

**Innovación e innovación social en la producción audiovisual:
Reflexiones sobre dos estudios de caso ***

**Inovação e inovação social na produção audiovisual:
Reflexões sobre dois estudos de caso**

***Innovation and Social Innovation in Audio-Visual Production:
Reflections on Two Case Studies***

**José A. Borello, Leandro González, Aída Quintar,
Mariana Martínez y Carolina Barnes ****

En este trabajo se exploran tres aspectos de la discusión sobre innovación que aparecen poco estudiados en la bibliografía existente. Se examina la problemática de los procesos de innovación en el marco de la producción audiovisual. Como es sabido, esos procesos se han estudiado, mayormente, en el contexto de la industria manufacturera y bastante menos se ha avanzado en los servicios y en las industrias culturales. Además, el trabajo estudia los procesos de innovación en el marco de actividades que son parte del sistema económico pero cuya lógica central no está orientada centralmente por la ganancia: la innovación social. En este trabajo nos proponemos estudiar, a través del examen de dos casos dentro de la misma actividad productiva (la producción audiovisual), diversos aspectos que hacen a la generación de innovaciones desde dos lógicas que, si bien subrayan la idea de novedad, la expresan de formas muy diferentes. Por último, el trabajo tiene el propósito de hacer una contribución metodológica al estudio de los procesos de innovación, destacando las potencialidades de los estudios de caso.

Palabras clave: innovación; innovación social; producción audiovisual; estudios de caso

Neste trabalho, são explorados três aspectos da discussão sobre inovação que aparecem pouco estudados na bibliografia existente. Examina-se o problema dos processos de inovação no âmbito da produção audiovisual. Como se sabe, esses processos foram estudados principalmente no contexto da indústria de transformação e muito menos progresso foi feito nas indústrias de serviços e culturais. Além disso, o trabalho estuda os processos de inovação no âmbito de atividades que fazem parte do sistema econômico, mas cuja lógica central não é centralmente orientada pelo lucro: a inovação social. Neste trabalho propomos estudar, através do exame de dois casos dentro de uma mesma atividade produtiva (produção audiovisual), diversos aspectos que fazem a geração de inovações a partir de duas lógicas que, embora sublinhem a ideia de novidade, a expressam, de maneiras muito diferentes. Por fim, o trabalho pretende fazer uma contribuição metodológica para o estudo dos processos de inovação, destacando o potencial dos estudos de caso.

Palavras-chave: inovação; inovação social; produção audiovisual; estudos de caso

* Recepción del artículo: 22/09/2020. Entrega de la evaluación final: 03/04/2021. El artículo pasó por una instancia de corrección y reevaluación.

** *José A. Borello:* profesor e investigador, Instituto del Conurbano, Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), CONICET, Argentina. Correo electrónico: joseborello@gmail.com. *Leandro González:* investigador y docente, carrera de comunicación, Instituto del Desarrollo Humano, UNGS. Correo electrónico: legonzal@ungs.edu.ar. *Aída Quintar:* profesora e investigadora, Instituto del Conurbano, UNGS. Correo electrónico: aida.quintar@gmail.com. *Mariana Martínez:* técnica en el área de Coordinación de Equidad de Género, Diversidad Sexual e Igualdad de Oportunidades en el Mundo Laboral, Dirección de Protección e Igualdad Laboral, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. *Carolina Barnes:* profesora e investigadora, Instituto del Conurbano, UNGS.

This article explores three aspects of the discussion on innovation that have been little studied before. It also examines the problem of innovation processes within the framework of audio-visual production. Although these processes have been studied mostly in the context of the manufacturing industry, much less progress has been made in services and cultural industries. In addition, this article studies innovation processes within the framework of activities that are part of the economic system, but not centrally oriented by profit: social innovation. We propose to examine, through two cases of audio-visual production, various aspects related to the generation of innovations from two logics that, while underlying the idea of novelty, express it in very different ways. Finally, this article aims to make a methodological contribution to the study of innovation processes, highlighting the potential of case studies.

Keywords: *innovation; social innovation; audiovisual production; case studies*

Introducción

En este artículo se exploran tres aspectos de la discusión sobre innovación que aparecen poco estudiados en la bibliografía existente.

Por un lado, se examina la problemática de los procesos de innovación en el marco de las industrias culturales y especialmente en la producción audiovisual, una actividad que -junto al resto de los servicios intensivos en conocimiento- podría contribuir al desarrollo (López y Ramos, 2013). Como ha sido señalado por varios autores, este es un tema que sólo recientemente ha empezado a concitar atención luego de que el grueso del esfuerzo de la teorización y del análisis empírico se concentrara en la industria manufacturera (Potts y otros, 2008). El análisis de la innovación en los servicios en general y, en el marco de ellos, de las industrias culturales, permanece como un tema poco investigado, en especial en los países de menor desarrollo relativo (Barletta, Suárez y Yoguel, 2013; Vila Seoane, 2013). Este trabajo se propone hacer una contribución en ese sentido.

Por otro lado, al menos desde los escritos de Schumpeter, se ha argumentado que el gran impulsor de las innovaciones que realizan las empresas en sus productos, sus procesos o en sus formas de organización, es la competencia por el mercado. Sin embargo, el avance en el estudio de los procesos de innovación (tanto en los países más industrializados como en aquellos de menor desarrollo relativo), ha ayudado a identificar actividades que no responden, centralmente, a la lógica de la ganancia pero que también generan innovaciones (Tracey y Stott, 2017). En el caso de las industrias culturales, una parte de los individuos y de las organizaciones producen, frecuentemente, bienes y servicios sin que su motivación central sea competir con otros para obtener una mayor tajada del mercado, de hecho, muchas acciones que desarrollan esos individuos y organizaciones no implican recibir una compensación monetaria (Markusen, 2010). En este trabajo nos proponemos estudiar, a través del examen de dos productoras audiovisuales, diversos aspectos que hacen a la generación de innovaciones desde dos lógicas que, si bien subrayan la idea de novedad, la expresan de formas muy diferentes. Una de esas productoras es una empresa mediana que desarrolla piezas audiovisuales para el mercado. La otra es una organización dedicada a la producción audiovisual y a la educación popular que persigue la transformación social a través de sus acciones.

Por último, el trabajo tiene el propósito de hacer una contribución metodológica al estudio de los procesos de innovación, destacando las fortalezas y debilidades de los estudios de caso, una herramienta metodológica que ha sido poco utilizada en el estudio de estos procesos. En general, el estudio de los procesos de innovación en los sistemas productivos se ha apoyado, centralmente, en las encuestas de innovación, no sólo en los países centrales sino, también en los países del sur global (véase, por ejemplo, la revisión de las encuestas nacionales de innovación en los países de América Latina: CEPAL, 2011). Es cierto que una mirada de más largo plazo de las investigaciones sobre los procesos de innovación muestra que los estudios de caso (por ejemplo, de empresas) han sido siempre una fuente importante de reflexiones y perspectivas (Faberge, Martin y Andersen, 2013), pero lo cierto es que, en las últimas décadas, los estudios basados en encuestas y en perspectivas cuantitativas han sido el camino metodológico más frecuentemente elegido. En esta ocasión mostraremos la potencialidad de los estudios de caso, especialmente para examinar procesos productivos como los que se dan en las industrias culturales y, particularmente, en la producción audiovisual.

En ese sentido, por *producción audiovisual* se entiende al conjunto de actividades relacionadas con la elaboración de textos audiovisuales, sean estos cinematográficos, televisivos, publicitarios, institucionales u otros. Estas actividades varían según etapas (desde el guion hasta la elaboración final), según objetivos (entretener, educar, documentar, etc.) y según las realicen organizaciones públicas o privadas con o sin fines de lucro. La discusión que plantearemos se limita a las empresas y microempresas que producen materiales cinematográficos, televisivos, publicitarios e institucionales y deja de lado los denominados *influencers*, *youtubers*, y similares, individuos que elaboran contenido diaria o periódicamente para mostrar en internet. Nuestra discusión se apoya en el examen de dos estudios de caso de dos organizaciones que, si bien son relativamente pequeñas, tienen suficientes actividades y relaciones y una trayectoria de producción que hace más sencillo poder observar diversos aspectos de los procesos de innovación que son el foco de esta contribución. La relativa trayectoria y densidad en la operatoria de estas organizaciones fue uno de los criterios centrales de selección de estos dos casos. Haber optado por organizaciones unipersonales o por empresas con poca trayectoria hubiera limitado o impedido el análisis del despliegue efectivo de procesos productivos y de innovación. Además, la selección de los casos—que permite comparar los procesos de innovación en dos organizaciones con lógicas de funcionamiento muy distintas—provee una ocasión única de explorar, de forma comparativa, los procesos de innovación social: la transformación de los procesos productivos motorizada por el deseo colectivo de transformar la realidad (Mulgan y otros, 2007; Tracey y Stott, 2017).

1. Propósitos y contenido del trabajo

Tres propósitos centrales guían y estructuran este trabajo (el análisis de la innovación en las industrias culturales; la innovación social vs. los procesos de innovación a secas; y el uso de los estudios de caso para analizar la innovación). Más allá de esos propósitos, este trabajo se orienta a explorar las siguientes premisas:

- En las industrias culturales, los procesos de innovación tienen características específicas que son diferentes a los de las industrias convencionales, más allá de que también hay similitudes.
- La estética, como elemento diferenciador entre producciones audiovisuales, es el resultado de procesos y actividades muy distintas en las empresas respecto a lo que sucede en las organizaciones sociales.
- Los estudios de caso permiten examinar aspectos de muy difícil abordaje desde las encuestas de innovación convencionales.

