



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

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

**Que para optar por el grado de:
Doctora en Ciencias de la Administración**

**Presenta:
María Rosa Salamanca Cots**

Tutor principal: Dr. José Ramón Torres Solís. (Facultad de Contaduría y Administración, UNAM)

Tutor: Dra. Marcela Astudillo Moya. (Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM)

Tutor: Dra. María Irma Manrique Campos. (Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM)

México, D.F., Enero 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Índice General	ii
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MEXICANA

1.1 La llamada “Época de Oro”	5
1.1.1 Situación Prevaliente de la Época	9
1.1.2 Producción y Distribución Cinematográfica Mexicana	11
1.1.3 Exhibición, Financiamiento y el Público	14
1.2 Posterior a la llamada “Época de oro”	17
1.2.1 Sucesos de la Época	21
1.2.2 Inversión y Financiamiento en el Cine Mexicano	22
1.2.3 Producción Cinematográfica Mexicana	23
1.2.4 Distribución y Exhibición Cinematográfica Mexicana	26
1.3 Una Nueva Era del Cine Mexicano	28
1.3.1 Antecedentes y situación competitiva de esta época	28
1.3.2 La Estructura en cuanto a Inversión y Producción en el Cine Mexicano	31
1.3.3 Los Canales de Distribución y la Exhibición	37
1.3.4 Resultados de la Apertura	44

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Justificación	50
2.2 Problema de investigación	52
2.3 Preguntas de investigación	53

2.4 Hipótesis	53
2.5 Definición de las variables	54
2.5.1 Los acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva de la ICM	54
2.5.1.1 Ventaja competitiva	54
2.5.1.2 Acuerdos de cooperación	56
2.5.2 La participación del gobierno en la ICM y la ventaja competitiva	57
2.5.2.1 Participación del gobierno en la ICM	57
2.5.3 Los acuerdo de cooperación y el posicionamiento de la ICM	57
2.5.3.1 El posicionamiento de la ICM	58
2.6 Objetivos de la investigación	59
2.7 Justificación de las variables	59
2.7.1 Ventaja Competitiva	59
2.7.2 Acuerdos de Cooperación	62
2.7.3 Participación por parte del gobierno en la ICM	63
2.7.4 Posicionamiento de la ICM a nivel internacional	64
2.8 Tipo y diseño de la investigación	65
2.9 Universo de estudio y tamaño de la muestra	66
2.10 Instrumento de medición	67
2.10.1 Técnicas de análisis de la información	68
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	70
3.1 Estrategia y Ventaja Competitiva: Aproximaciones Teóricas	71
3.1.1 Antecedentes	71
3.1.2 Teoría basada en los Recursos	72
3.1.2.1 Antecedentes de la Teoría basada en los Recursos	72
3.1.2.2 Descripción de la Teoría basada en los Recursos	74
3.1.3 Teoría de la Estrategia Competitiva	84
3.1.4 Otras Teorías	85
3.1.4.1 Teoría de la Capacidad de Absorción	86
3.1.4.2 Teoría de las Capacidades Dinámicas	87

3.1.4.3 Teoría basada en el Conocimiento de la Empresa	89
3.2 Ventaja Competitiva	90
3.2.1 Manteniendo una Ventaja Competitiva	92
3.2.2 Estrategias Competitivas en un Clima de Cambio	93
3.2.2.1 Estrategias Empresariales	96
3.3 Estrategias de cooperación: las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación	99
3.3.1 Cooperación empresarial	99
3.3.2 Principales enfoques teóricos	100
3.3.2.1 Estructuración de la competencia	102
3.3.2.2 Naturaleza de la empresa	102
3.3.3 Definición de los acuerdos de cooperación	113
3.3.4 Tipos de acuerdos de cooperación	117
3.3.4.1 Objetivos de la cooperación	118
3.3.4.2 Formas legales de los acuerdos de cooperación	120
3.3.4.3 En función de la acción estratégica	123
3.3.4.4 En función de la cadena de valor	127
3.3.4.5 Tamaño de la empresa	130
3.3.4.6 Clasificaciones operativas	131
3.3.5 Otras tipologías de acuerdos de cooperación	131
3.3.6 Política pública hacia los acuerdos de cooperación	132
3.3.7 Alianzas estratégicas internacionales	134
3.3.8 Integración de la clasificación de los acuerdos de cooperación	137
CAPÍTULO IV. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA ICM.	
4.1 En cuanto a empresas que NO pueden afectar el entorno en el cual se desenvuelven	141
4.2 Cambios en las estrategias ante los retos competitivos, las Pymes y la ICM	143
4.2.1 Los acuerdos de cooperación y la mejora competitiva de las empresas productoras de la ICM	144

