

## La industria del cine mexicano, alianzas estratégicas para adquirir y mantener una ventaja competitiva a partir de la década de los noventa

SALAMANCA- María †

*Universidad Anáhuac*

Recibido 20 de Marzo, 2014; Aceptado 20 de Diciembre, 2014

### Resumen

La ICM (Industria del Cine Mexicano) es una actividad económica y de suma importancia para la sociedad al ser una actividad cultural, recreativa, generadora de empleos y que en ciertas épocas ha contribuido al desarrollo de nuestro país. En el 2009, las industrias culturales y recreativas, llegaron a significar casi el 7% del producto interno bruto (PIB) de México (empresaexterior.com, 2009). Dada la importancia de la ICM, en cuanto a su contribución en el crecimiento y desarrollo del país, el objetivo general de la presente investigación se centra en identificar y evaluar la importancia que tiene la formación y desarrollo de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva, como son productores, distribuidores y exhibidores para crear y sostener ventajas competitivas en esta industria, y cómo dichas ventajas se pueden aprovechar para obtener resultados superiores. Adicionalmente, se busca determinar si estos acuerdos desarrollados por la ICM han mejorado efectivamente en aquellos aspectos que originaron su implementación, evaluando los resultados en cuanto a: número de películas producidas, empleos generados y posicionamiento del producto.

**Industria del cine mexicano, alianzas estratégicas y ventaja competitiva**

### Abstract

The MFI (Mexican film industry) is an economic activity and it's very important for society, it is a cultural recreational activity that generates jobs and at certain times has contributed to the development of our country. In 2009, cultural and recreational industries came to mean almost 7% of gross domestic product (GDP) in Mexico (empresaexterior.com, 2009). Given the importance of the FMI, in terms of their contribution to the growth and development of the country, the overall objective of this research focuses on identifying and assessing the importance of the development of cooperation agreements between members of the chain productive, such as producers, distributors and exhibitors to create and sustain competitive advantages in this industry and how these advantages can be exploited to obtain superior results. Additionally, it seeks to determine whether these agreements developed by the MFI have actually improved in those aspects that led to its implementation, assessing the results in terms of: number of films produced, jobs created and product positioning.

**Mexican film industry, Strategic alliances, Competitive advantage.**

**Citación:** SALAMANCA- María. La industria del cine mexicano, alianzas estratégicas para adquirir y mantener una ventaja competitiva a partir de la década de los noventa. Revista de Aplicaciones de la Ingeniería.2015, 2-2: 84-100

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

El mundo ha vivido y sigue viviendo un proceso de apertura en diferentes y nuevos mercados. México no se ha quedado atrás en este movimiento, sobre todo con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de Norte América (TLCAN). Como consecuencia de la globalización la competencia internacional se incrementa cada día más y la ICM se ve en la necesidad de innovar constantemente, obligándola a modificar y a adaptar sus estructuras y estrategias, así como de eficientar la relación entre integrantes de la cadena productiva.

Dentro de estas estrategias están los acuerdos de cooperación, entre los que destacan las alianzas estratégicas desarrolladas entre productoras, distribuidoras y exhibidoras. El objetivo de la formación de alianzas es el de ser cada vez más innovadores para satisfacer las exigencias de los consumidores en cuanto a variedad y calidad, y alcanzar un posicionamiento del producto a través de la participación en festivales y la obtención de premios, buscando lograr un crecimiento sostenido en la ICM.

Los acuerdos de colaboración se pueden lograr tanto para grandes como pequeñas y medianas empresas (Pymes), se pueden dar en cualquier sector y con competidores extranjeros. Los objetivos son diversos y extensos, incluyen a algunos o a todos los integrantes de la cadena productiva, favoreciendo la posición competitiva del sector en cuestión.

Antecedentes de la industria del cine mexicano. La historia del cine en México ha sido clasificada en dos grandes periodos: primero, con la etapa preindustrial que abarca del año 1897 a 1937; esta se divide en su fase silente y la fase sonora.

La fase silente estuvo caracterizada por la realización de documentales y por el predominio del cine de argumento (ficción); la fase sonora estuvo dedicada a la experimentación, la conquista de mercados y el salto a la siguiente etapa (De la Vega, 1991).

Posteriormente, el cine mexicano tuvo lo que ha sido llamada su “época de oro”, viéndose reflejada en mayor número de producciones y algunas han sido muy populares. Esta época contó con ciertas características de éxito, como fueron: los temas de las películas que se desenvolvían en un medio rural estable y sin carencias; los escenarios urbanos eran más encuadrados en el romanticismo que en el realismo; las grandes actuaciones de los personajes; la estructura de los filmes cinematográficos; el ingenio de los productores y la visión de los directores; el precio del boleto de entrada era accesible para todo tipo de público; el apoyo por parte del estado con medidas favorables de financiamiento, producción y distribución; y la relación de cooperación y apoyo mutuo establecida con Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial (García Riera, 1986) y (Reyes, 2007).

Después de ésta época, la industria cinematográfica mexicana empieza a sufrir una caída en cuanto al número de producciones debido a ciertos factores, como fueron: la entrada al cine de la tecnología de 8mm y 16 mm; la instalación de la televisión en los hogares; problemas sindicales; entre otros. Posterior a esta época el cine mexicano ha presenciado altas y bajas en cuanto al número de películas producidas (García Riera, 1986 y 1998). En la década de los noventa, el cine mexicano empieza a presenciar una transición debido a la apertura internacional que se da en México hacia un cine de competencia internacional.

La ICM ha tenido que enfrentar la aceptación y adaptación a la apertura internacional, ha buscado la formación de alianzas con distribuidores y exhibidores, y la creación de nuevos organismos en favor de esta industria, entre otras acciones (Matute, 2002).

