

Algunos pasajes de este documento:



## ANTECEDENTES DE ACORCH SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN

El objeto de la Asociación será promover la racionalización, desarrollo y protección del cortometraje chileno. Especialmente, generando y manteniendo mecanismos permanentes de producción y exhibición del material filmográfico. Todo esto en condiciones de permanencia, continuidad y equidad entre los miembros de la Asociación, con el consecuente control de las actividades antedichas, a fin de asegurar el cumplimiento del objetivo de esta Asociación.

Para el cumplimiento de sus fines podrá, sin que la enumeración sea taxativa:

- a) Crear, administrar, sostener y financiar instituciones, centros, archivos y bibliotecas.
  - b) Organizar charlas, conferencias y seminarios, talleres, encuentros, simposium y eventos.
  - c) Imprimir y editar folletos, cartillas, manuales, libros y hacer uso de todo tipo de medios audiovisuales.
  - d) Formar y capacitar dirigentes que promuevan sus objetivos.
  - e) Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas, nacionales, internacionales y extranjeras, para realizar cualquiera de los objetivos perseguidos por la Asociación.
  - f) Establecer programas de cooperación con instituciones nacionales, internacionales y extranjeras.
  - g) Asociarse en forma transitoria o permanente con otras instituciones nacionales, internacionales o extranjeras que persigan fines análogos a los de la Asociación y concurrir a la formación de ellos.
  - h) Promover, asesorar, auspiciar y realizar programas y proyectos de desarrollo social, económico y cultural.
  - i) Promover, constituir, capacitar y asesorar organizaciones comunitarias de base e instituciones que propendan al desarrollo social, económico y cultural.
  - j) Promover, constituir, capacitar y asesorar organizaciones comunitarias de base, e instituciones que propendan al desarrollo y al fomento de dichas organizaciones.
- Para efectos de sus Estatutos se entiende por:

a) CORTOMETRAJE: Toda producción íntegramente realizada en formato de cine, en cualquiera de sus variantes, cuya duración no exceda los treinta minutos sin considerar el crédito y los títulos, salvo letreros, leyendas o mensajes explicativos de función claramente narrativa.

b) CORTOMETRAJE CHILENO: Cortometraje cuyo DIRECTOR, GUIONISTA, y/o PRODUCTOR tengan la nacionalidad chilena, requiriéndose además que al menos el cincuenta y un por ciento del financiamiento de la producción provenga de recursos nacionales.

En el caso de co-producción con otros países, acreditada formalmente, este porcentaje podrá ser de un veinte por ciento. Para los cálculos anteriores se considerarán, recursos reales o virtuales tales como descuentos, facilidades de pago, donativos, exenciones, patrocinios, y toda forma de apoyo avaluable en dinero mediante los documentos del caso.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Establecer un Plan Estratégico que permita generar una **sinergia virtuosa** entre la asociación, sus socios y el ámbito de nuestros clientes, distribuidoras, compradores, productores, canales e instituciones.

### Objetivos Específicos

- 1.- Identificación y análisis de los **servicios existentes** y generación de **nuevos servicios** para los asociados.
- 2.- Capacitación en temas de **asociatividad, gremialismo, y gobernanza** al grupo directivo.
- 3.- Diseñar, Desarrollar e Implementar **mecanismos de promoción, comunicación y difusión** para la asociación gremial.
- 4.- Diseño, Desarrollo e Implementación de **al menos dos iniciativas** provenientes del levantamiento de necesidades, que sean factibles técnica y económicamente de realizar.

El alcance del Plan Estratégico de ACORCH (PEA) tiene el propósito de establecer la dimensión estratégica de la asesoría, con el objeto de definir el marco estratégico a realizar en las fases de análisis, diseño y formalización previstas. Lo anterior tiene tres focos de importancia:

- Involucrados: ACORCH
- Interesados: Plataforma Audiovisual, Asociación Video Juegos, PTI Santiago Creativo, Actores comerciales de los nuevos medios, Canales de Televisión, Canales de difusión y promoción, Agencias de Promoción (tv digital, telefonía IPTD, WEB, Aviones, aeropuertos), Distribuidores internacionales.
- Compradores, Distribuidores, Productores, Coproductores, Directores, Guionistas, Técnicos, Canales de exhibición (Mediatecas, Cineclubes, Salas).
- Festivales internacionales.
- Asociaciones de generación de contenidos.
- Relacionados a cadena de valor: Creación, Producción, Difusión, Distribución y Comercialización.



