexcellence.org/>). Fundación independiente y Academia para la competitividad regional y promoción de los clústeres. Curso y Caso práctico realizado en Pamplona en noviembre de 2016.

- d) Como se viene exponiendo, para el desarrollo y la internacionalización del sector es necesario contar con presencia y trabajo en red. Si no hay que tener miedo de compartir ideas y conocimiento, tampoco debe haberlo a salir fuera de nuestras fronteras. El esfuerzo de una sola empresa, de un solo proyecto, puede ser titánico y suponer una inversión descompensada. Por ello, unir proyectos y capacidades logra reducir costes y conseguir que nuestra presencia en otros mercados sea real y fructífera. Urge colaborar en proyectos dotados de proyección y estructura cohesionada para la generación de empleo, buenas prácticas y posicionamiento de región en el marco de industrias culturales. También es imprescindible provocar un clima de confianza entre los posibles proyectos que se acerquen a nuestro territorio. Destacamos aquí el trabajo ya realizado en las Mesas Técnicas realizadas hasta el momento por Gobierno de Navarra: encuentros sobre temáticas de la industria audiovisual donde se han generado ya relaciones que nunca antes en la historia de sector audiovisual se habían realizado en la Comunidad Foral y que han posicionado a CLAVNA como punto de encuentro del sector.
- e) Y por último, es objetivo del CLAVNA visibilizar el sector industrial audiovisual navarro como marca de calidad propia. Para ello, se busca lograr el reconocimiento profesional de las personas que lo conforman, referencias y prescripción de confianza entre los profesionales, productores y proyectos realizados; que se hable de nuestra industria, se recomienden las colaboraciones y nos posicionemos estratégicamente.

Para lograr los objetivos señalados, actualmente CLAVNA cuenta con trece empresas asociadas, una de las cuales cuenta con alrededor de ciento ochenta empleados y tiene una facturación anual de unos trece millones de euros. Entre sus socios se encuentran consorcios de ayuntamientos de la Ribera de Navarra, servicios auxiliares de producción, empresas privadas o asociaciones de producción audiovisual⁵.

6. METODOLOGÍA DE TRABAJO

CLAVNA desarrolla su trabajo a través de un comité que concreta y desarrolla las líneas de trabajo a seguir y vela por la continuidad del rumbo acorde con las metas y la metodología aprobada. De esta forma, logra aplicar al sector regional audiovisual de Navarra un modelo de trabajo específico que tiene en cuenta los rasgos propios del territorio, tanto a nivel normativo como social o cultural.

Para ello, además de prestar atención a la diversidad y peculiaridad del territorio, hay que ser selectivos. En un momento en que resulta imposible, a la par que poco recomendable, llegar a todo, resulta imprescindible poner el foco en aquellos proyectos, problemas o sinergias con más potencial de beneficio y crecimiento. Esto sirve para diferenciar qué quiere el sector audiovisual y qué necesita realmente, ya

5 CLAVNA. Clúster audiovisual de Navarra. Misión y Objetivos. 2017. Recuperado de www.clavna.com.

que algunas veces ambas cuestiones son dos líneas paralelas que no fluyen hacia el mismo punto.

Del trabajo realizado hasta el momento, CLAVNA ha identificado cuatro líneas estratégicas de trabajo: formación, fiscalidad, guía audiovisual y creación de sinergias.

Estas líneas estratégicas se han trabajado en Mesas Técnicas especializadas, como metodología para la generación de grupos de trabajo mixtos de socios y colaboradores. A estas citas han acudido más de cincuenta profesionales externos del sector de la administración, empresas, formación, y fiscalidad navarros. Con el resultado de esta labor, se ha dado forma al plan estratégico del sector en las áreas de normativa, rodajes, industria, servicios auxiliares y formación. Otro fruto de ellas ha sido asentar las bases para el trabajo para el Mapeo del Sector (quiénes somos, qué queremos) y la aplicación del Plan Estratégico CLAVNA 2018/2020, ambos con fecha de finalización en junio 2018.