El trabajo tiene cinco partes. En esta introducción se presentaron las ideas centrales del artículo. A continuación, se presentará la metodología y se describirán brevemente los casos elegidos. En la segunda sección se discute la problemática de la innovación en la producción audiovisual. En la tercera parte se examina, a partir de los dos estudios de caso, la innovación desde dos ópticas bien distintas: la de una productora comercial de cine y publicidad y la de una organización social dedicada a producir mayormente cortos institucionales y otros materiales para diversas instituciones (algunas estatales) y para otros colectivos interesados en la transformación y el cambio social. Se examinan y

contraponen diversas dimensiones de las trayectorias y del accionar de estas organizaciones. En la cuarta sección el artículo analiza las potencialidades de los estudios de caso respecto a las encuestas para avanzar en el conocimiento de los procesos de innovación en las actividades del campo de las industrias culturales. En la quinta parte se presentan las conclusiones y algunas reflexiones finales.

2. Metodología¹

Como ya se explicó en párrafos anteriores, el trabajo se apoya en dos estudios de caso. Uno es una productora de cine y publicidad y la otra es una organización social dedicada a la producción audiovisual, la comunicación y la educación popular, con particular referencia al campo de la salud. La productora tiene sus oficinas en Buenos Aires, en el barrio de Palermo, mientras que la organización social está en San Miguel, en el Conurbano Bonaerense. Como ya se adelantó en la introducción, se seleccionaron estos casos ya que se trata de dos organizaciones con una cierta trayectoria temporal y que, por su tamaño, tienen y han tenido actividades que pueden ser examinadas desde la perspectiva de los procesos de innovación. Se trata, también, de dos organizaciones con una lógica contrastante respecto a la búsqueda de la ganancia. Si bien ambas buscan generar ingresos, la organización social se propone, también, como uno de sus ejes centrales, la transformación social.

Utilizando una batería de temas similares, se recopilaron diversos materiales escritos tanto de la productora como de la organización social. Se realizaron, también, un conjunto de entrevistas tanto a miembros de ambas organizaciones como a personas vinculadas a ellas. Entre los temas indagados pueden mencionarse: la trayectoria de los socios o principales miembros; las actividades realizadas; los resultados alcanzados; la estructura organizativa; las principales fuentes de ingresos; las relaciones con empresas e instituciones; la contratación de servicios externos, etc. A partir de esas entrevistas se elaboraron dos informes que hacen una caracterización de cada una de estas organizaciones

En particular, Los Focos (nombre ficticio de la productora) fue analizada a partir de tres fuentes principales: i) una serie de entrevistas con sus responsables; ii) una encuesta realizada en el marco de un relevamiento de productoras; y iii) entrevistas y notas publicadas en revistas y sitios web especializados sobre el mundo del cine.

En el caso de Transformación Social (nombre ficticio de la organización social dedicada a la producción audiovisual), se realizaron diversas entrevistas, se sostuvieron diversos encuentros colectivos y se entrevistó a personas en diversas instituciones que contrataron sus servicios.

La metodología aplicada sigue, en general, los lineamientos habituales de los estudios de caso, con fuerte énfasis en obtener una visión holística del caso a través de la recolección y análisis de diversas fuentes de información, apelándose, primariamente, a entrevistas y observaciones directas. La metodología de los estudios de caso tiene una larga tradición en diversas disciplinas científicas (antropología, educación, sociología, etc.) y campos aplicados del conocimiento (medicina, derecho, negocios,

¹ Agradecemos muy profundamente el tiempo y la información que nos brindaron las diversas personas que fueron entrevistadas y contactadas para llevar adelante los dos estudios de caso en los que se apoya este artículo. También deseamos agradecer el apoyo institucional y financiero de la Universidad Nacional de General Sarmiento, del CONICET y de la Secretaría de Políticas Universitarias a nuestro equipo de trabajo.

etc.). En esa vasta producción se destaca Robert Yin como uno de los autores contemporáneos que ha hecho la mayor contribución a la sistematización de esa metodología a través de varios textos (Yin, 1993, 1994). Si bien una parte de la metodología de los estudios de caso se refiere a ámbitos y grupos sociales (un grupo de estudiantes, una comunidad dedicada a la pesca), ha habido un importante avance en el estudio de caso de empresas y, en general, de organizaciones (Haraszti, 1978; Burawoy, 1972, 1985, 1997).

3. Innovación en la producción audiovisual

3.1. Qué significa “innovación” en la producción audiovisual

El concepto de innovación, en sus orígenes, se introdujo para analizar las actividades de la industria manufacturera, que aparecían, para muchos teóricos del desarrollo económico, como las más relevantes. La creciente importancia de los servicios en la actividad económica y en el empleo llevó, naturalmente, a que se los empezara a tener en cuenta en las investigaciones. Pero el examen de los procesos de innovación en los servicios se encaró, inicialmente, a través de esquemas y métricas que habían sido usados en la industria manufacturera.

Esta forma de estudiar los procesos de innovación en los servicios es lo que se conoce como un enfoque asimilacionista (se los estudia como si fueran actividades industriales) (Barletta, Suárez y Yoguel, 2013). Como veremos luego, esto puede ser problemático. En respuesta a este planteo metodológico se han planteado dos enfoques alternativos. Uno de ellos es el enfoque demarcatorio, que pone énfasis en las particularidades del sector servicios en virtud de algunas características distintivas (por ejemplo, su naturaleza intangible, las dificultades para almacenar o transportar ciertos servicios y el alto grado de interacción con los destinatarios).

Como respuesta a los problemas que conlleva la aplicación de un esquema asimilacionista, se ha propuesto una tercera posición metodológica, que es el enfoque de síntesis, que reconoce similitudes y diferencias entre industria y servicios, como así también una gran heterogeneidad al interior de cada uno de estos sectores.

Si bien en este trabajo no tomamos una clara opción por alguna de estas tres posiciones, resulta claro que un enfoque asimilacionista es insuficiente para analizar los procesos de innovación en las industrias culturales y en la producción audiovisual. Un enfoque de síntesis parece útil para entender las diferencias entre los procesos de innovación que se dan en gran parte de la industria manufacturera y aquellos que tienen lugar en las industrias culturales. Mientras que una perspectiva demarcatoria puede resultar complementaria, en especial en este momento de la investigación sobre esta temática en la cual aún no entendemos bien cómo se dan los procesos de innovación al interior de las industrias culturales y, en particular, dentro de la producción audiovisual.

En lo que resta de este trabajo, avanzaremos en una perspectiva todavía tentativa que muestra las diferencias entre la producción audiovisual y la de la industria manufacturera pero que avanza en la identificación de las particularidades de esa producción y de los procesos de innovación a ella asociados.

3.2. La importancia del conocimiento simbólico

Lo primero que destaca de la producción audiovisual es su fuerte valor simbólico. Valor que puede apreciarse en las discusiones internacionales asociadas a considerar a la cultura como un servicio que puede (eventualmente) ser transado (Vila Seoane, 2013). Algunos organismos internacionales han postulado la diversidad cultural como un valor a proteger y fomentar, con el objetivo de evitar la mercantilización absoluta de la producción cultural (Rosas Mantecón, 2009; UNESCO, 2018).

Los estudiosos de los procesos de innovación señalan que es el uso del conocimiento simbólico lo que caracteriza a las producciones culturales, como la audiovisual. Por ejemplo, Asheim (2012) distingue entre tres tipos ideales de conocimiento utilizados en la producción de bienes y servicios: el sintético, vinculado al diseño de soluciones para problemas prácticos (propio de la ingeniería); el analítico, orientado a la comprensión y la explicación del mundo natural y sus leyes (propio de la química); y el simbólico, ligado a la creación de significado cultural a través de cualidades estéticas (propio de las industrias culturales y creativas).

Sin embargo, como veremos, el conocimiento simbólico no es el único que entra en juego en esta actividad, dado que el conocimiento sintético es también sumamente importante para resolver cuestiones técnicas que se presentan en un rodaje (desde la realización de una toma especial mediante el uso del *travelling*, hasta la creación de un circuito eléctrico que abastezca de energía a todo el equipamiento). Pero la diferencia está en que el conocimiento simbólico juega un papel mucho más importante que en actividades típicamente industriales.

Usando esquemas ya probados de análisis de los procesos de innovación, el análisis podría centrarse en mirar las características y volumen de los *inputs* de conocimiento simbólico y sintético que son utilizados en la producción, el problema es que su composición cambia en función de cada proyecto y que el análisis de esos *inputs* a la escala de los individuos deja de lado la realidad de estos proyectos donde la creación de conocimiento suele tener lugar de manera colectiva.