Varios han sido los factores que han contribuido a la situación actual del cine mexicano, algunas lo han beneficiado y otras, por el contrario, lo han perjudicado. Estos factores se presentan en la tabla 1:

Factores en beneficio de la ICM	Factores en perjuicio de la ICM
Se ataca a otro mercado: el de clase media con historias de su interés y siendo un mercado más culto.	Precio del boleto de entrada al cine es de pocos pesos menos del salario mínimo diario, según el complejo.
Se logra la coproducción con otros países.	Producciones mexicanas bien desarrolladas logran recuperar la inversión si brincan fronteras.
Los sindicatos tuvieron que aceptar las nuevas condiciones laborales y flexibilizar sus posturas.	Necesidad de mayor apoyo gubernamental como fuente de financiamiento y con medidas de apoyo a la industria cinematográfica.
Creación de FIDECINE (2002) donde los rendimientos de las películas son similares a las de las transnacionales.	La recuperación de la inversión no es suficiente para garantizar la reinversión en la producción.
Estímulo fiscal que puede llegar hasta 20 mdp (millones de pesos) para la producción de películas, siempre y cuando no exceda el 10% del total que debe pagar por ISR (impuesto sobre la renta).	Prácticas oligopólicas en la distribución de películas, principalmente por empresas norteamericanas.
Se erradica la censura que vivió el cine mexicano por muchos años.	En la exhibición existe concentración en unas cuantas cadenas.
Empresas nuevas de jóvenes apostando al futuro de la industria cinematográfica en	Poca inversión por parte del sector privado.

México.	
Importancia de los momentos históricos y la producción cinematográfica.	Falta de coordinación entre productores e inversionistas.
	Entrada en vigor del TLCAN en 1994, donde el cine se considera como una industria y no como un producto cultural.
	Competencia con el cine hollywoodense.
	Error de diciembre de 1995 y el alza del dólar trajeron una grave descapitalización al cine en México.
	El TLCAN no incluye normas o directrices claras en cuanto a este sector.

**Tabla 1**

Lo anterior provocó que las compañías de la iniciativa privada fueran las que más resintieron los efectos del tratado. El 90% de los productores en activo no alcanzaban a recuperar lo invertido debido sobre todo a que los distribuidores y exhibidores, de fuerte presencia transnacional, se quedan con la mayor parte del ingreso en taquilla, ocasionando que los inversionistas se alejen cada vez más del cine y sólo produzcan de manera constante las compañías con capital cercano a los oligopolios de la telecomunicación (Apanco, 2007) y (Ugalde, 2005).

#### Metodología de la investigación.

Problema a investigar. Por lo anterior, la presente investigación aborda la necesidad que presenta la ICM, al tener que identificar nuevas formas de competir, otorgando mayor valor agregado, a menor costo y en el menor tiempo posible, provocando la necesidad de reformar y reforzar sus estrategias.

También se destaca la importancia de la ICM para la actividad económica y social de nuestro país. Además de recalcar cómo esta industria, al igual que otras, es una industria que necesita ser analizada y estudiada desde las bases teóricas de la ciencia administrativa.

Concretando, llegamos a que el problema de investigación abarca el efecto negativo que se dio en la ventaja competitiva de la ICM, al abrirse las fronteras y no contar con la capacidad de enfrentarse a las grandes empresas transnacionales. Estableciendo, de esta forma, la pregunta a investigar:

¿La formación de acuerdos de cooperación de productores de la ICM, con otros integrantes de la cadena productiva, se relaciona con la ventaja competitiva de esta industria?

Hipótesis.

La formación de acuerdos de cooperación de productores de la ICM con los integrantes de la cadena productiva se correlaciona en forma positiva con la ventaja competitiva de esta industria.

La ventaja competitiva se da cuando la ICM tenga alguna característica diferencial, ya sea en las producciones, procesos de producción, nuevos enfoques de mercadotecnia de las películas mexicanas e innovaciones respecto a sus competidores que se deriva tanto de una buena imagen o de una prestación adicional de las producciones (Porter, 2001),

Los acuerdos de cooperación se forman entre integrantes de la cadena productiva de la ICM para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de su posición competitiva. Se consideran los siguientes:

- Coproducción de películas mexicanas.

- Acuerdos con los diferentes canales de distribución de las películas mexicanas y las alianzas logradas por producciones mexicanas.

- Alianzas con las empresas exhibidoras en México de las producciones mexicanas.

Tipo y diseño de la investigación.

Esta investigación es cuantitativa, directa y documental, y de alcance correlacional (Rojas, 2002), (Torres Solis, 1999).

Universo de estudio y tamaño de la muestra. Al ser una investigación cuantitativa, la medición se obtiene, por un lado, mediante la recopilación de información con la que contaba esta industria, y por otro lado, con el método conocido como encuesta y entrevistas, dirigidas a los directivos y/o empleados de las empresas que conforman la ICM.

Con la información recopilada, se utiliza estadística descriptiva para estimar ciertos indicadores económicos que se ven afectados por esta industria.

Para la obtención de los sujetos, se consultaron diferentes fuentes de información de la ICM. Primero, se consultaron bases de datos sobre la ICM en diferentes organismos como son FIDECINE (Fondo de Inversión y Estímulos al Cine), FOPROCINE (Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad), IMCINE (Instituto Mexicano de Cinematografía), CANACINE (Cámara Nacional de la Industria del Cine), CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), ACNielsen y el Banco de México.

Se obtuvieron los directorios de IMCINE de las instituciones y organizaciones cinematográficas, que abarcan: empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras, de servicios cinematográficos, centros de educación cinematográfica, de festivales de cine en México, y comisiones de filmaciones y oficinas de apoyo a la producción audiovisual en México.

De lo anterior se obtuvieron 341 empresas, organismos, festivales, escuelas, etc., que estuvieran relacionadas de una u otra forma con la ICM.

El segundo paso fue seleccionar aquellas que estuvieran relacionadas con la producción cinematográfica de películas mexicanas, tomando en cuenta que existen productoras que para obtener financiamiento o subsidios abren una productora por película; por lo tanto, se seleccionó solamente la matriz de las producciones, quedando una población objetivo de 105.