Durante este proceso de investigación, encuentros en mesas y entrevistas personales, se han definido varios temas prioritarios para el sector:

- a) *La elaboración de un Libro Blanco del audiovisual de Navarra.*
En este documento se recogerán los recursos humanos y técnicos alrededor de la producción, así como normativa vigente y aplicable, las posibles localizaciones o agentes implicados. También se pretende elaborar un mapa y *screening* del territorio previo contando con posibles colaboraciones con asociaciones culturales y centros de formación.
- b) *El diseño e implementación de formación y estudios especializados.*
Con el fin de acercar la realidad laboral a la demanda actual de empleo del sector, se colaborará con entidades públicas y privadas para la identificación de perfiles necesarios en el territorio.
- c) *Difusión y formación sobre normativa y beneficios fiscales existentes.*
Es necesario que se conozca la especialidad normativa y los incentivos fiscales promovidos por Gobierno de Navarra, con el fin de transmitir y generar un clima de confianza que logre atraer inversión a nuestra Comunidad. Para llevar a cabo estas tareas es necesario apoyarse en expertos en inversión y fiscalidad, y acercarse a empresarios y posibles financiadores con proyectos consolidados.
- d) *Generación de proyecto propio para Sello de Calidad en producciones audiovisuales realizadas en Navarra.*
En coordinación con centros de conocimiento (Universidades, FP, Grados) y Centros Tecnológicos (I+D+i), desarrollar un modelo de gestión y evaluación de calidad en el sector audiovisual.

En definitiva, el modelo de trabajo de CLAVNA busca:

- La ampliación de los miembros del clúster.
- Apoyo institucional en el arranque de proyecto –solicitud de ayudas a consolidación y proyectos por parte SODENA– y definición de apoyo al AV consensuadas por el sector.
- Un enfoque empresarial de las actuaciones del clúster.
- Formación y actualización continua.
- Y una apuesta por la internacionalización; acudir a mercados internacionales, festivales, muestras, eventos, jornadas especializadas, de la mano y experiencia de Film Commission Navarra.

7. DATOS QUE NOS ACERCAN A LA REALIDAD DEL SECTOR

La foto en datos del sector arroja las siguientes cifras:

- Número de empresas censadas en Navarra dentro del CNAE Audiovisual en 2017 (datos: INE. Instituto Nacional de Estadística⁶):
 - Audiovisuales: 71.
 - Radiodifusión-televisión: 21.
- Número de empresas censadas en Navarra dentro del CNAE Audiovisual en 2016 (datos: IEN. Instituto de Estadística de Navarra⁷):
 - Audiovisuales: 114.
 - Radiodifusión-televisión: 22.

El análisis de estos datos muestra cifras muy diferentes en el CNAE 59, con datos dispares entre INE e INAE, fruto de la contabilización de los profesionales autónomos. Podemos decir con este acercamiento a números oficiales que el saldo neto de creación de empresas audiovisuales en Navarra en la última década es positivo. Entre ellas destaca el crecimiento de las empresas de cine y vídeo. También que el peso porcentual de las empresas audiovisuales Navarras sobre el total nacional es de 0,75 %. La mayoría del peso (más del 50 %) radica en la suma de Madrid, Cataluña y Andalucía. En resumen, la evolución del peso de las empresas del sector audiovisuales en Navarra en la última década ha tenido leves variaciones, con un saldo de crecimiento ligeramente positivo desde 2014 (el peor año para el sector fue 2009, donde acusó una caída grave de empresas y empleados).

6 INE. El Instituto Nacional de Estadística. Organismo autónomo de carácter administrativo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad a través de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa. Regulado por Ley 12/1989, de 9 de mayo, de la Función Estadística Pública (LFEP), Estatuto aprobado por Real Decreto 508/2001 de 11 de mayo.

7 IEN. Instituto de Estadística de Navarra. (https://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Economia+y+Hacienda/Organigrama/Estructura+Organica/Instituto+Estadistica/).