4.3 La ICM y los acuerdos de cooperación	149
4.3.1 Justificación de las Alianzas	150
4.3.2 La cooperación y la entrada a nuevos mercados	151
4.3.3 La cooperación y la distribución del cine mexicano	152
4.4 La participación del gobierno a través de estímulos fiscales en la ICM	152
4.4.1 Del Estímulo Fiscal a la Producción Cinematográfica Nacional	153
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
5.1 Presentación de los resultados	157
5.1.1 Presentación y análisis descriptivo de los resultados de la ICM	158
5.2 Prueba de hipótesis y discusión de los resultados	168
5.2.1 Análisis factorial	169
5.2.2 Los acuerdos de cooperación de productores de la ICM con los integrantes de la cadena productiva y la ventaja competitiva	181
5.2.2.1 Correlaciones existentes: los acuerdos de cooperación de la ICM y la ventaja competitiva	190
5.2.3 Participación del gobierno en la ICM	202
5.2.4 Los acuerdos de cooperación y el posicionamiento de la ICM a nivel internacional	203
5.2.4.1 Correlaciones existentes: los acuerdos de cooperación de la ICM y el posicionamiento de la ICM a nivel internacional	204
CONCLUSIONES	217
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	230
ANEXOS	
ANEXO 1	243
ANEXO 2	247
ANEXO 3	258

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Tabla 1.1 Estrenos de Películas en México, 1941-1945	6
Tabla 1.2 Producción de Películas, 1941-1945	7
Tabla 1.3 Producción de Películas, 1946-1950	12
Tabla 1.4 Estrenos de Películas, 1956-1950	12
Tabla 1.5 Costo de Producción del Cine Mexicano, 1946-1950	13
Tabla 1.6 Producción de Películas en México, 1960-1970	23
Tabla 1.7 Producción de Películas en México, 1971-1982	25
Tabla 1.8 Producción de Películas en México, 1983-1988	26
Tabla 1.9 Producción de Películas en México, 1989-1994	33
Gráfica 1.1 Producción de Películas Mexicanas 1980-2002	35
Tabla 1.10 Producción de Películas en México, 2001-2006	36
Gráfica 1.2 Porcentaje de Películas Mexicanas de Total de Exhibidas 1980-2000	39
Tabla 1.11 Evolución de las salas de cine en México, 1976-2001	40
Tabla 1.12 Número de ciudades con cine dentro de los Estados de la República (2001)	41
Tabla 1.13 Ejemplos de Películas Exhibidas de 1999 al 2002	42
Tabla 2.1 Medición Operacional de la Ventaja Competitiva en la ICM	55
Tabla 2.2 Medición Operacional de los Acuerdos de Cooperación en la ICM	56
Tabla 2.3 Medición Operacional de la Participación del Gobierno en la ICM	57
Tabla 2.4 Medición Operacional del Posicionamiento de la ICM a nivel Internacional	58
Tabla 3.1 Antecedentes de la Teoría de la Empresa	72
Figura 3.1 La teoría basada en los recursos a través del tiempo	75
Figura 3.2 La relación entre el análisis tradicional de “fuerzas-debilidades-oportunidades-amenazas	81
Figura 3.3 La relación existente entre heterogeneidad e inmovilidad de los recursos; valor, rareza, imitabilidad y sustitución; y la ventaja competitiva sostenida	83
Figura 3.4 Las cinco fuerzas de Porter, 1980	84