Con la información anterior y dadas las limitaciones naturales, se obtuvo una muestra de 36 participantes, con el objetivo de generar un diagnóstico tendencial sobre el estado de la producción del cine mexicano en cuanto a su participación en el mercado, su capacidad para enfrentar a la competencia internacional y por sus acuerdos de cooperación para lograr una ventaja competitiva.

#### Instrumento de medición.

El instrumento utilizado para recabar la información fue un cuestionario estructurado, en el que los encuestados contestaban a las preguntas formuladas sin intervención del encuestador, salvo en algunos casos que se realizaron algunas entrevistas para aclarar las respuestas y/o para ampliar la información.

Las dimensiones utilizadas para construir el cuestionario de medición han sido probadas en estudios aplicados a diferentes industrias y/o sectores.

Para su elaboración se consultaron varias fuentes, como el cuestionario de la encuesta sobre competitividad del Complejo Tecnológico Industrial de Málaga y de otras fuentes como Thorogood Publishing Ltd, Arthur Andersen, Panayides Photis, entre otros. Además se contactó de forma directa al Dr. Fernando Casani Fernández de Navarrete de la Universidad Autónoma de Madrid y al Dr. Esteban García-Canal de la Universidad de Oviedo (ellos cuentan con un gran número de publicaciones y estudios en diferentes journals sobre acuerdos de cooperación, estrategias competitivas y alianzas estratégicas), quienes amablemente nos hicieron llegar sus aportaciones y cuestionarios utilizados en sus investigaciones.

Los cuestionarios fueron adaptados a las condiciones que prevalecen en la industria del cine mexicano y a los objetivos del presente estudio.

El cuestionario obtenido para que fuera confiable, fue validado por asesores, académicos y por personas que laboran dentro de la ICM a niveles directivos.

## 2 Marco teórico

El marco teórico abarca los antecedentes de las teorías de la estrategia y ventaja competitiva con el objetivo de identificar los motivos de la formación de acuerdos de cooperación y las ventajas que este tipo de estrategia ofrece a las empresas para poder competir en la actualidad, considerando el ambiente en el cual se desempeña.

Se analiza la teoría basada en los recursos (TBR) al ser la que explica el funcionamiento de las empresas extranjeras que por su estructura determinan las reglas del juego competitivo y en consecuencia, las empresas productoras del cine en México, gracias a que poseen ciertos recursos y capacidades únicas, pueden formar acuerdos de cooperación con las extranjeras y lograr posicionarse en forma competitiva en el mercado internacional.

#### Teoría basada en los Recursos.

Las empresas productoras de la ICM poseen una serie de recursos y capacidades únicas, donde un subconjunto les permite alcanzar una ventaja competitiva y otro subconjunto de éstos conducen a un desempeño superior en el largo plazo.

La ventaja se puede sostener por periodos largos de tiempo siempre y cuando la empresa se pueda proteger de imitación de recursos, transferencias o sustitución (Penrose, 1959). El estudio de Mahoney y Pandian (1992) presenta la TBR desde tres perspectivas diferentes:

Primero, incorpora conceptos de la corriente estratégica. La postura estratégica ha sido vista como una continua búsqueda de renta (Bowman, 1974), la cual es definida como un rendimiento de los recursos por encima de sus costos de oportunidad, como lo define Tollison (1982). Segundo, también tiene cabida en la corriente de la economía organizacional. La TBR, tomado de Aharoni y Sticht (1990), Dosi et al. (1990), Prahalad y Hamel (1990), se concentra en los factores claves de éxito del comportamiento de una empresa en particular para alcanzar ciertas ventajas específicas, con un portafolio de rutinas y competencias diferenciales, de coherencia en las habilidades y de la propiedad única del know-how (Mahoney & Pandian, 1992: 365).

Tercero, es complementario al análisis de organización industrial, como lo establecen Caves (1982) y Porter (1980-81).

La ventaja competitiva es una función del análisis de una industria, gobierno organizacional y efectos de la empresa (en la forma de ventajas en los recursos y en las estrategias).

#### Ventaja Competitiva.

Así como describe Porter (2001), la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que un sector es capaz de crear para sus compradores, que exceda al costo de crearlo. Porter (2005) distingue dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación, y todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y/o coordinación. Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones: las ventajas de orden inferior, tales como bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar; las de orden superior que son más duraderas, tales como: la tecnología de procesos, la diferenciación del producto, la fama de la marca y las relaciones con los clientes protegidas por los altos costos; y de la actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva que encierra desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable.

Esta última nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio, abarca todo el sistema de valores, se sostiene con un mejoramiento incesante, y requiere de implantar estrategias de enfoque internacional (Porter, 1990).

#### Acuerdos de Cooperación.

La empresa participa en una serie de actividades o funciones que pueden o no estar relacionadas tecnológicamente: compra de insumos; transformar estos insumos en productos semiterminados; diseñar productos y hacer investigación en innovación de productos; búsqueda de financiamiento; otorgar crédito a compradores; buscar proveedores y nuevos mercados; etc., (Mariti y Smiley, 1983).

Para tales actividades la empresa tiene, por lo menos, tres alternativas: organizarlo internamente; a las transacciones individuales del mercado hacerlas recursos; y/o desarrollar un acuerdo de cooperación con una o más empresas, que es una forma de organización intermedia que puede generar economías a escala. En el ámbito empresarial la cooperación se ha convertido en una nueva forma de competir en el mercado, en un medio para alcanzar y mantener la ventaja competitiva Casani (1996).

Los acuerdos de cooperación afectan a la organización y modifican las estructuras competitivas configurando nuevos mercados. Este hecho provoca la necesidad de definir cómo afectan las estrategias de alianza y cooperación al nivel competitivo general y por tanto cómo influyen en la eficiencia del sistema basado en el libre mercado. Estos hechos cooperativos están modificando el concepto tradicional de mercado competitivo y así las alianzas más que suprimir transforman la rivalidad o forma de competir creando un nuevo escenario que puede ser más virulento o duro que el anterior.