Figura 1: Mapa de agentes

## 1.2.4 Problemas sectoriales preliminares

Formación de audiencia o público: por un lado aumenta el interés de realizar cortometrajes, pero no está claro si existe audiencia de cortometraje. No existe audiencia formada, ni el estado fomenta su formación, Acorch no ha sabido formar audiencia.

Existen bajos niveles de asociación producto de que existe competencia entre las distintas organizaciones del sector, en particular a la hora de conseguir fondos y buscar financiamiento. Otra causa de la baja asociatividad, es la cultura individual de los

# Planificación Estratégica ACORCH

Iniciativas Estratégicas	Alternativas estratégicas			
	PRIORIZACIÓN ALTERNATIVA 1	PRIORIZACIÓN ALTERNATIVA 2	PRIORIZACIÓN ALTERNATIVA 3	PRIORIZACIÓN ALTERNATIVA 4
Elaborar la política de Acorch				
Plan Estratégico de Largo Plazo Acorch (prospectivo)				
Reforma Estatutos A.G.				
Elaborar una política del sector Cortometrajes				
Convención / Asamblea				
Agenda Asociativa (académica - universitaria, estatal, festivales, salas, agentes de venta, curadores, mercados internacionales y cadenas y redes de innovación)				
Instalar en Plataforma Audiovisual, la política del Cortometraje				
Investigación del Cortometraje en su mercado y potencial de negocio				
Programa de capacitación para realizadores (guionistas, producción, dirección, fotografía, post prod)				
Avanzar en un proyecto Observatorio de Cortometraje				
Sistema nacional de registro de cortometrajes				
Elaborar una política de audiencia para el Cortometraje				
Programa de formación de audiencia de Acorch				
Concretar una alianza / sociedad con agentes de la cadena de valor del sector audiovisual				
Propuesta de servicios para realizadores y socios de acords (convenio de beneficios, descuentos, salud, cultura, proveedores insuamos)				
Plataforma Mercado On-line				
Programa de nuevos negocios y vinculación				
Agenda de negocio				
Implementar el Plan Estratégico comunicacional Acorch				

## Planificación Estratégica ACORCH

Dinámicas Estratégicas	Objetivos Estratégicos Operativos	Iniciativas Estratégicas
Político Institucional y asociativo	Necesidad de definir el alcance estratégico de ACORCH, para establecer una propuesta de valor ajustada a las demandas del sector.	Elaborar la política de Acorch Plan Estratégico de Largo Plazo Acorch (prospectivo) Reforma Estatutos A.G.
	Redefinir y potenciar el carácter político de la AG, sobratodo en la relación con las políticas públicas estatales del sector.	Elaborar una política del sector Cortometrajes
	Alinear a los socios de la A.G frente a la visión de largo plazo	Convención / Asamblea Agenda Asociativa (académica - universitaria, estatal, festivales, salas, agentes de venta, curadores, mercados internacionales y cadenas y redes de
	Replantearse las relaciones asociativas con otras organizaciones del sector, a modo de potenciar se de manera colectiva y mejorar el poder del sector frente al estado.	Instalar en Plataforma Audiovisual, la política del Cortometraje
Sectorial	Socializar definiciones de base y resolver controversias con los realizadores.	Investigación del Cortometraje en su mercado y potencial de negocio Programa de capacitación para realizadores (guionistas, producción, dirección, fotografía, post prod)
	Aumentar el conocimiento del sector, avanzar en indicadores, estadísticas, perfiles y registro del sector.	Avanzar en un proyecto Observatorio de Cortometraje Sistema nacional de registro de cortometrajes
	Avanzar en medidas de mejora respecto a la formación de audiencias.	Elaborar una política de audiencia para el Cortometraje Programa de formación de audiencia de Acorch
Nuevos negocios y vinculación con el Mercado	Potenciar nuevos negocios, proyectos y mejoras de la cadena de valor, enfocándose principalmente en el eslabón de la distribución.	Concretar una alianza / sociedad con agentes de la cadena de valor del sector audiovisual Propuesta de servicios para realizadores y socios de acorch (convenio de beneficios, descuentos, salud, cultura, proveedores insumos) Plataforma Mercado On-line Programa de nuevos negocios y vinculación
	Acercarse y sostener negociaciones con el mundo privado, sobre todo con canales de televisión y productoras.	Agenda de negocio
Comunicacional	Mejorar de manera sustantiva la comunicación estratégica y la mejora de la imagen , como necesidades para afianzar el conocimiento de los agentes sobre la AG.	Implementar el Plan Estratégico comunicacional Acorch