Figura 3.5 Modelo de la Capacidad de Absorción basado en Zahra y George´s, 2002	86
Figura 3.6 Evolución de la Teoría de Estrategia	94
Tabla 3.2 Impacto de la Estrategia de Innovación sobre la Ventaja Competitiva de la Empresa	97
Figura 3.7 Factores que afectan el comportamiento innovador de las empresas	98
Figura 3.8 Estudio de la Cooperación Empresarial	101
Figura 3.9 Fundamentos Teórico de la Cooperación	103
Figura 3.10 Modelo de la Teoría Económica de los Costos de Transacción	105
Figura 3.11 Naturaleza de la Cooperación Empresarial	114
Tabla 3.3 Tipos y Motivos de los Acuerdos de Colaboración	122
Tabla 3.4 Tipos de Configuraciones Estratégicas de Cooperación	126
Tabla 3.5 Acuerdos de Cooperación según su Naturaleza y Campo de Actuación	130
Figura 3.12 Tipología de alianzas para la internacionalización	137
Tabla 3.6 Los Acuerdos de Cooperación en la Literatura	138
Figura 4.1 Ventaja Competitiva para Pymes	142
Figura 4.2 Modelo Integrado Internacionalización-Innovación-Acuerdos de Cooperación	145
Tabla 5.1 Principal Actividad	157
Tabla 5.2 Número de Empleados en la Actividad	158
Tabla 5.3 Producciones a partir del TLC	158
Tabla 5.4 Frecuencia en el Proceso de Producción	158
Tabla 5.5 Producciones Mexicanas y/o con Alianzas	159
Tabla 5.6 Participación Nacional y/o Extranjera	159
Tabla 5.7 Planificación de Estrategia	159
Tabla 5.8 Estrategia de Producción	159
Tabla 5.9 Estrategia Proceso de Producción	160
Tabla 5.10 Estrategia Comercialización	160
Tabla 5.11 Fuente de Ingresos	160
Tabla 5.12 Estrategia versus Ventas Totales: CP y MP	160

Tabla 5.13 Estrategia Mantener Participación	161
Tabla 5.14 Estrategia Maximización Utilidades y Flujo de Efectivo	161
Tabla 5.15 Estrategia para la Venta o Liquidación	161
Tabla 5.16 Servicios Subcontratados	161
Tabla 5.17 Tipo de Relación	161
Tabla 5.18 Procedencia de las Empresas	162
Tabla 5.19 Subcontratada	162
Tabla 5.20 Tipo de Integración	162
Tabla 5.21 Pertencientes a la ICM	162
Tabla 5.22 Procedencia de las Empresas	162
Tabla 5.23 Vinculación con Organismos y/o Otros	163
Tabla 5.24 Beneficios por Apoyo del Gobierno	163
Tabla 5.25 Beneficio Apoyo de FIDECINE o FOPROCINE	163
Tabla 5.26 Principal Apoyo por parte del Gobierno	163
Tabla 5.27 Cambios en Beneficio de Producciones Mexicanas	164
Tabla 5.28 Forma de Producción Cinematográfica	164
Tabla 5.29 Características de los Nuevos Procesos de Producción	164
Tabla 5.30 ICM en un Nuevo Segmento Geográfico	165
Tabla 5.31 Distribución desde el TLC	165
Tabla 5.32 Beneficios de las Formas de Distribución	165
Tabla 5.33 Entrada de Exhibidoras Internacionales	165
Tabla 5.34 Alianzas Estratégicas y Competitividad en la ICM	165
Tabla 5.35 Estrategia Organizacional y el TLCAN	166
Tabla 5.36 Formas de Estrategia Organizacional	166
Tabla 5.37 Estrategias de las Empresas desde el TLCAN	166
Tabla 5.38 Directivos Favorecen	166
Tabla 5.38 Directivos Favorecen	167
Tabla 5.40 Distribución de Inversiones en Producción	167
Tabla 5.41 Distribución de Inversiones en Distribución	167
Tabla 5.42 Distribución de Inversiones en Comercialización	167
Tabla 5.43 Distribución de Inversiones en Innovaciones	167