Gran parte del conocimiento simbólico y sintético necesario para llevar adelante una producción audiovisual es “esencialmente tácito” (Pessoa de Matos, 2013) y, por lo tanto, es de difícil codificación y se manifiesta en las habilidades de los agentes. Así, cada película, cada video, cada publicidad puede plantear demandas que requieren una mezcla particular de recursos humanos. Pero, aunque cada película (o cada publicidad) es un proyecto diferente (y en su elaboración la misma empresa productora puede usar un equipo de gente compuesto por personas que no se repiten) suele haber un porcentaje significativo de repetición. Esto es, la empresa o individuo que conduce la producción de una pieza audiovisual suele trabajar con los mismos individuos o empresas con los que ya ha trabajado en el pasado porque ya ha visto actuar, anteriormente, a estos individuos o empresas en situaciones similares.² Esto subraya el carácter colectivo de la producción audiovisual, en la que los procesos de difusión de conocimientos son potenciados por la interacción directa de los agentes, siendo la cooperación un factor central.

² Esto es fácilmente verificable recurriendo a los registros o reflexiones de algunos directores y productores famosos, tanto en la Argentina como en otros países (véase, sobre Francis F. Coppola: Coppola, 2002; sobre Leonardo Favio: Biondi, 2007; y la reciente autobiografía de Héctor Olivera, 2021).

Strazdas, Černevičiūtė y Jančoras (2013) sostienen que, a diferencia del enfoque tradicional -donde el investigador/científico en tanto individuo era el impulsor de innovaciones- en las industrias culturales ese rol es ocupado por uno o varios equipos de trabajo. El ejemplo que utilizan es, precisamente, una producción cinematográfica, donde participan desde el guionista hasta el editor configurando un producto a partir de sus gustos personales. Esto quiere decir que una película es una confluencia de esfuerzos y preferencias coordinados (generalmente por un director). Otra diferencia es que una película no suele aplicar nuevo conocimiento generado a partir de la inversión en I+D, sino que su novedad emerge como un encuentro y una integración inédita entre el conocimiento existente. Por lo cual, para entender la novedad de una película en tanto producto innovativo, es necesario un análisis sistémico más que un análisis individual de los elementos.

Para algunos investigadores, el foco debe estar colocado en las innovaciones artísticas y estéticas ya que ellas son determinantes tan importantes para el desempeño de los emprendimientos culturales como las innovaciones “tradicionales” (Pessoa de Matos 2013). Esto implica concentrarse en examinar los productos. Esto, argumentaremos, demanda una hibridación de las metodologías y los conceptos que se utilizan, como así también el diálogo con distintos campos y disciplinas.

El inconveniente es que, hasta ahora, no se han desarrollado sistemas de medición que permitan dar cuenta de los procesos de innovación a ese nivel. Muchos de los estudios que abordan la producción audiovisual desde la innovación se han hecho desde el enfoque asimilacionista, en parte porque tanto la bibliografía como las herramientas métricas existentes favorecen dicho enfoque. Hasta donde sabemos, la bibliografía está avanzando en la discusión sobre los diferentes tipos de innovación y llamando la atención sobre la importancia de actividades como las que están comprendidas en las ICyC (industrias culturales y creativas). No obstante, no ha tejido todavía un diálogo fluido con campos que tienen mayores herramientas para dar cuenta de las innovaciones que tienen lugar en el plano simbólico. Nos referimos a campos como la sociología de la cultura, la comunicación o las humanidades en general. Sin lugar a duda, en este punto hay mucho para avanzar y supondría un beneficio para unos y otros.

Por ejemplo, la producción audiovisual conlleva a una tensión entre el trabajo colectivo y el trabajo individual que es distinta a la que se da en la producción industrial. Más arriba se señaló el carácter colectivo de la producción cinematográfica, pero no por ello debe creerse que se trata de un escenario de plena horizontalidad. Indudablemente — y sin apelar a la idea romántica del autor— el lugar de algunos individuos es más determinante que el de otros. En muchas producciones, el trabajo colectivo está puesto en función de que el director pueda disponer de lo necesario para llevar a cabo su trabajo. El trabajo individual de un director se manifiesta en diferentes unidades analíticas. Una muestra pequeña puede ser una toma cinematográfica, en la que el director utiliza un plano o un encuadre singular que lo distingue de otros directores. Tal vez no sea una marca universalmente reconocible, pero el ojo entrenado puede captarla y de hecho la crítica cinematográfica suele hacerla explícita. Pero principalmente los rasgos individuales se manifiestan a lo largo de una obra (es decir, un conjunto de películas), en donde se hacen ostensibles una serie de recurrencias conocidas en el ámbito como “marcas autorales”. Este tipo de marcas son las que aún no pueden captar los estudios sobre innovación, y sobre las que sí pueden dar cuenta los abordajes ligados al arte y la cultura. En síntesis: como sostiene Fernández (2021), la noción de *estilo* quizás permitiría introducir una posición de apertura en este momento incipiente de la producción de conocimiento.

También existen marcas autorales que no sólo están dadas por el rol del director, sino también por los guionistas, los productores e incluso por los grandes estudios (Olivera, 2021). Productores que hemos entrevistado manifestaron que su rol no tiene el reconocimiento autoral que sí tienen los productores en la industria musical, por ejemplo. O, como sostiene Ojea, “el productor sólo elige proyectos, sólo diseña estrategias, sólo arma equipos, sólo acompaña, sólo sugiere” (en Wolf, 2009: 39). Y nadie puede negar que los productos de empresas como Disney tienen marcas que trascienden ampliamente el papel de un director u otro.

Es probable que algunas de estas marcas sean refractarias a herramientas metodológicas como una encuesta, motivo por el cual el enfoque cualitativo puede ser más útil en esta etapa de desarrollo.

De esa manera se podría responder a preguntas tales como las siguientes: ¿cuándo puede decirse que una película tiene una estética singular o novedosa?, ¿cómo se evidencian los cambios estéticos?, ¿cuál es el rol de los directores en estos aspectos?, ¿es el Nuevo Cine Argentino resultado de una innovación en la producción cinematográfica nacional? entre otras.

Ese tipo de abordajes son indispensables para comprender el objeto de estudio. Dicho esto, cabe señalar que no por ello hay que renunciar a la elaboración y el señalamiento de indicadores que permitan producir información sistemática y comparable. Por ejemplo, Pereira y otros (2011) presentan -mediante el uso de herramientas para el análisis de redes sociales y econometría- la evolución de la industria cinematográfica argentina desde 1996 hasta 2008. A partir de distintos datos como la conformación de los equipos técnicos, la participación en festivales, los premios obtenidos y la valoración de la crítica, ofrecen elementos de interpretación sobre la posición relativa (periférica, central, etc.) de cada película en cada periodo. El uso de este tipo de metodologías todavía no se encuentra muy extendido en nuestra región, pero se pueden referir algunos trabajos como el de Camio, Rivas Urrutibehety y Díaz Bilotto (2013) y el de Camacho y Rocha (2013) para la producción audiovisual, y el de Pessoa de Matos (2013) para la producción cultural en general.

En el contexto de las producciones culturales pueden darse distintos niveles de innovación: Raupp de Vargas (2009) distingue entre innovación radical, de mejoría, incremental, *ad hoc*, innovación por recombinación e innovación por formalización. Retomando el ejemplo de Strazdas, Černevičiūtė y Jančoras, los autores consideran que en la producción cinematográfica se podría hablar de innovación radical cuando se aplica nueva tecnología o se desarrolla un nuevo género; pero en general la creatividad de rutina está lejos de esos niveles. Por otro lado, señalan que una innovación radical requiere un mayor tiempo de adopción por parte del público³.

La respuesta con el público es fundamental, desde ya, pero no es la única. Existen otras formas de entender el “éxito” de una película, probablemente igual de subjetivas, pero que no se fundamentan en la aceptación masiva ni en la recaudación. Lorena Cancela reflexiona sobre la discrepancia habitual entre las películas más taquilleras y las premiadas por la crítica: “parecería que los críticos prefieren películas más

³ Al respecto, el cine está plagado de ejemplos: películas que hoy en día son consideradas verdaderos clásicos, como *Citizen Kane* (Orson Welles, 1941), no fueron bien recibidas ni por el público ni por la crítica. En el caso nacional, se suele mencionar a *Rapado* (Martín Rejtman, 1992) como un hito fundacional del Nuevo Cine Argentino, aunque se trate de una película que tuvo escasa difusión y exhibición.

artesanales porque no les gusta lo estandarizado. En este sentido, esa preferencia es menos una cuestión de elitismo y más un asunto de valoración de la innovación artística” (2012, p. 49). Es por eso que la crítica cumple un rol importante al contribuir al sistema de producción audiovisual. En la sociología de Bourdieu, uno de los aspectos ligados a la autonomización de los campos es la aparición de instancias de consagración como la crítica, que funciona al modo de un espacio de legitimación de gustos y de disputa por el capital simbólico. En efecto, cuando se habla de la renovación que supuso el Nuevo Cine Argentino, se incluye a los directores y productores, pero también a otros agentes como la crítica (Moguillansky y Re, 2009).

Tanto la crítica como los premios obtenidos en festivales habilitan una retroalimentación complementaria a la taquilla. De hecho, muchas películas nacionales se estrenan en festivales internacionales para luego capitalizar en el estreno comercial el prestigio que eventualmente puedan cobrar. Estas instancias de consagración son fundamentales en la producción cultural en general, ya que contribuyen a su publicidad.

4. Los estudios de caso

Antes de pasar a la descripción y el análisis de la innovación en los estudios de caso, cabe detenerse en sus principales características. Por eso, a continuación, se realizará una descripción general y se trazarán algunos ejes de comparación.