Según el Instituto Estadístico Navarro podemos destacar dos grupos de empresas de acuerdo con los siguientes datos:

59. Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical: 114 empresas, un 0,3 % sobre el total
Desglose por tamaño:

Sin asalariados	Entre 1 y 2 asalariados	De 3 a 5 asalariados	De 6 a 9 asalariados	De 10 a 19 asalariados	De 20 a 49 asalariados	Total
82	21	3	5	1	2	114
N.º aproximado de trabajadores						
82	42	12	40	15	50	241

60. Actividades de programación y emisión de radio y televisión: 22 empresas, un 0,1 % sobre el total

Sin asalariados	Entre 1 y 2 asalariados	De 3 a 5 asalariados	De 6 a 9 asalariados	De 10 a 19 asalariados	De 20 a 49 asalariados	Total
9	5	1	4	1	2	22
N.º aproximado de trabajadores						
9	10	4	28	15	50	116

Analizando con detenimiento estos datos, destaca la gran atomización del sector ya que en 2017 el 90 % de las empresas tenían menos de 2 asalariados. Este indicador es relevante de cara a tener en cuenta desde CLAVNA para el planteamiento de futuros proyectos y sinergias.

También destaca la importancia de las empresas sin asalariados *-freelance-* con un total de 82 empresas de producción y 9 de radiotelevisión.

Por otra parte, no existen empresas en el tramo de 50 a 99 (aquí como clara consecuencia de la no existencia de televisión autonómica).

Navarra contaba con alrededor de veinticinco empresas de servicios audiovisuales por cada 100 mil habitantes en el 2017. El número de empleados en el sector audiovisual se estimaba en cerca de 350 para ese mismo año.

Como conclusiones generales de estos primeros datos podemos destacar:

- La notoria *potencialidad y crecimiento del sector* y la necesidad de generación de proyectos comunes y sinergias.
- La necesidad clara de generar industria y trabajo en profesionalización del sector para proyectos futuros.

- Apostar por el regreso de la diáspora, cuando hay centro de conocimiento navarros que generan muchos profesionales.
- Aunar en asociaciones la atomización del sector. CLAVNA, NAPAR y Film Commission son claves para ser punto de encuentro.
- Conseguir un compromiso firme de las instituciones para el futuro de ayudas públicas.

Contando con lo expuesto y mirando al futuro, la creación de CLAVNA y su desarrollo posterior resultan totalmente coherentes y necesarios. Como se ha expuesto, Navarra estaba sufriendo una transformación en la industria audiovisual, no solo por la implantación de la desgravación fiscal, sino por la profesionalización del sector, vuelta de la diáspora, y el nacimiento de diversos proyectos colaborativos. Por ello, el sector, los profesionales y empresas auxiliares tienen que estar preparados y ser ambiciosos en la consecución de sus proyectos profesionales.

Como informe preliminar de la caracterización del sector podemos destacar que el mercado local es muy reducido, así como que el 75 % de los proyectos realizados por miembros del CLAVNA es fuera de Navarra. El mercado natural es el resto del Estado y, cada vez más, Europa.

Y con una gran crisis de competitividad donde la competencia no es local y los competidores son muchos y bien preparados. Los principales competidores son empresas nacionales que se quieran deslocalizar así como empresas dominantes de producción generalistas nacionales.

La competencia en muchos casos es de precio y en otros modelos de diferenciación.

Como datos a mejorar:

- Sector atomizado, con bajo nivel de acceso a mercados nacionales e internacionales y con capacidad de autofinanciación reducida.
- Falta de especialización profesional en sectores concretos.
- Poca colaboración entre empresas.

Potencialidad:

- Costes de producción muy asequibles.
- Incentivos fiscales como atracción de negocio.
- Las empresas no son dependientes de subvenciones.