En lo que respecta a la definición que engloba el concepto de cooperación y que es utilizado en la presente investigación destaca la que aportan los autores Mariti y Smiley (1983), que conciben el acuerdo de cooperación entre empresas como un convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones.

Para estos autores, el acuerdo debe ser explícito, aunque no necesariamente escrito, puede ser verbal, pero debe de haber una voluntad clara de realizar el acuerdo. Tiene que ser realizado a priori, con una relación de largo plazo, no tratarse simplemente de actos esporádicos, pues en este caso se trataría de unas transacciones puntuales y no de un acuerdo de cooperación (Sanfiel, 2004).

Al abarcar los acuerdos de cooperación se van a considerar los siguientes factores: el tamaño de los integrantes de las alianzas estratégicas y, el grado de rigidez o flexibilidad de las estrategias.

Actualmente, las grandes industrias han desarrollado su crecimiento a través de estrategias rígidas, fusiones y/o participaciones con otras empresas, lo que implica fuertes inversiones y desembolsos de dinero, como es el caso de la industria del cine de Hollywood.

La ICM está conformada por Pymes las cuales, al darse la apertura de este sector a nivel internacional, se ven en la necesidad de desarrollar ciertas estrategias como los acuerdos que forman con otras organizaciones, ya que entre más se especialice una empresa en las actividades que dominan y que les reportan ventajas, mayores resultados positivos se tendrán sobre su ventaja competitiva como sector.

Como lo establece Casani (1993), el campo que puede abarcar la cooperación como cualquier forma de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía va a ser muy amplio. Por lo tanto, se estudian atendiendo a distintas perspectivas: objetivos que se persiguen, forma legal que adoptan, en función de la acción estratégica, campo de actividad, tamaño de la empresa, y clasificaciones operativas.

De acuerdo a los objetivos de la investigación dos tipos de acuerdos son relevantes: en función de la acción estratégica y por el tamaño de la empresa. En cuanto a la acción estratégica (Tabla2), muchos autores establecen distintas modalidades de acuerdos de cooperación en función de las distintas actividades que configuran la cadena del valor de la empresa (Mariti y Smiley, 1983) (Porter y Fuller, 1988) (Chesnais, 1988).

Modalidad	Actividades de la Cadena de Valor
Cooperación financiera	La necesidad de recursos financieros y la dificultad de encontrar financiación.
Cooperación tecnológica	La rapidez en el desarrollo de la tecnología y su complejidad.
Cooperación en producción	Busca fundamentalmente conseguir economías de escala y de alcance que permitan reducir costos y riesgos asociados a la producción.
Cooperación comercial	Busca los siguientes objetivos: reducir costos y riesgos en el proceso de comercialización, penetrar en nuevos mercados, completar la gama de productos ofertados, tener acceso a canales de distribución, etc

Tabla 2

Dentro de la cooperación comercial se encuentra la cooperación canguro (Piggy-back), que consiste en un acuerdo de distribución o comercialización por el que una empresa presta a otra su red de distribución internacional para la comercialización de sus productos en el exterior en unas condiciones determinadas. Esta modalidad suele ser utilizada por las Pymes como es el caso de la ICM. Por el lado del tamaño de la empresa, tiende a variar en función del sector de actividad o del ámbito geográfico en que ésta actúa. Sin embargo existen diversos criterios, generalmente aceptados, para clasificar a las empresas por su tamaño. Los más habituales son el número de empleados, el volumen de ventas, el capital, el valor añadido, etc. La cooperación para las empresas productoras de la ICM aparece como una vía intermedia que les permite alcanzar el tamaño competitivo en aquellas actividades de la cadena de valor donde les faltaba, mantienen la independencia jurídica y patrimonial por tanto pueden conservar las cualidades asociadas a la pequeña empresa en lo que se refiere a flexibilidad y capacidad de innovación (Casani, 1995).

El modelo desarrollado por Gómez et al. (2000) presenta las ventajas de los acuerdos de cooperación para las PYMES, como es el caso de las empresas productoras de la ICM que buscan la internacionalización y que no cuentan con la experiencia y/o recursos suficientes para lograr mantener una ventaja competitiva. El modelo lleva a la colaboración interempresarial como alternativa estratégica, en lugar de la opción de enfrentarse en forma aislada. La industria cinematográfica en México ha venido siguiendo una estrategia de enfoque, que implica diferenciación y/o ventaja de costos respecto al segmento elegido. También sigue una estrategia de adaptación del producto a las necesidades del comprador, aprendiendo de la experiencia del líder.

La industria cinematográfica a nivel mundial presenta elevados costos fijos en la producción de la primera copia, posteriormente, los costos marginales de reproducción y distribución suelen ser muy bajos o nulos. Este tipo de industria presenta economías a escala, favoreciendo la producción a gran escala y la formación de oligopolios (Muñoz Larroa, 2009).

Los costos de producción del cine resultan ser cuantiosos y lo mismo sucede con el costo de la mercadotecnia. Adicionalmente, el periodo de recuperación de la inversión suele ser sumamente largo y existe un desfase negativo entre la compra de insumos y los ingresos derivados de la comercialización, repercutiendo en el financiamiento y en general en las oportunidades de expansión del sector.

Teniendo que depender de fuentes de financiamiento externas y la confianza de éstas para apoyar a la producción varía de empresa en empresa, de industria fílmica en industria fílmica y de país en país (Muñoz Larroa, 2009).

Este tipo de industrias tienen que lidiar con la incertidumbre que presenta el mercado en cuanto a la demanda, inversión, producción, transacciones y el juego de los competidores. Las empresas adquieren un papel importante generando estrategias y desarrollando ciertas características operativas. Siendo el objetivo la creación de una relación estable con las audiencias.