4.1. Los Focos

Los Focos es una sociedad anónima ubicada en el barrio de Palermo (Ciudad de Buenos Aires) con más de diez años en el rubro de la producción cinematográfica. Desde sus inicios, es una de las pocas productoras de cine que se ha especializado en la producción de largometrajes, aunque recientemente formó una nueva unidad para producir publicidad. Ha producido largometrajes de reconocidos directores, con actores también reconocidos, lo cual le ha permitido obtener considerables éxitos de taquilla.

Se fundó en 2000 y se constituyó en Sociedad Anónima en 2006, abocada exclusivamente a producir cine. Los Focos ha producido y coproducido más de 10 películas, algunas destacadas. Si se considera el presupuesto y la utilización de actores reconocidos en sus producciones, puede decirse que están orientadas al cine comercial. De hecho, han tenido vínculos con agentes importantes de la industria, como Telefé, Patagonik (coproducción) y Disney (distribución), lo cual muchas veces es condición necesaria para llegar al público masivo. Además de este y otro tipo de aportes de privados, financian sus proyectos con subsidios del INCAA.

Sus integrantes tienen estudios formales tanto en la FUC (Fundación Universidad del Cine) como en el CIC (Centro de Investigación Cinematográfica) y tienen una amplia trayectoria en la producción cinematográfica. El director y co-propietario fue becado por una prestigiosa fundación europea y trabajó como pasante en una película de un reconocido director norteamericano. Desde hace años, además de dirigir sus propias películas, trabaja como realizador publicitario para distintas productoras. Esta persona dirigió las dos películas de mayor envergadura hechas por la empresa: una de ellas fue un considerable éxito de taquilla, con más de 300.000 tickets vendidos; y la segunda superó los 150.000 espectadores.

Como la mayoría de las productoras del país, Los Focos se ve obligada a tener una estructura chica para mantener los costos. Aun así, durante la mayor parte de su

existencia estuvo dedicada exclusivamente a la producción cinematográfica, característica que no es habitual de las productoras argentinas (Borello y González, 2012). Desde 2013 han comenzado a incursionar en la publicidad con la fundación de una productora publicitaria.

4.2. Transformación Social

Transformación Social es una organización social ubicada en San Miguel (provincia de Buenos Aires) con más de veinte años de trayectoria, inspirada en los valores de la educación popular y especializada en temas relacionados con la salud (aunque no exclusivamente). Parte de su producción se enmarca en lo que se conoce como cine y video comunitario, es decir, produce piezas audiovisuales que circulan por fuera del circuito comercial.

Es una organización social que realiza y presta servicios de producción hacia toda la comunidad, y que se ha consolidado en el tiempo como una asociación especializada en la realización de videos relacionados con la educación para la salud y la comunicación comunitaria. En esta línea de trabajo ha producido, desde la concepción del video-proceso y la educación popular, gran cantidad de material relacionado con la difusión y concientización de diferentes estrategias de atención primaria de la salud. La relevancia de esta experiencia radica en que articula políticas públicas, educación, ciencia y comunicación (Chaparro, Conforti y Giacomasso, 2018) haciendo un aporte específico desde una perspectiva comunitaria.

Esta organización participa activamente en los proyectos de divulgación de las campañas de salud pública del Ministerio de Salud de la Nación.⁴ Las producciones audiovisuales realizadas han sido variadas, desde cortos, programas para televisión (ficción y documentales) e institucionales. Y todas conllevan una impronta particular en la que se representan las distintas problemáticas, en donde prima lo territorial, barrial y la imagen de lo cotidiano (Barnes y Quintar, 2014). Es de este modo, que se configura su accionar y articulación en el territorio con los diferentes actores para la concreción de diversos proyectos y actividades.

En el proceso de producción de muchas de sus piezas audiovisuales esta organización utiliza una metodología denominada video-proceso: un esquema de trabajo que estimula la participación, la discusión, el diálogo y la reflexión colectiva. Esta metodología puede estimular la formulación de estrategias de acción y ser una herramienta de difusión y concientización de las temáticas abordadas. Volveremos sobre el video-proceso más abajo.

⁴ No sabemos si en la actualidad esto es así.

4.3. Ejes de comparación

Tabla 1. Algunas dimensiones para comparar las dos organizaciones

	Transformación Social	Los Focos
Formación de los recursos humanos	Autodidacta La formación formal es posterior al ingreso	Formal La formación formal es anterior al ingreso
Modalidades de incorporación de los recursos humanos. Cuestiones que valoran	Afinidad en las miradas El conocimiento técnico no es requisito	Afinidad en las miradas El conocimiento técnico es un requisito para la incorporación.
Reconocimiento de los actores con los que se relacionan	Ministerio de salud La comunidad	El mainstream (Patagonik, Telefé, Disney, etc.) Grandes anunciantes (publicidad)
Interacción con la demanda	Incorporación de la comunidad en sus videos y en la edición del video-proceso Trabajos a demanda del Ministerio	Testeo de públicos
Especialización	El video-proceso Temática: la salud	Cine y publicidad Temática: comedias
Equipamiento	Compra de cámaras y equipos de edición	Alquiler a proveedores especializados

Fuente: elaboración propia

Dadas las características disímiles de estas dos organizaciones, cabe trazar algunos ejes de comparación. En primer lugar, en lo que respecta a la formación de recursos humanos, en Transformación Social la formación es en principio autodidacta, y la formación formal (en instituciones de formación) es posterior al ingreso de las personas a la organización. Es decir, cursan estudios formales una vez que comienzan a participar en la misma. En Los Focos, en cambio, todos los integrantes tienen estudios formales en instituciones como la FUC o el CIC, donde se forma gran parte de los profesionales del cine, y esta formación es previa al ingreso a la empresa.

Esto lleva a un segundo eje, relacionado con las modalidades de incorporación de los recursos humanos en ambas organizaciones. En este sentido, se identifican coincidencias y diferencias en las cuestiones que valoran. La coincidencia pasa por la valoración de una afinidad en las miradas. Es decir, consideran fundamental trabajar con personas que tengan una manera afín de concebir la actividad, las rutinas de trabajo y también la estética. Por otro lado, las diferencias están dadas por la cuestión del conocimiento técnico: mientras que en Los Focos es un requisito para incorporarse, en Transformación Social no lo es. Más aún: puede decirse que en Los Focos la pericia técnica es necesaria pero no suficiente, mientras que en Transformación Social ni siquiera es necesaria; lo que ambas consideran central es la afinidad en las miradas, la vocación por lo que se hace.

En tercer lugar, está la cuestión del reconocimiento de los actores con los que se relacionan. Puede decirse que ambas cuentan con la aprobación de sus interlocutores,

aunque estos sean muy distintos según el caso: el Ministerio de Salud y la comunidad en general por parte de Transformación Social, las grandes empresas del sector audiovisual (Patagonik, Telefé, Disney, etc.) y grandes anunciantes en el caso de Los Focos. Este reconocimiento se traduce en un capital fundamental para ambas organizaciones y explica parte de su éxito.

Un cuarto aspecto está dado por la importancia de la interacción con la “demanda”. Las comillas se deben a que la demanda de este tipo de productos es heterogénea e interviene de modos complejos. Por eso, cabe detenerse en cada uno de los casos. Los Focos ha comenzado a testear⁵ sus películas antes de estrenarlas, es decir, convoca a un grupo de personas, proyecta un primer corte del *film* y extrae información para tomar decisiones antes de la edición final que será efectivamente proyectada en el estreno comercial. Esto señala que la productora contempla la opinión de los espectadores en la toma de decisiones, por más que conserve la decisión final. En Transformación Social el vínculo con la “demanda” es todavía más estrecho. Por un lado, los destinatarios de sus producciones, las personas que opinan, son aquéllas que forman parte de sus producciones, lo cual se ve particularmente en el caso del video-proceso. Opinan ante la cámara y opinan sobre el primer corte de edición. Por el otro, al trabajar muchas veces bajo demanda, incorporan los pedidos específicos de sus demandantes. En este caso, el ejemplo está dado por el Ministerio de Salud, institución que no sólo financia las producciones, sino que además garantiza y define la difusión de las piezas audiovisuales.

El quinto eje de comparación es la especialización. Transformación Social se ha especializado, por un lado, en la temática de la salud -lo cual ha sido útil para generar un vínculo con el Ministerio de Salud- y, por el otro lado, en la técnica del video-proceso, un tipo particular de forma de producción audiovisual sobre el cual se ahondará más adelante. Los Focos, en cambio, se ha especializado en la producción cinematográfica, en especial en la realización de comedias de calidad y, recientemente, ha comenzado a especializarse en la producción publicitaria para grandes anunciantes.

En sexto lugar, estas organizaciones pueden compararse por la forma de proveerse del equipamiento necesario para la producción audiovisual. Transformación Social compra las herramientas con las cuales trabaja, y cuentan con todo lo necesario para las fases de rodaje y edición. En cambio, Los Focos, como gran parte del sector más profesionalizado de la industria cinematográfica, suele alquilar el equipamiento a proveedores especializados.

Ahora bien, hecha la comparación entre ambas organizaciones, cabe preguntarse por los sentidos de la innovación en las actividades de las mismas. ¿Qué entienden los actores por innovación? ¿Qué tipos de innovación identifican? ¿En qué medida estos procesos se dan al interior de cada organización o en el conjunto de la actividad?