Las dinámicas estratégicas fueron analizadas en el taller y se estableció considerarlas bajo cuatro componentes: político, institucional y asociativo; sectorial; económico; y comunicacional. Estos permitieron asimilar los objetivos estratégicos/operativos fueron finalmente establecidos (un total de 10) y trabajar la generación de iniciativas. Posteriormente, el consultor realizó el ejercicio de establecimiento de alternativas estratégicas, su priorización, y la definición priorizada de las iniciativas.

### 3.3 Taller de Diseño

El taller de diseño se centró en el análisis de los objetivos estratégicos/operativos y las iniciativas asociadas que fueron consideradas pertinentes de incorporar. A continuación se expresan las ideas fundamentales que surgen de la actividad:

2 Dentro de lo político institucional destaca obviamente el tema de la falta de definiciones estratégicas que puedan ser seguidas y la fragilidad existente en torno a la propia institucionalidad de la asociación.

3 Desde la perspectiva sectorial, se analizaron las necesidades de desarrollo de las relaciones estratégicas de ACORCh con terceros y la falta de una política que defina ámbitos de acción relevantes. Surge el requerimiento de una nueva propuesta de valor de la asociación, lo que requiere una mirada de largo y aceptación de sus socios en torno a una plan estratégico de largo plazo.

4 Con relación al tema económico, se analizó las posibilidades de desarrollo de la gestión comercial (búsqueda de socios y alianzas) enfocadas en el ámbito de acción de la distribución y la idoneidad y factibilidad de una plataforma digital que logre fomentar las actividades del gremio.

5 El Plan Comunicacional surge como un instrumento en sí estratégico para poder difundir el escalamiento coherentemente.



Otra dinámica de relevancia, dice relación con los aspectos de gobernanza económica en el sector y con los negocios con privados. En este sentido, se manifiesta como una de las principales problemáticas la distribución, como principal eslabón de la cadena de valor sectorial. Esta es una afirmación sostenida en el manifiesto interés de los agentes del sector, que argumentan la necesidad de su resolución como uno de los principales factores productivos.

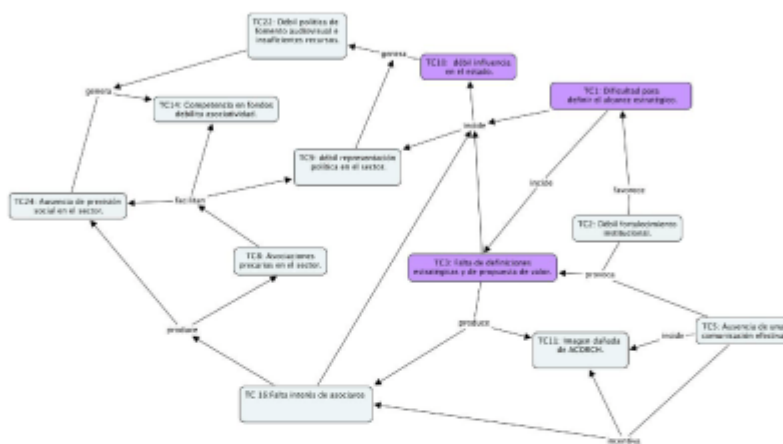
Los problemas de distribución son estimulados, principalmente, por la ausencia de un alcance estratégico directo de la AG, debido a su carácter político orientado a la incidencia sobre las definiciones de un estado que no fomenta la cadena de valor sectorial. Debido a esto, la AG se ve desfavorecida e incapacitada para actuar directamente en este eslabón de relevancia. Además se le suma la débil visión comercial que existe en el sector, facilitado principalmente por reacciones adversas de los realizadores a aceptar canales no tradicionales de exhibición. Esta falta de visión facilita la incapacidad de instalar negocios en el mundo privado, sobretudo en el *retail*.