Estrategias como la planeación de las fechas de estreno, la de repertorio o catálogo como estrategia de mercadotecnia al ofrecer una gran variedad de películas y los proyectos exitosos compensan las pérdidas. Aunque, actualmente los grandes estudios han decidido reducir la cantidad de películas al año y hacer superproducciones en términos de presupuesto (Muñoz Larroa, 2009).

Otras estrategias desarrolladas, en cuanto a marketing y publicidad, es el hecho que ahora las grandes campañas publicitarias están vinculadas a la integración horizontal, es decir, la adquisición de otras industrias culturales, de electrónicos, de informática y/o de telecomunicaciones.

La situación ha aumentado con las fusiones empresariales y la convergencia tecnológica. Ser dueños de varios medios de comunicación: revistas, canales de televisión y radio, portales de internet, sellos discográficos, etc., le permite a las empresas reducir la planta laboral, lanzar campañas de publicidad cruzada para promover una película y al mismo tiempo generar economías derivadas en las otras industrias (Muñoz Larroa, 2009).

La cooperación puede facilitar el acceso a nuevas oportunidades de mercado mediante acuerdos de mercadotecnia que permitan a la empresa utilizar redes de distribución ya instaladas. Esta vía es muy importante para las posibilidades de expansión internacional de las empresas de la ICM, al disponer de recursos limitados y carecer normalmente de experiencia competitiva internacional, pueden ver incrementadas sus posibilidades de éxito si intentan su apertura a nuevos mercados de la mano de un socio establecido (Casani, 1993).

Cruz (1999), señala a la cooperación como la principal herramienta para estimular la motivación de los miembros del canal y actúa mediante un proceso por el que un miembro del canal busca el apoyo de otro realizando sus objetivos comerciales. Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades, ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional. En concreto, destacan las referidas al deseo de mantener la autonomía, la desconfianza, el propio interés y una deficiente relación costo/beneficio.

### 3 Resultados de la investigación

El desarrollo y presentación de los resultados se hace en dos apartados. Primero, se presenta un análisis descriptivo y las frecuencias encontradas. El segundo apartado muestra las correlaciones encontradas entre las variables.

#### Presentación de los resultados.

Las encuestas fueron realizadas a empresas pertenecientes a diferentes actividades de esta industria, que van desde productores, distribuidores y exhibidores, hasta el gobierno. Los encuestados son en su mayoría dedicados a la producción de películas y el 89.5% de las empresas son Pymes.

Los efectos en la ICM con la entrada en vigor del TLCAN han sido una baja participación de producciones mexicanas en los últimos seis años, entre una y diez producciones y una vez al año. De estas producciones, el 26.1% son producciones 100% mexicanas y pocas producciones tienen participación de la iniciativa privada o del gobierno y el 47.8% cuentan con los dos tipos de participación, nacional y extranjera.

En cuanto a la fuente de ingresos se observa que el 56.5% provienen de otras actividades posteriores a la comercialización. Y respecto a la subcontratación tenemos que existe una tendencia hacia esta actividad, que subcontratan más a las exhibidoras para lograr la comercialización de las películas, que el tipo de relación tiende a ser más a través de acuerdos de cooperación y que en un 57% son empresas nacionales.

También las empresas estudiadas reportan ser subcontratadas en un 53% de los casos y principalmente a través de alianzas estratégicas pertenecientes a la ICM y de procedencia nacional.

La comercialización de las producciones de películas mexicanas nos muestra la parte final de la cadena productiva. En esta parte, un 30.4% de los encuestados consideran que se está atacando un nuevo segmento geográfico desde hace seis años, esto es posterior a la entrada en vigor del TLCAN. En cuanto a la forma de distribución, posterior a la apertura, el 39.1% establece que ésta ha sido realizada directamente y con intermediarios, y beneficia a la industria (39.1%) o no la ha perjudicado (43.5%). En la parte de la entrada de exhibidoras internacionales a la ICM consideran que no la ha beneficiado pero tampoco perjudicado (34.8%). Por último, en cuanto a la comercialización, un 60.9% consideran que es conveniente que se formen alianzas con varios organismos, empresas e instituciones.

#### Prueba de hipótesis y discusión de los resultados.

En forma general se estableció que la formación de acuerdos de cooperación dentro de la ICM mejora la ventaja competitiva de esta industria, en términos de que se confirma que la competitividad se correlaciona en forma positiva con la cantidad de acuerdos de cooperación formados con los integrantes de la ICM, todo en vista de mejorar la ventaja competitiva del sector.

Para llegar a la aceptación de la hipótesis se realizó un análisis no paramétrico, con datos nominales u ordinales y categóricos. En la fase inicial se vio si la muestra utilizada es o no fiable a través de un análisis de confiabilidad. Se eligieron las variables referentes a las diferentes áreas analizadas y acorde con el marco teórico, aplicando el modelo de alpha, se eliminaron ciertos casos para lograr una Alfa de Cronbach significativa.

Posteriormente, se realizó un análisis factorial para la reducción de datos y lograr encontrar grupos homogéneos de variables. En la siguiente fase, se utilizaron como pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación bilaterales y unilaterales, rho de Spearman (Hernández Sampieri, 2010).

Para el caso de la prueba de Barlett el análisis se dividió de acuerdo a los indicadores que componen cada escala para obtener la aceptación o rechazo de los factores. Adicionalmente se obtuvieron autovalores empezando con los más elevados y considerando los que son mayores a uno (varianza total explicada).

El siguiente punto considerado es la matriz de componentes, donde podemos observar las cargas de cada uno de los indicadores que sean mayores a 0.5 para un análisis factorial exploratorio. Siguiendo con la matriz rotación que es la que se va a considerar, ya que permite que una sola variable apunte a un solo componente. A continuación se presentan los resultados en tres secciones:

Producciones, servicios subcontratados y principal fuente de ingresos.