4.4. Innovación en la producción audiovisual

En ocasiones anteriores abordamos la relación entre producción audiovisual e innovación a partir de una discusión teórico-conceptual (Borello y González, 2013). También se trabajó desde una perspectiva empírica de nivel *meso*, a partir de fuentes secundarias, para analizar el clúster audiovisual de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Borello y González, 2018). Aquí se presentan los primeros resultados de una

⁵ El *testeo* de películas es una técnica ampliamente extendida en Hollywood, pero en la Argentina es más bien una rareza.

aproximación empírica de nivel *micro*, ya que constituyen estudios de caso en base a fuentes primarias.

La indagación es fundamentalmente exploratoria, dado que se trata de una experiencia con escasos antecedentes y con una serie de desafíos que la bibliografía sólo recientemente ha comenzado a advertir. El principal desafío es la necesidad de superar el enfoque asimilacionista al que refieren Barletta y otros (2013), que implica el traslado acrítico de metodologías y conceptos útiles para las industrias manufactureras al estudio de los servicios y las industrias culturales en particular.

Si bien se partió de nociones de innovación presentes en la bibliografía, en las entrevistas no se trabajó con una definición preestablecida por parte de los entrevistadores, sino que se dejó a la libre interpretación de los entrevistados. Esta decisión responde a la necesidad de evitar las confusiones propias del enfoque asimilacionista, el cual pasaría por alto la especificidad de los servicios, en contraste con las industrias manufactureras. Más aún, no se trata de cualquier tipo de servicio, sino de un servicio especializado en el que resulta central el conocimiento simbólico, ligado a la creación de significado cultural a través de cualidades estéticas (Asheim, 2012). Pessoa de Matos (2013) agrega que las industrias culturales se caracterizan por la fuerte interacción y cooperación entre los agentes, como así también por desarrollar innovaciones no sólo en los medios técnicos sino también en los contenidos.

En la bibliografía específica se sostiene que una parte significativa de las innovaciones que se incorporan en las empresas del mundo menos industrializado son innovaciones incorporadas (maquinaria y equipo, mayormente importado), mientras que las innovaciones desincorporadas son menos frecuentes (MinCyT/MTEySS, 2015; Gutman, Gorenstein y Robert, 2018). La producción audiovisual tiene como principal esfuerzo incorporado a las cámaras digitales, que en los últimos años han reemplazado a las analógicas. Sin embargo, el equipamiento no es en general un capital de las productoras, sino que lo contratan a empresas de servicios cuando están en las etapas de rodaje (Borello y González, 2012). Si se observa más allá del aspecto técnico, hay indicios para creer que en esta industria los procesos de innovación más frecuentes son los desincorporados, que atañen a la estética y otros aspectos del orden de lo simbólico. En todo caso, ésta es una hipótesis que debe ser tenida en cuenta.

Hechas estas consideraciones, entonces, cabe señalar que en esta primera exploración empírica el interés estuvo puesto más en descubrir e identificar que en definir y demarcar lo que se entiende por innovación en la producción audiovisual.

4.4.1. Caso 1: Transformación Social

En Transformación Social, la innovación se da en tres niveles: en sus procesos, en sus productos y en la estética. Es decir, en sus “rutinas de trabajo”, en los resultados de su trabajo y en las cualidades simbólicas de los productos.

En cuanto a sus procesos, es algo que atraviesa todas las actividades de la organización. Para Transformación Social la comunicación no se limita a la mera transmisión de una idea o un mensaje. Comprenden la comunicación en un sentido integral, como una puesta en común. Es, a la vez, una herramienta fundamental y un proceso democratizador. Por eso, a la hora de introducir la pregunta por la innovación, no sorprende que para ellos innovación sea “la potencialidad de descubrir continuamente nuevas herramientas para la producción de conocimiento”.

Es la mirada comunicacional lo que ha llevado a la organización a innovar. Los equipos de producción audiovisual no se utilizan meramente para registrar, sino que son herramientas que fomentan la participación, la discusión y la reflexión. Tal es lo que expresa uno de sus fundadores: “más allá de que se van creando objetos, productos concretos, la puesta clave tiene que ver con lo comunicacional, apostando más a los procesos. Hay que habilitar la posibilidad del diálogo, de reflexión crítica, de poder transformar esa realidad, sintiéndonos sujetos de esa realidad”.

La organización se identifica con la vertiente popular de la educación, de la comunicación, de la salud e incluso de la economía. La comunidad ocupa un lugar protagónico tanto en sus concepciones, esto es, como destinatario último, pero también en sus actividades prácticas, ya que interviene activamente en los procesos de producción audiovisual.

Desde sus orígenes, Transformación Social ha combinado la actividad comunitaria propia de este tipo de organizaciones, con una singular especialización en el abordaje, la capacitación y la comunicación de temas relacionados con la salud. De hecho, es reconocida por tener el archivo audiovisual de salud comunitaria más importante del país. A partir de esta especialización los miembros de la organización han tejido vínculos con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales, entre las que se destaca el Ministerio de Salud de la Nación. El ministerio ha reconocido la labor de la organización, a la cual le encarga, por un lado, la realización de producciones audiovisuales (*spots*) para comunicar sus políticas y, por el otro, el desarrollo de capacitaciones en temas relacionados con la salud en distintos puntos del país.

Por lo tanto, podría decirse que los procesos productivos que lleva adelante Transformación Social son innovadores por la forma en que sus miembros piensan lo comunicacional y por tener una mirada comunitaria de temáticas universales relacionadas con la salud. Esta mirada se nutre de concepciones de la educación popular, que son puestas en práctica en las intervenciones de la organización (ya sea a través de la producción audiovisual o de las capacitaciones). De esta manera, la especialización en salud, la mirada comunitaria y la capacidad para comunicar se combinan de manera virtuosa en la labor de Transformación Social.

En cuanto a sus productos, por supuesto, están imbuidos de las cuestiones aludidas anteriormente. Las producciones audiovisuales de la organización constituyen una carta de presentación, la representan.

Pensar la producción audiovisual desde la lógica comunitaria (en contraste con otras lógicas, como la comercial) los ha llevado a desarrollar un dispositivo que los integrantes de la organización resaltan particularmente: el video-proceso. El video-proceso es un tipo de producción audiovisual singular, un formato que implica la interacción con distintos actores de la comunidad, la grabación del diálogo y una nueva discusión y grabación sobre el primer video. El producto resultante contiene tanto el primer diálogo como los siguientes, lo cual permite documentar el proceso colectivo de producción de sentido. Es un producto (un video) pero también un proceso, dado que da cuenta de una transformación entre la introducción de una temática y las reflexiones que surgen en torno a ella.

En este sentido, puede decirse que se trata de un tipo de producto innovador, en la medida en que no se limita a comunicar o informar, sino que estimula la participación de la comunidad y la reflexión colectiva, construyendo sentido “desde abajo hacia arriba”. El video-proceso también se caracteriza por tejer un vínculo más cercano con aquéllos

que busca interpelar, lo cual se muestra especialmente propicio para comunicar temáticas ligadas a la salud. El Ministerio de Salud recurre a este tipo de productos justamente por eso, en lugar de contratar empresas comerciales que podrían abordar la cuestión desde otra perspectiva. Un funcionario de este Ministerio fue claro al respecto: “el valor agregado que tiene Transformación Social es su trayectoria, su historia, su conocimiento de lo que es la salud pública y de lo que necesita un organismo de Estado, digamos, de posicionamiento, de conocer también las necesidades de cómo interpelar y hablarle al público, también, que no es lo mismo hablar desde lo comercial”.

El tercer tipo de innovación sobre el que se puede dar cuenta se da en el plano de la estética. En este punto, no se trata de una innovación que tiene lugar dentro de la organización, sino de un desarrollo que se manifiesta en el conjunto del sector no comercial de la producción audiovisual. Podría decirse que la estética popular privilegia el contenido sobre la forma o, mejor dicho, que el contenido determina la forma. Las producciones del video y del cine comunitario se caracterizan por abordar la realidad a partir de elementos que forman parte de sus contextos, de sus condiciones de producción.

En este sentido, puede ser definido como una de las variantes del realismo cinematográfico. Los “nuevos cines” de los años sesenta, y el Nuevo Cine Argentino⁶ de aquél entonces, que se caracterizaban por utilizar locaciones reales, cámara en mano y actores no profesionales, entre otros aspectos, supusieron una ruptura respecto al modelo de representación institucional, es decir, al modelo hegemónico de los grandes estudios. La ruptura puede apreciarse en el régimen escópico,⁷ en las pautas de lectura y en la disputa por el verosímil.

4.4.2. Caso 2: Los Focos

A la hora de introducir la pregunta por la innovación en las entrevistas surgieron distintas líneas de entrada. A continuación, se presentan las nociones que elaboraron los entrevistados.

Por un lado, hay un tipo de innovación “rudimentaria”, por ejemplo, cuando un técnico inventa un artefacto que permite hacer una toma especial: “en un momento necesitábamos un carro que entrara en un tubo con una cámara, y el *grip*, que es la persona encargada de sostener la cámara y moverla en escena, lo armó con tubos, bolsas de arena, una carreta, y lo hizo”. En este caso, la innovación es entendida como una solución a una necesidad específica, no necesariamente sofisticada pero sí muy útil a fines prácticos.