8. REFERENCIAS Y ANALISIS A OTROS CLÚSTERES AUDIOVISUALES

País Vasco, Galicia, Andalucía, Cataluña, Canarias y Asturias tienen sus propios clústeres audiovisuales. Analizar su *modus operandi* y estructura nos ha ayudado a generar el proyecto creado en Navarra, buscando similitudes y aplicando sus buenas

prácticas en la medida en que tienen encaje en nuestro territorio. Dentro de dichos ejemplos a seguir, destacan:

- La consideración de la innovación como factor estratégico en el desarrollo del proyecto.
- El hándicap que supone que en Navarra no exista televisión autonómica, lo que conlleva dotar de más importancia a las emisiones en TDT regionales (NATV, Xalao, etc.).
- Dentro de la creación de clústeres nacionales, los gobiernos autonómicos han formado parte del impulso de consolidación tanto con medidas de apoyo económico como de formación y conocimiento.
- Con un modelo de financiación por cuotas de socios, proyectos colaborativos y ayudas de las administraciones.
- En su mayoría asociaciones sin ánimo de lucro con un *cluster manager* con apoyo en algunas funciones representadas en los responsables de las juntas directivas.
- Las estructuras de trabajo se basan en especialización por grupos de trabajo o comités estratégicos. En el caso de CLAVNA, a través de las mesas de trabajo.
- La orientación es empresarial, industrial y de generación de empleo.
- Gran importancia de la cadena de valor con industrias afines como turismo y hostelería, asesoría fiscal o telecomunicaciones.

9. BUENAS PRÁCTICAS ANALIZADAS

En concreto, los puntos clave de otras experiencias de éxito que avalan la constitución de CLAVNA se resumen:

Canarias

El Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF) cuenta con unos incentivos específicos que convierte al Archipiélago en el lugar ideal para rodar películas. Dichos incentivos son superiores a los de cualquier otro lugar del territorio español e incluso del resto de Europa.

Ejemplo 1: Tenerife ingresó el año 2015 alrededor de diecinueve millones de euros por producciones audiovisuales nacionales e internacionales que rodaron en la isla, lo que supone once millones más que en el ejercicio anterior (+77,2 %) y el balance más fructífero desde que se tienen datos. Los buenos datos se reflejan también en relación al número de rodajes, que fueron ochenta y ocho, veinte más que en 2014.

Ejemplo 2: Los incentivos fiscales concedidos a las películas que eligen Canarias como plató han provocado que los rodajes en las islas se hayan cuadruplicado en solo cuatro años, consiguiendo atraer a superproducciones dirigidas por Robert Zemeckis, Ridley Scott, Ron Howard o Paul Greengrass, con bonificaciones en el impuesto de sociedades de hasta el 40 por ciento, 20 puntos más que en resto de España y que en Alemania, 15 más que en Italia y el Reino Unido, y 8 más que en Irlanda.

Solo en los últimos cinco años, Canarias ha acogido 58 rodajes que han generado una inversión en las islas de 130 millones, en forma de series de televisión, documentales, largometrajes españoles e extranjeros, y grandes superproducciones de Hollywood⁸.

País Vasco

El País Vasco ha sido escenario de rodajes que aprovechaban la belleza de sus paisajes y la excelencia de directores y técnicos locales. A partir de ahora, Euskadi figura además en la agenda de cualquier productor por unas ventajosas condiciones fiscales, solo superadas por Navarra y las islas Canarias. Bruselas, a diferencia de otras ayudas concedidas en el pasado por las Haciendas vascas –fruto de su autonomía fiscal–, avala unos incentivos que buscan atraer inversores al cine⁹.