Los resultados muestran que los factores que tienen mayor representatividad son: la participación en producciones mexicanas a partir de la entrada en vigor del TLCAN (.780), la fuente de ingresos (.656), la participación en producciones con alianzas (.634) y con la frecuencia con que se apoya estas producciones (.631).

Los dos primeros componentes explican el 60.626% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente, “tiempo y forma de participación en producciones”, explica el 32.05% de la varianza y el segundo, “producciones con alianzas”, el 28.57%.

Llegando a los siguientes indicadores a utilizar, dado el nivel de significancia que mostraron: participación en producciones mexicanas, producciones desde TLCAN, producciones con presencia nacional e internacional, participación en producciones con alianzas, servicios subcontratados y principal fuente de ingresos.

Vinculación con otras empresas e innovaciones en la producción del cine mexicano.

Los resultados muestran que se tienen factores bien representados como son el caso de: sí la empresa es subcontratada (.803), tipo de relación al subcontratar (.704), integración con otras empresas (.743), vinculación con organismos (.792), cambios en beneficio de la ICM (.550), los nuevos procesos de producción (.790), y el cine mexicano en un nuevo mercado geográfico (.619) y segmento (.588).

Los tres primeros componentes explican el 66.35% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente, “vinculación con otras empresas”, explica el 25.96% de la varianza, el segundo, “tipo de integración”, el 21.43% y el tercero, “innovaciones en la producción del cine mexicano”, el 18.96%.

Obteniendo los siguientes indicadores a utilizar, dado el nivel de significancia que mostraron: a la empresa se le subcontrata, tipo relación, vinculación de la empresa con otras, tipo de integración, forma producción en 10 años, cambios en beneficio de producciones mexicanas, el cine mexicano en un nuevo segmento y mercado geográfico. Estrategias seguidas por la industria y las nuevas formas de distribución y exhibición del cine mexicano.

Los resultados son satisfactorios y muestran que se tienen factores bien representados como son el caso de: estrategia seguida a partir del TLCAN (.903), el apoyo por parte de los directivos (.799), los beneficios en la nuevas formas de distribución (.753) y de exhibición (.793), y la formación de alianzas para ser más competitivos (.786). Continuando con el análisis de varianza total explicada los tres primeros componentes explican el 70.86% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente, “beneficios de las estrategias y la distribución”, explica el 33.23% de la varianza, el segundo, “estrategia y exhibición”, el 21.26% y el tercero, “estrategia organizacional, alianzas y sistemas de distribución”, el 16.36%.

Obteniendo los siguientes indicadores a utilizar, dado el nivel de significancia que mostraron: directivos favorecen al cine mexicano, beneficios de las formas distribución y exhibición, sistemas distribución en 10 años, estrategias de las empresas desde el TLCAN, estrategia organizacional desde TLCAN, formas de estrategia organizacional, y formación de alianzas para la competitividad. Correlaciones existentes: los acuerdos de cooperación de la ICM y la ventaja competitiva.

Con el análisis factorial se obtuvieron las variables más relevantes, se confrontaron y, de esta forma, concluir sobre las hipótesis planteadas. Las variables más representativas se agruparon en seis componentes que definen la ventaja competitiva de la ICM (figura 1), se aplicó, para las variables relativas a las medidas de resultados, la prueba de Rho Spearman. Los análisis relativos a las pruebas estadísticas señaladas resultaron relaciones interesantes que muestran la ventaja de formar acuerdos de cooperación para mejorar la ventaja competitiva de esta industria a partir de la firma del TLCAN. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos visualizar en la figura 1 las siguientes correlaciones entre las variables.

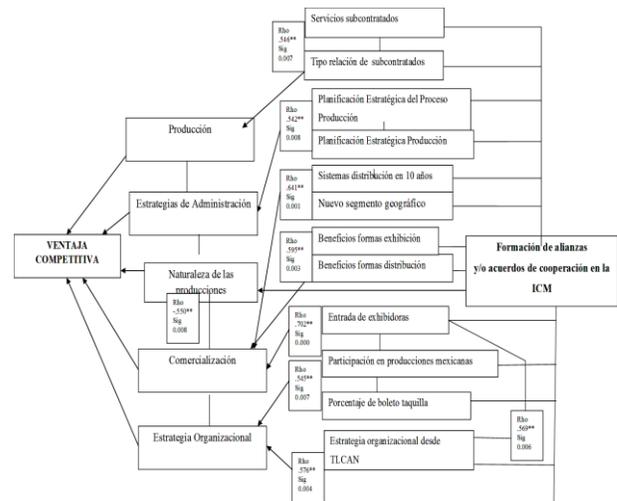


Figura 1

Como puede observarse al realizar la prueba de Spearman se encontraron los siguientes resultados relevantes. Por un lado, se encontró una relación del 54% entre la planificación estratégica de la producción y del proceso de producción, viendo que va muy relacionado lo que se va a producir y el cómo se va a producir para mejorar la competitividad de las producciones mexicanas. Adicionalmente, los resultados muestran que la participación en producciones mexicanas desde el TLCAN se caracteriza por la formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM (55%). Con relación a la existencia entre la forma de distribución de los últimos diez años y el cine mexicano en otros segmentos geográficos, vemos que en los últimos diez años se han utilizado cada vez más los sistemas de distribución a través de intermediarios, en la forma de acuerdos de cooperación, provocando que el cine mexicano logre incursionar en nuevos segmentos geográficos favoreciendo su posicionamiento competitivo, en un 64%. También, la distribución a través de intermediarios y la formación de acuerdos de cooperación con las nuevas exhibidoras ha beneficiado a la producción del cine mexicano, relación del 60%.