Tabla 5.44 Acciones hacia la Competencia Internacional	168
Tabla 5.45 Producciones en cuanto a la Competencia Internacional	168
Tabla 5.46 En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional	168
Tabla 5.47 Diagrama Ventaja Competitiva ICM	190
Figura 5.1 Diagrama de componentes final	192
Tabla 5.48 Correlaciones representativas entre las variables representativas de la formación de acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva en la ICM	194
Tabla 5.49 Correlación Rho de Spearman	199
Figura 5.2 Diagrama de Resultados Significativos	200
Figura 5.3 Diagrama de Resultados Poco Significativos	201
Tabla 5.50 Diagrama Posicionamiento de la ICM a Nivel Internacional	205
Figura 5.4 Diagrama de componentes final	206
Tabla 5.51 Correlaciones representativas entre las variables representativas del posicionamiento de la ICM a nivel internacional	208
Tabla 5.52 Correlación Rho de Spearman	211
Figura 5.5 Diagrama de componentes final	212
Figura 5.6 Diagrama de Resultados Poco Significativos	213
Figura 5.7 Exhibición de películas mexicanas en otros países 2009-2012	215

INTRODUCCIÓN

El mundo ha vivido y sigue viviendo un proceso de apertura a 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). La industria del cine mexicano (ICM) también ha vivido este proceso y se vuelve importante aprovechar las ventajas que brinda la globalización y disminuir las barreras que se presentan con este proceso.

Como consecuencia de la globalización la competencia internacional se incrementa cada día más y diferentes industrias en México se ven en la necesidad de innovar constantemente, obligando a modificar y a adaptar sus estructuras y estrategias para poder afrontar con éxito este nuevo entorno.

Adicionalmente, a la creciente competencia, se producen cada vez más cambios tecnológicos y con mayor velocidad, incrementando la necesidad de modificar estrategias y de eficientar la relación entre integrantes de la cadena productiva. Estos vínculos que se logran entre las organizaciones van a permitir que éstas se doten de recursos y capacidades, que de forma individual sería difícil de alcanzar. El actuar en forma aislada presenta mayores obstáculos para lograr la competitividad y éxito, de aquí nace la importancia que cada día adquiere la cooperación entre empresas. Este tipo de estrategia brinda la oportunidad de allegarse de recursos suficientes para configurar una cadena productiva sólida y con poder de negociación, además de proporcionar una forma de competir en los mercados actuales y abiertos.

Además de que, a través de la cooperación entre empresas, representa una forma de competir y cruzar fronteras. Es una estrategia para enfrentar los mercados abiertos, la mayor competencia y el poder aumentar la escala, a partir de la apertura de los mercados. Los beneficios son muchos y variados al adquirir habilidades, tecnología y el compartir costos fijos, capacidades y recursos y, como principal objetivo, lograr acuerdos de colaboración para sustituir ciertas funciones de la cadena de valor, (Bleeke y Ernst, 1991).

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.

En el caso de la presente investigación se abarca a la industria del cine mexicano (ICM), ya que al igual que otras industrias en México, es generadora de empleos, además de requerir de una gran variedad de empleados, como son: directores, argumentistas y adaptadores, fotógrafos, músicos, especialistas en sonido, escenógrafos, editores, intérpretes, técnicos y manuales, entre otros, (CONACULTA, 2003-2008). Los ingresos totales en taquilla, a partir del año 2000 han sido considerables, al pasar de 438 millones de dólares en el 2003 a 665 millones de dólares en el 2010. Aunque para el 2008 estos ingresos descendieron a 534 millones de dólares, aún siguen siendo relevantes, (CONACULTA, 2003-2010).

Es importante que esta industria mejore su posición competitiva como sector, identificando diferentes estrategias que le permitan competir en mercados internacionales, destacando la importancia de los acuerdos de colaboración y las ventajas que estos ofrecen. Dada la importancia de la ICM, por su contribución en el crecimiento y desarrollo del país, esta investigación pretende destacar la importancia de los acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM, como son productores, distribuidores, exhibidores y la participación del gobierno.