10. METODOLOGIA A APLICAR POR CLAVNA

Desde su constitución, CLAVNA ha basado su trabajo en la metodología originaria descrita por Potter y estudiada en casos prácticos por la Fundación Clúster Excellence. Los pasos seguidos, de acuerdo con la misma, son:

- a) Identificar número de compañías, empleados y especialización
 - Mapa de Navarra geolocalizado
 - Productos y mercados
 - Identificar las cinco fuerzas. Metodología de Potter
- b) Estrategia y diagnóstico
- c) Acciones concretas
 - Estudio sector, número y volumen trabajo
 - Entrevistas bis a bis
 - Mesas técnicas
 - Encuentros, jornadas, ponencias: puntos de encuentro
 - Colaboración con otros clústeres: búsqueda de buenas prácticas

Para ello resulta imprescindible una financiación mixta: un sistema de cuotas de socios, servicios específicos y ayudas públicas que estén alineadas con los intereses de CLAVNA, que se dirijan a la consolidación del sector y a la financiación de proyectos concretos. En este punto cabe destacar la política de ayudas desarrolladas por el Departamento de Política Económica de Gobierno de Navarra gestionadas por SODENA¹⁰.

8 Recuperado de https://www.canarias7.es/hemeroteca/los_rodajes_en_canarias_se_han_cuadruplicado_gracias_a_las_ventajas_fiscales_-ECCSN426772 (7 de julio de 2016).

9 Recuperado de <http://www.diariovasco.com/culturas/cine/201508/06/europa-respalda-euskadi-como-201508050907.html> (6 de agosto de 2015).

10 SODENA. Sociedad de Desarrollo de Navarra (www.sodena.com).

11. EL FUTURO DEL CLAVNA

El futuro de CLAVNA pasa por la ampliación y/o profundización en nuevos mercados o segmentos de mercado. En concreto, se pretende lograr:

- Expansión en mercados ya iniciados como postproducción y ampliación a videojuegos, realidad virtual y aumentada, así como eSports. Otras regiones cercanas, como Francia, han hecho hincapié en estas rutas de trabajo. Y no es, claramente, solo una apuesta ampliación de incentivo fiscal, sino sobre todo trabajar desde un punto de vista de cambios y acciones en el ecosistema normativo, empresarial, formativo y de facilitación para el entorno de videojuegos.

Tal y como indica Javier Lacunza, gerente de NICDO¹¹:

Crear a nivel de la Comunidad Foral un ecosistema adecuado para que se genere riqueza, se atraiga talento y se creen puestos de trabajo estables alrededor de las industrias culturales y la creación digital, necesita un análisis muy profundo de los puntos que se mencionan: legalidad, empresas, formación y facilitación.

Se puede establecer una hoja de ruta donde se empiece por crear materia prima sobre la que asentar las bases del ecosistema. Para ello, potenciar la formación e incorporar intensas medidas fiscales van a conseguir captar la atención. En este estadio hay que potenciar estudios de tamaño pequeño para que puedan asentarse en la Comunidad e incentivar la creación de estudios más grandes, bien por adquisiciones, bien por colaboración.

Esto, unido a un mejor acceso a financiación, logrará que haya iniciativas que puedan posicionar producto a nivel internacional y generar tracción hacia otros estudios similares o hacia un estudio grande. En cualquiera de los dos casos lograremos una base real de producción en el ecosistema y estaremos en condición de empezar a visualizar el potencial real hacia inversores más grandes.

- Potenciar y dimensionar industrias ya maduras en Navarra con especialidades tales como producción ejecutiva, realización y talento creativo, con la búsqueda de sinergias en otros territorios como factor clave para dicho desarrollo. La proyección a medio plazo incluye la internacionalización de la mano de industrias culturales en Europa, apoyado en la Estrategia Inteligente de Navarra y su Plan de Internacionalización.