Una relación del 55% encontrada es la que muestra que la formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la ICM favorece la competitividad de esta industria. Adicionalmente las correlaciones encontradas muestran en un 55% que la mayor participación en producciones mexicanas en el mercado ha logrado incrementar el porcentaje del boleto de taquilla destinado a éstas, y también por la entrada de las exhibidoras, con una relación del 70%. Por último, se encontró la relación de un 58% entre los beneficios de la entrada de nuevas exhibidoras y las estrategias utilizadas por productores del cine mexicano. Se ha dado una tendencia a que sigan a los líderes del mercado pero con su diferenciación para mejorar su competitividad en la industria. Además de que los directivos tienden a favorecer la mercadotecnia de producciones ya probadas a partir del TLCAN, con una relación del 58%. Así llegamos a concluir y de acuerdo a la hipótesis planteada, que afirmaba que la formación de acuerdos de cooperación de productores de la ICM con los integrantes de la cadena productiva se correlaciona en forma positiva con la ventaja competitiva de esta industria, se aprueba, en términos de que se confirma que la ventaja competitiva está correlacionada con la producción, las estrategias de administración, la naturaleza de las producciones, la comercialización y la estrategia organizacional de la ICM. Lo anterior logrado a través de la formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM en beneficio de esta industria, como lo muestran los resultados anteriores.

#### 4 Conclusiones

El tema de las alianzas estratégicas para adquirir y/o mantener la ventaja competitiva en una industria ha adquirido gran importancia, por eso se realizó un estudio de cómo este tipo de estrategia utilizada por la ICM ha impactado en su mejora competitiva.

La investigación permitió demostrar que los acuerdos de cooperación mejoran la ventaja competitiva de esta industria, pero es importante considerar a todos los integrantes de la cadena productiva para evitar que los más fuertes sean los únicos beneficiados. Analizando los cambios en las producciones mexicanas a partir de la entrada en vigor del TLCAN, vemos que los beneficios recibidos han sido mayores gracias a la formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva, han logrado que las producciones mexicanas sean más innovadoras y se logren posicionar en el mercado, utilizando tecnología extranjera y maquinaria específica de la industria. Las empresas productoras del cine mexicano necesitan subcontratar servicios como son técnicos, distribución, comercialización, estudios cinematográficos, renta de equipo, exhibición y estudios de sonido, entre otros. Las opciones con las que cuentan para obtener estos servicios son el de subcontratar, pero esta opción presenta mayores costos, no se comparten riesgos y no mantienen un relación de largo plazo. Otra opción, que existe y que se tiende a utilizar cada día más, es la estrategia de los acuerdos de cooperación en los cuales se logran bajar costos, que los integrantes del acuerdo compartan riesgos y mantener una relación de mayor plazo. Con lo anterior, podemos concluir que efectivamente hemos tenido en los últimos seis años mayor número de acuerdos de cooperación pero aún no son suficientes y se ha logrado incrementar el número de producciones mexicanas que tienen presencia nacional e internacional. Las empresas pertenecientes a la ICM tienden a subcontratar cada día más y en la mayoría de los casos se ha hecho para poder competir a nivel internacional, también han formado más acuerdos de cooperación con las exhibidoras y distribuidoras con el objetivo de lograr una comercialización de sus películas y, de esta forma, hacer llegar el producto al consumidor final.

El cine mexicano puede competir con el cine de Hollywood pero no lo logra por el problema de la exhibición, se tienen pocos espacios donde exhibirse comparado con Estados Unidos, además de que primero se exhiben las películas provenientes de Hollywood, duran poco en cartelera y no son estrenadas en todas las salas, ni en los mejores horarios. La ventaja que tenemos y que es importante de explotar es que existe un mayor número de personas que pagan por ver películas mexicanas y les gustan. Ya el cine mexicano participa en varios festivales mundiales y obtiene premios, aunque falta mucho por hacer en cuanto a producción y distribución del cine mexicano.

La ICM tiene problemas, además de que no hay que restar importancia a que el cine cuenta con sustitutos muy cercanos como es la televisión abierta, la cual presenta la ventaja de que las películas cuentan con varias repeticiones a lo largo del año y que son programados en horarios atractivos. También presenta un reto el tiempo que lleva una película a través de las diferentes canales de distribución el cuál se ha ido acortando progresivamente: cada vez es menor la espera para que una película sea lanzada a la venta en formato físico a partir de su estreno en cartelera, ocasionando que, dado el precio y gasto que implica para una familia asistir al cine, esperen a que salga en televisión abierta o en algún otro formato físico. Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que ya se tiene la distribución de las películas a través de internet ofreciendo mayor variedad de títulos y con la facilidad de verlos en cualquier momento.

Por todo lo anterior, puede concluirse que la formación de acuerdos de cooperación impacta en forma positiva a la ICM, siempre y cuando estos acuerdos sean en beneficio de toda la cadena productiva.

Los acuerdos se tienen que formar entre diferentes empresas, organismos, instituciones y que beneficien tanto a productores como a distribuidores y exhibidores. Los productores mexicanos han tenido que firmar los acuerdos y lo prefieren, pero ha sido para mantener su participación en el mercado, no ha sido para innovar e invertir en los procesos de producción y lograr bajar costos de producción.

## 5 Referencias

ACNielsen EDI. (2002), La industria del cine en México, Cines, distribución y exhibición (2001), México.

Aharoni, Y. and J. P. Sticht. (1990), "In search for the unique: Can firm-specific advantages be evaluated?", Working paper, Leon Recanati Graduate School of Business Administration, Tel Aviv University.

Apanco, Edgar. (2007), "¿Quiere invertir en cine?", Alto Nivel. Estrategia de Negocios, Año 20 Núm. 225 mayo. pgs. 79-85.

AMPI (2002), "La Industria Cinematográfica Mexicana: Evolución Reciente", México.

Bowman, E. H. (1974), Epistemology, corporate strategy, and academe, Sloan Management Review, 15. pp. 35-50.

CANACINE, (2012), "La industria cinematográfica mexicana", Perfil económico, México.

CANACINE, (2007), "La industria cinematográfica mexicana", Perfil económico, México.

CANACINE, (1994), "Exposición y análisis de la problemática actual en la industria cinematográfica", México.