La desvalorización del cortometraje por parte de los privados, principalmente de los canales de televisión, como de la baja capacidad de generar proyectos comerciales, debilitan en su conjunto las relaciones económicas, que se reproducen y desfavorecen la cadena productiva, en especial la distribución en el sector. Encima, arrastrando la falta de definiciones y propuestas de valor, junto a las comunicaciones debilitadas y la imagen dañada, que afectan de manera indirecta, a no esclarecer el alcance estratégico que dificulta la dinámica de

**2.3.2 Dinámicas sistémicas de la gobernanza de ACORCH.**

Para facilitar la comprensión del sistema estratégico sectorial del cortometraje y de las relaciones de gobernanza de ACORCH, se presentan en la figura 2. las tres principales dinámicas que estructuran la problemática del sector desde la perspectiva de la asociación gremial.

**A) Dinámica de gobernanza política pública y asociatividad.**



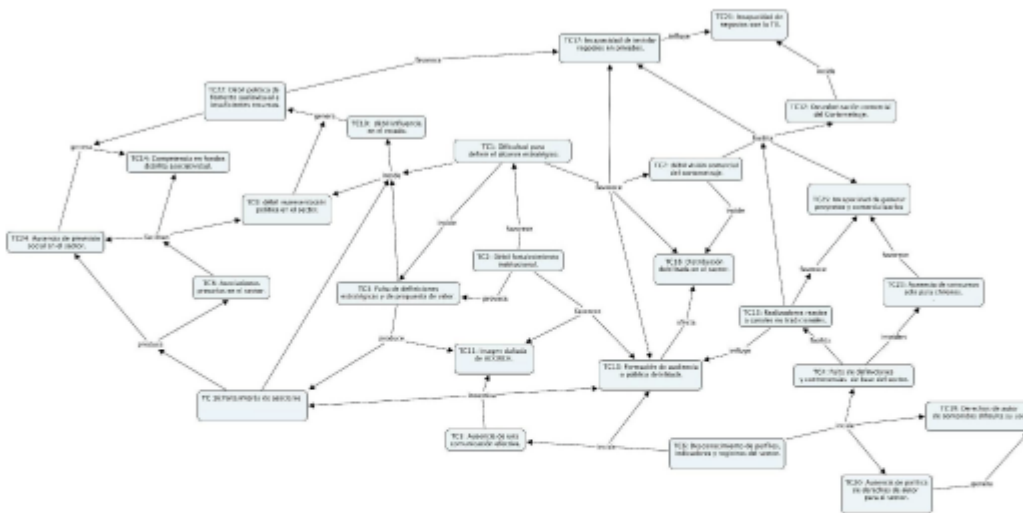
Una de las dinámicas de gobernanza que estructuran una de las principales problemáticas del sector y de la posición de ACORCH, dice relación con las influencias políticas debilitadas por parte de la AG, que se hacen visibles en débil incidencia sobre las definiciones que toma el estado sobre el sector, con evidentes resultados negativos para su propio desempeño. Por otro lado, en la lógica de la débil capacidad asociativa entre las organizaciones del sector y de la débil participación y conocimiento de los cortometrajistas sobre la AG y su propuesta de valor.

Como principales atractores de la dinámica, destacan la débil influencia en el estado, como problema clave en la lógica política y de incidencia en la política pública de ACORCH y de el sector en si mismo, como también y relacionado con lo anterior, en la lógica problemática de ACORCH en su indefinición, por un lado de su alcance estratégico y de sus competencias primeras que el sector espera de la asociación, que se dificulta en la perspectiva de ansiar nuevos proyectos de negocio y no cubrir las expectativas de carácter público y político con las relaciones de incidencia en el estado, como también en la indefinición y falta de concreitud y claridad de la propuesta de valor ajustada a la lógica de una AG.

La dinámica es sumamente problemática, en las relaciones de comunicación e imagen dañada que influyen y facilitan una baja asociatividad, que el sector sufre debido a la fuerte competencia y el poco fomento que existe y la precariedad desde las organizaciones sectoriales, que se reproducen en un ciclo vicioso y de pocas garantías, como la falta de previsión social.

**B) Dinámica de gobernanza económica y negocios con privados.**





**2.2.4**  
**Mapas del Sistema Estratégico Sectorial de los cortometrajes.**

La ilustración 1 Mapa del Sistema Estratégico Sectorial recoge la descripción del SES.

Compártelo:

- [Haz clic para compartir en Twitter \(Se abre en una ventana nueva\)](#)
- [Clic aquí para compartir en Facebook. \(Se abre en una ventana nueva\)](#)
- [Haz clic para compartir en Google+ \(Se abre en una ventana nueva\)](#)