11 J. Lacunza, Comunicación Personal (1 de marzo de 2018). Gerente de NICDO. Navarra de infraestructuras Cultura, Deporte y Ocio, S. L. Navarra de Infraestructuras de Cultura, Deporte y Ocio (NICDO) gestiona de manera directa el Palacio de Congresos y Auditorio de Navarra Baluarte, el Planetario de Pamplona y el Territorio de Ski Larra-Belagua y ejerce las labores de control de la gestión externalizada del Recinto Ferial de Navarra (gestionado por REFENA S. L.) y el Circuito de Navarra (gestionado por Los Arcos MotorSport-LAMS). NICDO desarrolla la labor de gestión de la Fílmoteca de Navarra y de la Navarra Film Commission y desarrolla servicios de comunicación y gestión para la Fundación Baluarte, entidad independiente responsable de la programación propia del Auditorio Baluarte, la Orquesta Sinfónica de Navarra y la coproducción de los Festivales de Danza, Teatro, Cine y Música de la Dirección General de Cultura del Gobierno de Navarra.

- Adelantarse con proyectos innovadores para cubrir demanda, como la instalación de un plató de interior profesional y acondicionado para aumentar los días de rodaje en territorio.
- Evitar una guerra de propuestas económicas. Ganar posición en el mercado con ofertas conjuntas, proyectos cooperativos y compartir recursos.
- Invertir en proyectos de I+D en sinergia con otros clústeres.
 - Mercado de postproducción
 - Mercado diseño y creación videojuegos
 - Sinergias con otros clústeres: TIC, automoción, agroalimentario

Todo este futuro y planificación se basa en el aumento de la oferta de productos y servicios audiovisuales, con investigación en nuevos modelos de negocios con modelos de referencia de buenas prácticas estatales e internacionales. Y con la innovación y el apoyo al talento como figura de base.

12. PROYECTOS DE COLABORACIÓN PREVISTOS

12.1. Mapeo sector

Mapeo sectorial en términos de constitución de un fichero de posibles agentes sectoriales, basado en una primera base de datos de Navarra Film Commission. Un *screening* que quiere realizar una foto fija de las empresas, instituciones, servicios auxiliares y de formación en torno a la cadena de valor del sector audiovisual de Navarra.

El objetivo de CLAVNA es identificar cuantitativamente la dimensión del sector –número de empresas, empleados y facturación en torno a la industria audiovisual–, para marcar el contorno en donde debemos trabajar «horizontes significativos» –comparar mercados para darles valor– y sugerir las posibilidades relevantes de negocio y economía futura de Navarra donde las industrias audiovisuales se pongan de manifiesto y sean imprescindibles.

En la primera aproximación a dicho mapa empresarial se han identificado más de 1.100 empresas y personas autónomas que están integradas en la cadena de valor de la industria audiovisual navarra.

12.2. Actualización del plan estratégico CLAVNA 2017-2018: «Estrategia y posición competitiva del sector audiovisual en Navarra bajo el prisma de la organización Clúster»

A lo largo de 2017 los miembros de CLAVNA mantuvieron una serie de reuniones de reflexión estratégica a través de diferentes Mesas Técnicas con el objetivo de diagnosticar las necesidades o inquietudes latentes en el sector y extraer conclusiones que fuesen

trasladadas a posibles proyectos futuros. Empezaba así el marco de trabajo para la elaboración del PE CLAVNA 2018-2020¹².

El objetivo del proyecto es identificar las actividades económicas y sociales que forman parte de la actividad INDUSTRIAL AUDIOVISUAL y establecer los indicadores que permitan su análisis y evolución. Y tras un proceso metodológico y de reflexión, obtener un mapeo de actividad e indicadores de líneas estratégicas a seguir y generar. Destacamos que las fuerzas identificadas y que pasarán a formar parte de Plan Estratégico en 2018 son: promoción y divulgación del sector, incentivos fiscales: mejora y ampliación, talento y empleabilidad, mecanismos de financiación de proyectos, internacionalización, así como I+D+i.

12.3. Guía audiovisual del territorio: según mapeo, y estudio sector

A partir del mapeo realizado como fase previa del Plan Estratégico, CLAVNA quiere elaborar para 2019 una Guía Audiovisual del territorio, con una clara apuesta tecnológica y de innovación para una muestra del sector con un motor de búsqueda que simplifique y ayude las producciones y sinergias posibles.