Casani Fernández, F. (1996), “La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”, En *Revista de Dirección y Organización* n° 17. pp. 67-77.

Casani Fernández, F. (1995), “Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España”, *La actividad empresarial en España*, ICE, n°. 746. Pp. 25-41.

Casani Fernández, F. (1993), *Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia*, Tesis doctoral. Madrid. Universidad Autónoma.

Caves, R. E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Chesnais, F. (1988), *Technical Cooperation Agreement between Firms*, *STJ Review*. N°. 4. Pgs. 51-119.

CONACULTA, (2003-2008), Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Memoria, Dirección General de Publicaciones, México.

CONACULTA, (2003-2010), Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Memoria, Dirección General de Publicaciones, México.

CONACULTA, (2000), *Historia documental del cine mexicano*, México.

CONACULTA, IMICINE, Gobierno de Jalisco, Universidad de Guadalajara, 1992-1997. 18 vols.

Cruz, I. (1999), *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*, (Coordinador: Cruz Roche, I.) Ed. Pirámide.

De la Vega, A. (1991), “La industria cinematográfica mexicana, perfil histórico-social”, México: Universidad de Guadalajara, Cuadernos de Divulgación, Segunda época, Núm. 37.

Dosi, G., D. Teece and S. Winter. (1990), *Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks*, Working paper, University of California, Berkeley.

Empresa Exterior. (2009), *Revista Electrónica*. Consultado en el 2009 en: [www.empresaexterior.com](http://www.empresaexterior.com), 2009.

FIDECINE, (2007 a 2012), Fondo de Inversión y Estímulos al Cine, Estadísticas, México.

FOPROCINE, (2007 a 2011), Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad, Estadísticas, México.

García Canal, E. (2004), “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”, *Universia Business Review*, (3). 70-83.

García Canal, E. (1998), “Cooperative agreements in Spain after its integration into the European Union”, *European Business Review*, 99(2). 105.

García Canal, E. (1996), *Contractual form in domestic and international strategic alliances*, *Organization Studies* (Walter De Gruyter GmbH & Co.KG.), 17(5). 773.

García Canal, E. (1996b), “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes”, En *revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, n° 3. pp. 109-132.

- García Canal, E. (1993), "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", En ICE (Información Comercial Española), Revista de Economía, Febrero, nº 714. pp. 87-98.
- García Riera, E. (1986), Julio Bracho 1909-1978. México, Universidad de Guadalajara.
- García Riera, E. (1998), Julio Bracho 1909-1978. México, Universidad de Guadalajara.
- Gómez, J.Ma., Alarcón, Ma.J., Gisbert, Ma.C. & Vaquero, Ma.A. (2000), "El comportamiento de la PYME de alto crecimiento ante los retos competitivos: un análisis empírico", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, Nº 2. pp. 159-182.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., (2010), Metodología de la Investigación, Tercera Edición, México, McGraw Hill.
- IMCINE, (2007 a 2012), Instituto Mexicano de Cinematografía, Anuario, México.
- IMCINE, (1998), Breve Historia del Cine Mexicano. Primer siglo 1897-1997, México, Mapa, IMCINE, Canal 22, Universidad de Guadalajara.
- INEGI, (1980-2007), México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", Strategic Management Journal, 13(5). 363-380.
- Mariti, P., y Smiley, R.H. (1983), "Cooperative Agreements and the Organization of Industry", Journal of Industrial Economics, Vol. 31, nº 4. pp.437- 451.
- Matute, P. (2002), Los Retos del Cine Mexicano, Universidad de Guadalajara, México.
- Muñoz Larroa, A. (2009), La Industria Cinematográfica en América del Norte, 1996-2006, Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales, Tesis Maestría en Relaciones Internacionales, 2009.
- Panayides, P. 2003, "Competitive strategies and organizational performance in ship management", Marit, Pol. MGMT. Taylor & Francis Ltd., vol. 30, No. 2. Pp. 123-140.
- Penrose, E. T. (1959), The theory of the growth of the firm, New York: John Wiley.
- Pfeffer, J., y Salancik, G.R. (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper Business.
- Porter, M.E. (2005), Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Compañía Editorial Continental, CECSA.
- Porter, M.E. (2001), Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, Compañía Editorial Continental, CECSA.
- Porter, M.E. (March-April, 1990), "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review.
- Porter, M.E. y Fuller, M.B. (1988), "Coaliciones y estrategia global", Información Comercial Española, Junio. Pp. 101-120.
- Porter, M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", Academy of Management Review, 6. 609-620.

Porter, M. E. (1980), "How competitive forces shape strategy", *McKinsey Quarterly*, (2). 34-50.

Porter, M. E., Fuller, M.B. y Rawlison, R.A. (1984), "Coalitions and Global Strategies", Harvard Business School Press, Cambridge (Mass).

Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 90(3). pp. 79-91.

Reyes, E. (2007), *La Década de Oro del Cine Mexicano*, tazycat@correoweb.com.

Rojas, R. (2002), *Guía para realizar investigaciones sociales*, Ed. Plaza y Vales Editores, 34ª edición, México.

Sanfiel, M. (2004), *Estrategias de cooperación como origen de ventajas competitivas en la relación fabricante-distribuidor*, Universidad de La Laguna, Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Tollison, R. D. (1982), *Rent seeking: A survey*, *Kyklos*, 35. pp. 575-602.

Torres Solis, J. R. (1999), *Guión Metodológico para la Presentación de Propuestas de Investigación*, Universidad Autónoma de Chiapas y División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Ugalde V. (2005), "Panorama de la Producción Cinematográfica Nacional", *Revista Estudios Cinematográficos*, [www.dacdirectoresdecine.org.ar/pubs/suple66](http://www.dacdirectoresdecine.org.ar/pubs/suple66).

Ugalde, V. (2005), "El sector audiovisual y las industrias culturales: el desarrollo de capacidad cultural y de equidad en la distribución y acceso", FIDECINE.