Un segundo ejemplo hace referencia a la tecnología. El ejemplo más evidente es el de las cámaras, que han cambiado mucho en los últimos años con el paso del fílmico al digital. No obstante, el entrevistado sostiene que este cambio fue paulatino, porque las primeras cámaras digitales no eran lo suficientemente buenas, y no sólo en calidad de imagen: “los yankees sacaron la primera cámara digital buena, la Red, pero fue hecha por una empresa que no tenía tradición en cámaras entonces era incómoda, sobrecalentaba. Y ARRI, la fábrica alemana que es emblemática de Europa, hace un par de años sacó la gran cámara digital con todo su legado de hacer cámaras. Ahí hay una innovación muy importante”. Es decir, la innovación no es exclusivamente

⁶ Se alude al de los años sesenta, que no debe ser confundido con el (segundo) Nuevo Cine Argentino, que surge en los años 90.

⁷ Gracias a Pablo Sánchez Macchioli por este comentario.

tecnológica, sino que también contempla cuestiones de diseño. Y, en este sentido, para su desarrollo resulta fundamental el factor *expertise*.

La importancia de la tecnología merece algunas precisiones más. Es indudable que la digitalización constituye un aspecto transversal, que afecta a la producción no sólo a la hora del rodaje: la aparición de las plataformas de *streaming* audiovisual en la última década representa una de las transformaciones más relevantes que atravesó la industria desde sus orígenes. Estas plataformas -que integran la distribución y la exhibición y que además producen contenidos propios- han creado un nuevo modelo de negocios (Srniceck, 2018), una nueva configuración global de la industria audiovisual (Lobato, 2019) y un nuevo sistema de intercambio entre usuarios y contenidos (Fernández, 2021), lo cual representa todo un horizonte de posibilidades y desafíos para los productores. La industria audiovisual es intensiva en tecnología, lo cual no significa que la tecnología, por sí sola, produzca transformaciones, sino que ésta se incorpora en una actividad con normas, representaciones y prácticas que tienen más de un siglo de trayectoria.

Una tercera referencia a la innovación que surgió en las conversaciones con directivos de Los Focos alude a la innovación como fenómeno colectivo, en una actividad organizada en proyectos desarrollados por grupos cambiantes de personas. Técnicos, guionistas, actores y otro personal que interviene en las producciones trabajan en la modalidad *freelance*. Este tipo de trabajadores hacen que el conocimiento y la información circulen, formando una red de producción con múltiples vínculos. En palabras de un entrevistado, “en el trabajo ‘endogámico’ es más difícil generar innovación”. Por lo tanto, en este caso, la innovación no tendría lugar al interior de una empresa, sino que sería el resultado de la interacción entre empresas e individuos que forman parte de una misma red en la que circula el conocimiento. Se volverá sobre este punto.

Una cuarta manera de entender la innovación es asimilarla a la noción de creatividad. “Si el guion es muy complejo, te obliga a innovar. Tenés que hacer un dragón que escupe fuego y lo podés hacer, tenés opciones. Hace 50 años no lo podías hacer”. Así, la innovación es entendida como la utilización creativa de la tecnología, donde el desarrollo de esta última permite ampliar la creatividad y las posibilidades de concretar una idea.

Cabe explayarse un poco más en la cuestión de la creatividad, dado que es frecuentemente utilizada en el ámbito de la publicidad y, además, constituye uno de los aspectos más discutidos de la denominada “nueva economía”. ¿Qué se entiende por creatividad? ¿Cómo se mide? ¿De qué modo se manifiesta? Uno de los entrevistados sostiene que en publicidad “la forma más objetiva de medirlo es a través de premios en festivales internacionales. Es nuestra forma de estandarización. El termómetro es Cannes”. Parece haber consenso en torno a la idea de que la Argentina es un país con mucha creatividad para la realización de cortos comerciales. No sólo porque las empresas extranjeras siguen confiando en los realizadores nacionales: “en cantidad de piezas premiadas es un país que si lo prorrateás con su mercado y su población, da muy bien. Competís con los titanes de la publicidad que son Estados Unidos, Inglaterra, Brasil y Alemania, pero con un PBI mucho más chico”. Por supuesto, este indicador señala que una publicidad es creativa, pero no contribuye a comprender qué es la creatividad. Según el entrevistado, “cuando decimos ‘creatividad’ en nuestra industria nos referimos a la creatividad publicitaria, a los guiones y las ideas básicamente”. Luego es necesario talento para presentar y llevar a cabo la idea, porque “dependiendo de quién reciba un guion van a variar los resultados. Y no sólo el director, porque están el

director de arte, fotografía, etc. Todas las etapas influyen. Obviamente, la creatividad del director es muy importante”.

Po último, en un sector tan particular como el de la producción audiovisual no se puede pasar por alto la cuestión estética. Un fenómeno notorio y reciente es el denominado “Nuevo Cine Argentino”, el cual reúne a un conjunto heterogéneo de películas y directores (entre otros elementos) que marcaría un quiebre respecto a formas previas de hacer y concebir el cine en la Argentina. ¿Es esto innovación?

En otro lugar (Borello y González, 2013) se ha propuesto la expresión innovación distribuida⁸ para referir a procesos innovativos que trascienden la escala de una película o incluso de una productora. Los elementos centrales de ese proceso son: i) un conjunto de eventos discretos, históricamente situados y reconocibles por los observadores y participantes (al menos *ex post*) que marcan un “origen”; ii) una serie de cambios institucionales y normativos que acompañan e impulsan el surgimiento de ese proceso; y iii) un conjunto de características que son comunes a las películas que van a ir alimentando el proceso innovativo. Es decir, que en contraste con lo que indican los estudios tradicionales de innovación, aquí esos procesos no se registran al interior de una empresa sino en una red de empresas que interactúan con distintos actores.

Al trasladarle la cuestión a la productora y socia de la empresa, sostuvo que vivió el fenómeno de cerca, pero también expresó matices y hasta se consideró distante de todo aquello que implicaba. En sus palabras pueden destacarse la cuestión generacional, la actitud de oposición con una manera precedente de hacer y concebir el cine, la importancia de los espacios de formación (escuelas de cine), una reivindicación del amateurismo (actores no profesionales), cierto desparpajo (la improvisación de guiones), la escasez de recursos y una concepción del cine más ligada al arte que a la industria. También destaca una etapa en la que el NCA se institucionaliza a partir de un cambio en la gestión del INCAA. Es decir, hubo también un factor político-institucional que impulsó a muchos cineastas. Por todo ello, la entrevistada parece enmarcar el NCA en un proceso de recambio más que de innovación: “para evaluar si hay o no innovación, tendríamos que comparar una película de Aristarain con una de Burman de ahora. No sé si hay innovación”. En cambio, sí reconoce que a partir de la Ley de Cine (1994) tuvo lugar un cambio sustancial, que permitió que en los últimos años se estén produciendo más de 100 películas por año. “Si vos hacés en un país 5 películas por año no tenés una cinematografía”. Más aún, no se trata solamente de una cuestión de cantidad, sino también de diversidad: “cada uno es un mundo (...) Existe una cinematografía con muchas miradas distintas y eso es bueno”.

En los párrafos anteriores hemos explorado, junto con los directivos de la productora Los Focos, cinco interpretaciones de la noción de innovación en la producción audiovisual: como solución a los problemas prácticos que surgen en un rodaje, como incorporación de equipamiento, como producto de una tarea colectiva, como creatividad y como resultado de un aumento del tamaño del mercado. Ahora vamos a examinar los estudios de caso como una herramienta para estudiar los procesos de innovación en la producción audiovisual y en otras actividades similares.

⁸ Esta expresión comparte los rasgos generales de lo que Strazdas, Černevičiūtė y Jančoras (2013) definen como *system innovation*.

5. Sobre la potencialidad de los estudios de caso

Anteriormente se señaló que la indagación sobre la relación entre producción audiovisual e innovación comenzó con una discusión teórico-conceptual, a partir de la bibliografía existente. Allí se señalaron los límites y el potencial de trabajar desde esta perspectiva. También se avanzó en la identificación de líneas de entrada para abordar la producción cinematográfica en un país como la Argentina, que tiene una industria con un desarrollo considerable, políticas de promoción consolidadas, una trayectoria de más de un siglo en el sector y un volumen de producción anual que supera al de países similares de la región, como México o Brasil.

Sin embargo, a la hora de abordar empíricamente la cuestión se optó por no imponer una definición de innovación, sino por introducir la pregunta y analizar las respuestas. Tal como se afirmó, en esta primera exploración empírica el interés estuvo puesto más en descubrir e identificar que en definir y demarcar lo que se entiende por innovación en la producción audiovisual.

Esta forma de abordar la cuestión tiene la virtud adicional de evitar los problemas que presentan algunos estudios de innovación, que aplican acríticamente el enfoque asimilacionista. Es decir, abordan los servicios (y particularmente las industrias culturales) con herramientas conceptuales y metodológicas diseñadas para estudiar la industria manufacturera.

Aquí se decidió avanzar con los estudios de caso a partir de las dos entidades referidas, las cuales tienen marcadas diferencias entre sí, y por ello permiten extraer conclusiones generales sobre el heterogéneo conjunto de actores que intervienen en la producción audiovisual. Estas entidades, una organización social que produce audiovisuales desde los valores comunitarios y una empresa comercial que hace películas y publicidades destinadas a un público masivo, incursionan en una misma actividad desde ópticas distintas. En este apartado nos concentraremos en algunas consideraciones sobre las potencialidades de los estudios de caso respecto a las encuestas para avanzar en el conocimiento de los procesos de innovación en las industrias culturales.