Esta guía debe ser actualizable con una base de datos amplia, incluir geolocalización, con una clara marca Navarra en su sentido más amplio y herramienta de venta para el sector. Y además con un resultado final en *app* y aplicación web.

13. OTROS ÁMBITOS DE ANÁLISIS FUTURO

13.1. Estimación del impacto económico y social

El impacto total en VAB de un incremento de inversión en el sector audiovisual se puede organizar sectorialmente. Del total del impacto en el VAB, más del 70 % es generado por el propio sector, siendo posible que la facturación tuviera un aumento del 200 %.

Actualmente se calcula que por cada euro de aplicación de desgravación fiscal por inversión en producciones cinematográficas, el ROI asciende a 2,7 euros.

13.2. Audiovisual

Generación de empleo y en particular de empleo joven en un momento de recuperación tras la crisis para la incorporación al mercado laboral. Es un mecanismo –organización del clúster como paraguas para la desgravación fiscal como pieza clave y potencialización del sector como base– ya probado y que ha funcionado y funciona en

¹² PE CLAVNA 2018-2020. Proyecto en colaboración socios CLAVNA. Gestionado y planificado por Agencia de Comunicación y Marketing Chankko (www.chankko.com).

otros países y regiones. No inventamos nada, replicamos lo que ya se hace fijándonos en las experiencias con éxito: País Vasco, Galicia y Cataluña.

Es una medida y una oportunidad para un sector pre-existente muy dañado por la crisis, que ha quedado fragmentado, disminuido y en modo «supervivencia» hasta hace muy poco tiempo.

13.3. Empleo y economía

Clúster como gestor y ventanilla única susceptible de generación de gran volumen de gasto directo en territorio. Un potencial medido en decenas de millones de euros que afectan a muchos servicios, por supuesto audiovisuales y otros transversales de la cadena de valor: transportes, hostelería, alquileres, composición.

La desgravación fiscal y la promoción y gestión por el clúster constituye una medida de reactivación económica sobre la base de exenciones de beneficio y no sobre aportaciones a fondo perdido.

Supone salir de los esquemas habituales de desarrollo regional, y plantear nuevas soluciones al reto del empleo que no solamente gravitan sobre los sectores agroalimentarios e industrial.

Generación de una industria propia, la industria cultural, en relación con otras interesantes: artes escénicas, musicales, etc.

Regreso a territorio de la «Fuga de Cerebros» con lo que ello supone de *know-how*.

13.4. Turismo y proyección regional

Es una herramienta que promueve la «Marca Navarra». El Clúster audiovisual representa a Navarra en función del argumento y localización (ferias, festivales, encuentros, jornadas, internacionalización) de primer nivel. Equivalente a masivas y costosas campañas de publicidad destinadas a atraer visitantes que puedan generar gasto en territorio.

Desarrolla producto turístico posterior, prolongando el efecto económico tras el trabajo de producción/rodaje/postproducción realizado en territorio navarro.

Proyección internacional, con experiencias en las que ya está incluida CLAVNA como CRE-HUB promovidas por el Gobierno de Navarra.

14. ALGUNAS CONCLUSIONES

Nuestro papel como sector audiovisual es mirar hacia el futuro. Eso es exactamente lo que hemos estado haciendo durante el año 2016 como Asociación y ya en 2017 constituidos como Clúster: escuchando atentamente los comentarios y el aprendizaje real-

mente valioso de personas en todo el territorio, en Mesas Técnicas, a través de nuestra encuesta *online* y con encuentros personales. Y es que como lo han expresado algunos grandes pensadores: las personas inteligentes no predicen el futuro, lo configuran.

Y hemos empezado para ello por contabilizar los efectos económicos de nuestra actividad a través del mapeo y del plan estratégicos descritos con la colaboración de NICDO y su estudio de impacto económico con datos concretos de ingreso por fiscalidad:

Tras el estudio de la repercusión económica en el territorio realizado por NICDO, podemos hablar de una contribución significativa para la economía navarra. Del estudio se deduce que el total de gasto directo generado en territorio navarro entre 2015 y 2017 por las productoras es de 37,4 millones de euros. La mitad del gasto directo lo realizan los largometrajes de ficción, las series, los spots, los largometrajes documentales y los programas de tv completan estos gastos. Además, el 43 % del gasto directo total de los últimos tres años se ha realizado en 2017, siendo el mejor año del trienio estudiado. El gasto directo genera un impacto económico en términos de producción –suma de efectos directos, indirectos e inducidos– de 27,5 millones en este último año. Para las administraciones públicas esto ha supuesto 8,2 millones de euros de generación tributaria, excluyendo los ingresos directos para las entidades públicas por servicios¹³.

Estos datos certifican el compromiso sostenido del Gobierno con el sector, especialmente a través de las exenciones fiscales del sector audiovisual y que garantizan la competitividad de Navarra como destino de negocios.

Desde la economía como base hasta las sinergias para:

- Generar en nuestros socios y colaboradores otra forma de pensar y actuar donde la competitividad se multiplique a través de sinergias y nos ponga a la cabecera de proyectos.
- Poner el foco en los problemas y circunstancias adversas a tratar: perfiles profesionales no encontrados, inversión en producción propia o admisión de nuevas fiscalidades –videojuegos–.
- Adaptar y ampliar titulaciones propias para que la demanda del mercado pueda estar cubierta con perfiles profesionales navarros, formados dentro del territorio donde se encuentran grados de FP y universidades de calidad.
- Identificar los territorios no explorados para generación de negocio, con las buenas prácticas de otros clústeres y territorios como ejemplo. Su misión es que podamos aprovechar todas las oportunidades, algunas conocidas y otras inesperadas, artísticas y económicas, que ofrece este dinámico escenario.

Somos muy conscientes de que nuestra contribución es una parte relativamente modesta del panorama general. Nuestro papel es el de facilitador, invirtiendo donde po-

¹³ Recuperado de <http://clavna.com/film-commission-navarra-balance-trabajo-2017-2015-2017-gasto-generado-navarra-las-productoras-ha-374-millones-euros/> (12 de febrero de 2018).

damos marcar una diferencia y donde seamos catalizador de apoyo para el cambio. Siempre elegiremos hacer esto en asociación, con sinergias, y nos gustaría agradecer a nuestros socios clave que han trabajado tan duro con nosotros para dar forma a este próximo Plan Estratégico 2018-2010.

Pero no podemos darnos el lujo de ser complacientes. Hay una creciente competencia nacional e internacional. Si bien reconocemos los éxitos, somos conscientes de que el futuro de la industria navarra es complejo, de gran potencial pero también de muchos desafíos. Para muchos cineastas, productores y creadores audiovisuales navarros puede parecer difícil. Y las preguntas van a seguir: ¿cómo se puede respaldar la industria audiovisual navarra para aprovechar su éxito creativo para mejorar y competir en lo que deberían ser unas décadas de oportunidades? De ahí nuestra aportación como Clúster Audiovisual de Navarra para ser una herramienta óptima, profesional y potente para nuestro territorio. Porque somos industria audiovisual navarra.

15. LISTA DE REFERENCIAS

- Lacunza, J. (2018). Comunicación Personal (1 de marzo de 2018).
- Ley Foral 8/2014, de 16 de mayo, reguladora del mecenazgo cultural y de sus incentivos fiscales en la Comunidad Foral de Navarra. BON núm. 101, de 26 de mayo de 2014.
- Ley Foral de Mecenazgo Cultural en Navarra. BON núm. 159, de 31 de diciembre de 1996 y BOE núm. 26, de 30 de enero de 1997.
- Picard, R. G. (2008). *Media Clusters: Local Agglomeration in Industry Developing Networked Virtual Clusters*. Recuperado de <http://www.robertpicard.net/PDFFiles/mediacusters.pdf>.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México DF: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF: Grupo Editorial Patria.