En primer lugar, los escasos antecedentes en el abordaje de las industrias culturales desde la perspectiva de la innovación, en especial en lo que respecta a Latinoamérica, hacen que el estudio de la cuestión en una primera instancia deba ser necesariamente exploratorio.⁹ Es decir, se carece de una caracterización de las modalidades de innovación en las industrias culturales. Desde ese punto de partida, estudiar en profundidad algunos casos aporta una gran cantidad de información, que se puede extender a partir de otros estudios de caso, pero que seguramente no se podría conseguir en un relevamiento basado en una encuesta por más amplio que fuera. La profundidad en el conocimiento de los casos es más importante que la cantidad de casos. Aquí, los aspectos generales importan menos que los particulares, la indagación debe comenzar por lo particular y por los casos, para luego ir a lo general y a las tipologías. En síntesis: la investigación debe ser inductiva.

En segundo lugar, lo que los estudios de caso revelan es el problema de la cuantificación. En las primeras entrevistas se utilizó un formulario semiestructurado, donde primaba una perspectiva cualitativa, pero a la vez se intentaba cuantificar ciertos

⁹ Todos los autores, inclusive aquellos que tienden a ver a los estudios de caso como una metodología menor, reconocen el poder de esta metodología como una herramienta muy útil para el análisis exploratorio.

datos y, eventualmente, favorecer la comparación estadística entre los casos.¹⁰ Esto permitió captar algunos datos relevantes sobre las entidades, pero rápidamente quedó en evidencia que las preguntas cuantitativas no iban a poder captar los procesos de innovación. Esto lleva a una segunda conclusión: en la producción audiovisual los procesos de innovación son esencialmente cualitativos.

Esto también quiere decir que no necesariamente se vuelve más innovadora una productora por hacer más películas, tener mayor cantidad de equipos, mayor volumen de empleados y con niveles más altos de educación formal. Incluso, a veces los agentes pequeños o medianos, en virtud de su flexibilidad, son más innovadores que los grandes. Algunos autores (Scott, 2005) muestran cómo Hollywood se volvió más innovador tras flexibilizar su sistema de grandes estudios, en parte obligado por un célebre fallo judicial desmonopolizador que los llevó a revertir (dentro de los límites de Estados Unidos) los procesos de integración vertical de toda la cadena de valor (producción, distribución y exhibición). Más aún, Lash y Urry afirman que “aun en el apogeo del fordismo, las industrias de la cultura eran irremisiblemente más innovación-intensivas, más diseño-intensivas que otras industrias. En otras palabras, las industrias culturales eran posfordistas *avant la lettre*” (1998, p. 173). Pensando más generalmente la producción de bienes y servicios, puede decirse que esta conclusión también debe ser tenida en cuenta para estudiar el sector manufacturero, donde cada vez más se incorporan cualidades estéticas en los productos. De ello se desprende una tercera conclusión: en el sector manufacturero, las encuestas de innovación podrían estar invisibilizando procesos de innovación más complejos de los habituales, relacionados con la estetización de los bienes que se producen.

En cuarto lugar, las encuestas describen cantidades y frecuencias, datos que pueden ser muy útiles, pero tienen problemas para registrar los usos y las singularidades. Por caso, es probable que Transformación Social haya hecho más productos que Los Focos, pero eso no dice nada sobre la diferencia entre el tipo de productos. No es lo mismo un *spot* para televisión (que puede ser filmado en una única jornada) que una película, cuyo rodaje puede llegar a extenderse por meses y que además lleva más de un año desde el desarrollo de la idea hasta la postproducción y la entrega del corte definitivo. Además, estos tipos de productos difieren por la forma en que se financian y por la forma en que generan ingresos.

En el formulario semiestructurado utilizado inicialmente, la mayoría de los productos de Transformación Social cayeron en la categoría “Otros”, dada su especialización en el video-proceso, la cual no había sido contemplada. Esto demuestra que por mucho que se prepare un formulario, la heterogeneidad que se halla en los casos hace que la herramienta no pueda captarla con mucha precisión. Son numerosos los aspectos que, de no ser por las entrevistas en profundidad, probablemente hubieran quedado invisibilizados. Por ejemplo, la concepción de esta organización en torno a lo comunicacional es una dimensión cualitativa decisiva para entender su funcionamiento. Cuarta conclusión: la diversidad entre las entidades y, dentro de ellas, entre las producciones que realizan, difícilmente pueda quedar plasmada en una encuesta.

En quinto lugar, en las industrias culturales no son pocos los que rechazan o se sienten incómodos ante la cuantificación. Esto es válido, por un lado, entre quienes ponderan solamente la dimensión artística de su trabajo (en ocasiones, lo hacen amparándose en

¹⁰ De hecho, en esta actividad es muy compleja la medición de cualquier dato cuantitativo, ya que, al tratarse de una actividad organizada por proyectos, la cantidad de trabajo (y por lo tanto de personal contratado, ingresos y otras variables) varía mucho de un año al otro e incluso en un mismo año.

una concepción elitista ligada a la alta cultura), pero también entre quienes la conciben como una herramienta para transformar la realidad. La cuantificación es percibida como un primer paso hacia la mercantilización. De hecho, se trata de un sector —a diferencia del sector *software*, por ejemplo— poco habituado a contestar encuestas y a participar de relevamientos de ese tipo. Por eso, es posible que respondan de mala gana a ciertas preguntas, o que incluso rechacen la posibilidad de una entrevista (algo que afortunadamente no nos ha pasado), por considerar que éstas no apuntan al lado más espiritual de su trabajo. En síntesis: en la producción audiovisual la encuesta presenta un obstáculo que está dado por el tipo de interlocutores que se presentan y la forma en que conciben su trabajo.

En favor de ellos, hay que decir que se trata de una actividad cuya caracterización es irreductible a la motivación económica. En muchos casos resulta dudoso que la producción audiovisual sea un buen negocio, cuestión que los entrevistados señalan puntualmente, y constantemente se hace referencia a motivaciones de otro tipo. En este sentido, la vinculación con la militancia social —tal el caso de Transformación Social— puede ser algo no tan frecuente, pero de ninguna manera resulta ajeno a una actividad que se lleva a cabo y se fomenta en función de su aporte a la cultura. El INCAA financia la producción y exhibición (a través de los Espacios INCAA) de muchas películas cuya rentabilidad comercial no está asegurada, y que incluso se sabe que no recuperarán sus costos, porque su fundamento último no es comercial sino cultural. Esta cuestión ha quedado plasmada en la Ley de Cine del año 1994 y puede decirse que todavía genera consenso entre quienes trabajan en la industria audiovisual. Esto señala que, a diferencia de otros sectores de la producción, en la producción audiovisual la lógica de la ganancia no es la única y tampoco es necesariamente la principal; por el contrario, hay otras lógicas propias del campo cultural (Bourdieu, 2011) en las cuales se fundamentan y que deben ser tenidas en cuenta.

En sexto lugar, es fundamental tener el registro completo de lo que dicen los entrevistados. Quizás no utilizan el vocabulario de la innovación, pero su sentido está implícito en muchas de sus rutinas. Incluso puede decirse que aluden a los tres niveles (los procesos, los productos y la estética) aunque no lo articulen necesariamente de esa manera. En sus respuestas, combinan nociones amplias con sentidos específicos, incluyendo cuestiones conceptuales y prácticas. En ocasiones, la comprensión de sus actividades surge a partir de algo anecdótico. Por eso hay que indagar y considerar no sólo a la entidad como unidad de análisis, sino también algún proyecto que hayan llevado a cabo, los otros agentes con los cuales interactúan y su trayectoria.

En síntesis, por estas razones consideramos que los estudios de caso no sólo son fundamentales para comprender los procesos de innovación en las industrias culturales, sino que además constituyen una instancia metodológica imprescindible. Dicho esto, no negamos que se puedan relevar muchos aspectos de la producción audiovisual a partir de una encuesta; decimos que antes de hacer un relevamiento de ese tipo resulta necesario contar con un volumen de antecedentes cualitativos que fortalezca la capacidad de captación de la herramienta.

Reflexiones finales

El artículo presenta resultados preliminares y tentativos en una temática relativamente poco examinada en el contexto latinoamericano. Sin embargo, de la discusión de la bibliografía y del análisis empírico de los dos casos se puede llegar a ciertas conclusiones generales.

Primero, desde el punto de vista metodológico, la combinación de una perspectiva demarcatoria (que destaca las particularidades de la propia producción cultural y audiovisual) con una de síntesis (que establece una comparación entre los procesos de innovación en la industria y en los servicios) aparece como fructífera.

Segundo, resulta relevante tener presente la variable combinación de conocimientos simbólicos y sintéticos que requiere la producción de una pieza audiovisual; combinación que surge mayormente de la interacción entre personas y grupos que combinan sus esfuerzos en un equipo único que se agrupa en torno a un proyecto.

Tercero, la productora analizada y, en mayor medida, la organización social, producen en un esquema de “fronteras porosas” en el que los límites de la organización se abren para permitir que ciertos conocimientos y lógicas externas formen parte del proyecto audiovisual que se construye. En ese sentido, el lugar de la producción de innovaciones tiende a descentrarse del eje de las organizaciones que conducen el proceso productivo. La mayor apertura hacia el exterior de la organización social (que deviene de su propia lógica de funcionamiento, más centrada en la transformación social que en la ganancia) le permite un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos y capacidades externas. Todo esto plantea problemas metodológicos complejos para la captación de los procesos de innovación en un esquema analítico centrado únicamente en encuestas que se focalizan en las empresas y organizaciones que producen materiales audiovisuales.

Cuarto, aparece como promisorio avanzar hacia esquemas que permitan analizar no sólo los *inputs* a los procesos de innovación y los procesos productivos sino los productos. Para ello parece necesario acercarse a campos y disciplinas que ya tienen un lenguaje para analizar los productos audiovisuales. Más aún parece promisorio poder trabajar en el análisis de secuencias individuales o colectivas de piezas audiovisuales.

Quinto, aparece como prometedor el camino que abren los estudios de caso enmarcados en investigaciones más amplias de los procesos de innovación.

Por último, dada la ostensible presencia que la producción audiovisual tiene en la vida cotidiana con el auge de las plataformas y la cultura digital, parece necesario también innovar en las perspectivas teórico-metodológicas que permitan estudiarla y dimensionar su importancia. Se trata de un fenómeno sumamente dinámico que demanda un abordaje interdisciplinario y que pone a prueba conceptos y técnicas. Y quizás los resultados de estos abordajes de la innovación en las industrias culturales aporten nuevos ejes de análisis para pensar la dimensión simbólica de la producción manufacturera y de los sectores comerciales y de los servicios.

Bibliografía

Asheim, B. (2012). The changing role of learning regions in the globalizing knowledge economy: A theoretical re-examination. *Regional Studies*, 46(8), 993-1004.

Barletta, F., Suárez, D. y Yoguel, G. (2013). Innovación en servicios: un aporte a la discusión conceptual y metodológica. En R. Barrere (coordinador), *El Estado de la Ciencia. Principales indicadores de ciencia y tecnología Iberoamericanos/Interamericanos* (61-74). Buenos Aires: REDES.

Barnes, C. y Quintar, A. (2014). La producción audiovisual comunitaria: innovación tecnológica y espacio de producción alternativa para la inclusión social. En I. Sarti y G. Carvalho (Orgs.), E-book. Anais do FoMerco - Fórum Universitário Mercosul. XIV Congresso Internacional, número 1, volumen 1 (1009-1019). Rio de Janeiro: FOMERCO. Recuperado de: http://www.congresso2013.fomerco.com.br/conteudo/view?ID_CONTEUDO=922.

Benneworth, P., Amanatidou, E., Schachter, E. M. y Gulbrandsen, M. (2014). Social innovation futures: beyond policy panacea and conceptual ambiguity. Recuperado de: <http://doc.utwente.nl/94038/>.

Biondi, H. (2007). Sin renunciamentos, el cine según Leonardo Favio. Buenos Aires: Corregidor.

Borello, J. A. y González, L. (2012). Características de la producción audiovisual en la Argentina: resultados de una encuesta reciente a productoras. *Imagofagia*, 6. Recuperado de: <http://asaeca.org/imagofagia/index.php/imagofagia/article/view/285/245>.

Borello, J. A. y González, L. (2013). Industrias culturales, innovación y formas de organización en un país semi-industrializado: El caso de la producción audiovisual en la Argentina. XVIII Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. 25-27 de septiembre, Universidad Nacional del Nordeste.

Borello, J. A. y González, L. (2018). El cluster audiovisual en Buenos Aires. La importancia de la acumulación de capacidades simbólicas. En G. Gutman, S. Gorenstein y V. Robert (Eds.), *Territorio y nuevas tecnologías. Desafíos y oportunidades en Argentina* (183-218). Buenos Aires: CEUR-Conicet y PuntoLibro.

Bourdieu, P. (2011). The forms of capital. En I. Szeman y T Kaposy (Eds.), *Cultural theory: An anthology* (81-93). Nueva York: Wiley-Blackwell.

Burawoy, M. (1972). *The color of class on the copper mines: From African advancement to Zambianization*. Manchester: Manchester University Press.

Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes Under capitalism and socialism*. Londres: Verso.

Burawoy, M. (1997). *The extended case method: Four countries, Four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. Berkeley: University of California Press.

Camacho, M., y Rocha, C. (2013). El cluster audiovisual en Montevideo. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 1(1), 115-142.

Camio, M. I., Rivas Urrutibehety, E. y Díaz Bilotto, C. (2013). Estudio de redes. Capacidades existentes para la generación de innovación en el sector audiovisual del Polo de Industria Cultural y Artes Creativas (PICARC) de la UNICEN. Seminario sobre El sistema audiovisual y las ciencias sociales, 13 y 14 de junio, UNGS.

CEPAL (2011). *National innovation surveys in Latin America: Empirical evidence and policy implications*. Santiago de Chile: CEPAL/ IDRC.

Chaparro, M. G., Conforti, M. E., y Giacomasso, M. V. (2018). Ciencia y comunicación. Una experiencia de producción audiovisual en el marco de políticas públicas inclusivas en Argentina. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad —CTS*, 13(39), 161-180. Recuperado de:

<http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/85/79>.

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.

Coppola, E (2002). *Notas a Apocalipsis Now*. Diario de una filmación. Buenos Aires: Emecé.

Faberger, J., Martin, B. R. y Andersen, E. S. (2013). *Innovation Studies. Evolution and Future Challenges*. Oxford: Oxford University Press.

Fernández, J. L. (2021). *Vidas mediáticas*. Buenos Aires: La Crujía.

Gutman, G., Gorenstein, S. y Robert, V. (2018). Territorio y nuevas tecnologías. Desafíos y oportunidades en Argentina (183-218). Buenos Aires: CEUR-Conicet y PuntoLibro. Recuperado de: http://www.ceur-conicet.gov.ar/archivos/publicaciones/Libro_def-Territorios_y_nuevas_tecnologias.pdf.

Haraszti, M. (1978). *A worker in a worker's state*. Nueva York: Universe Books.

Lash, S. y Urry, J. (1998). *Economías de espacio y signos*. Buenos Aires: Amorrortu.

Lobato, R. (2019). *Netflix nations: The geography of digital distribution*. Nueva York: NYU Press.

López, A., y Ramos, D. (2013). ¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un nuevo motor de crecimiento en América Latina? *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad —CTS*, 8(24), 81-113.

Markusen, A. (2010). Organizational complexity in the regional cultural economy. *Regional Studies*, 44(7), 813-828.

MINCYT/ MTEySS (2015). *Encuesta nacional de dinámica de empleo e innovación. Principales resultados 2010-2012*. Buenos Aires: MINCYT/MTEySS. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/endei_resultados_finales_0_0.pdf.

Moguillansky, M. y Re, V. (2009). Pactos, promesas, desencantos. El rol de la crítica en la génesis del Nuevo Cine Argentino. En I. Amatriain (Coord.), *Una década de Nuevo Cine Argentino (1995-2005)*. Industria, crítica, formación, estéticas (121-142). Buenos Aires: CICCUS.

Mulgan, G., Tucker S., Rushanara, A. y Sanders B. (2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Londres: The Young Foundation.

Olivera, H. (2021). *Fabricante de sueños*. Buenos Aires: Sudamericana.

Pereira, M., Barletta, F. y Yoguel, G. (2011). La evolución reciente de la producción cinematográfica argentina: un análisis desde la perspectiva de las redes sociales, 1996-2008. Segundo Seminario Brasil-Argentina de Estudios de Cine, Buenos Aires.

Pessoa De Matos, M. (2013). Arranjos Produtivos Locais de base cultural e desenvolvimento: determinantes de competitividade e sustentabilidade, I Conferencia Internacional LALICS, Rio de Janeiro.

Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J. y Ormerod, P. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of cultural economics*, 32(3), 167-185.

Raupp De Vargas, E. (2009). Serviços, inovação e desenvolvimento local. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, 11(1). Recuperado de: <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/154/129>.

Rosas Mantecón, A. M. (2009). Ir al cine en la Ciudad de México. Historia de una práctica de consumo cultural [Tesis doctoral]. Iztapalapa: Universidad Autónoma Metropolitana.

Scott, A. J. (2005). *On Hollywood: The place, the industry*. Princeton: Princeton University Press.

Srnicek, N. (2018). *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires: Caja Negra.

Strazdas, R., Černevičiūtė, J. y Jančoras, Ž. (2013). Measuring of system innovation in the context of creative industry development. The 6th ISPIM Innovation Symposium – Innovation in the Asian Century, Melbourne, diciembre.

UNESCO (2018). *Global Report “Reshaping Cultural Policies”*. París: UNESCO.

Tracey, P. y Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation: Organization and Management*, 19(1), 51-60.

Vila Seoane, M. (2013). Economía creativa. Tensiones entre innovación y cultura. Conferência Internacional LALICS 2013. ‘Sistemas Nacionais de Inovação e Políticas de CTI para um Desenvolvimento Inclusivo e Sustentável’, 11-12 de noviembre, Rio de Janeiro.

Wolf, S. (2009). *Cine Argentino. Estéticas de la producción*. Buenos Aires: BAFICI.

Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Londres: SAGE.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: SAGE.