Adicionalmente, busco 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. También se identifica y evalúa la importancia de la participación del gobierno en la formación de acuerdos para contribuir con el crecimiento y desarrollo de esta industria. Además, pretendo analizar y determinar los acuerdos estratégicos a desarrollar por la ICM para poder colocar a nivel nacional e internacional las producciones del cine mexicano y el mantenimiento de su ventaja competitiva.

Así es que, la presente investigación, se centra en un enfoque cuantitativo al presentar un conjunto de procesos en forma secuencial y probatoria. Se recolectan los datos de la ICM para probar una serie de hipótesis y teorías, y de esta manera, poder establecer patrones de comportamiento de la ICM.

Por lo anterior, el contenido de la presente investigación se desarrolla en seis capítulos según la metodología de investigación utilizada.

El primer capítulo presenta el comportamiento que ha tenido la industria del cine mexicano (ICM), se expone la problemática que esta industria ha enfrentado a lo largo de los años. La primera parte, de este capítulo, describe la situación que vivió la ICM en la llamada “época de oro”, marcando su importancia dentro de la actividad económica de México. Esta época se caracterizó por su crecimiento, además de ser parte importante en la generación de empleos. El presente apartado se divide, para facilitar su análisis, en diferentes áreas: producción, inversión y financiamiento, distribución y exhibición.

En la segunda parte se describen los motivos de la caída del cine mexicano, que vivió posterior a la llamada “época de oro” y crecimiento. También, en esta parte, se analizan las diferentes áreas: producción, inversión y financiamiento, distribución y exhibición. Por último, la tercera parte del presente capítulo está centrado en los años en que México vive una fuerte apertura internacional, incluyendo la ICM, y la actualidad que se está viviendo. En esta sección se realiza un análisis de los acuerdos de cooperación realizados por la ICM, los beneficios y los problemas que se han presentado.

En el segundo capítulo se describe la metodología que se utilizó para desarrollar la presente investigación. Primeramente, se describe la muestra y el instrumento de medición utilizado, posteriormente se explica el diseño metodológico que ha seguido esta investigación empírica. Se da una explicación detallada de las técnicas consideradas para contrastar cada una de las hipótesis, se puntualiza en la problemática de la ICM, los objetivos de la investigación, las variables a estudiar y su jerarquización, se presenta el diagrama de variables y su definición operacional.

Ya con el planteamiento e identificación del problema procedemos al marco teórico. El marco teórico inicia, capítulo tres, con la teoría de la ventaja competitiva, se parte de las bases y se expone toda la teoría, tomando en cuenta de qué depende la ventaja competitiva y cómo mantenerla. En la segunda parte se desarrolla el marco teórico de las estrategias competitivas en un clima de cambio y cómo se desarrolla el producto para mantener la competitividad del mismo. Finalmente, la tercera parte, se analizan las investigaciones realizadas sobre los acuerdos de cooperación para, de esta forma, identificar los desarrollados por la ICM.

En el cuarto capítulo se desarrollan los cambios en las estrategias competitivas realizadas por esta industria, desde el punto de vista de los acuerdos de cooperación, a partir del proceso de globalización vivido y los resultados alcanzados en cuanto a sus efectos sobre la ventaja competitiva.

El capítulo cinco presenta los resultados de la investigación empírica desde una perspectiva cuantitativa, adicionalmente se obtiene información adicional de las distintas correlaciones que se presentan entre las variables, así como las diferencias importantes que existen entre los grupos. También se realiza un análisis de los resultados obtenidos, en cuanto a sus efectos en la empresa y en la industria.

Por último se presentan las conclusiones de esta investigación y algunas consideraciones alcanzadas que servirán para futuras investigaciones. Las conclusiones incluyen las respuestas a los objetivos específicos y cómo esta investigación contribuye a la importancia de que la ICM forme cada día más acuerdos de cooperación para desarrollar y/o mantener una ventaja competitiva, dada la apertura internacional que ha tenido este sector.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES EN LA INDUSTRIA CINEMATOGRAFICA MEXICANA

1.1 La llamada “Época de Oro”

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. El segundo, la etapa industrial comprende el auge y consolidación de la industria, la llamada “época de oro” del 1938 a 1952, y una etapa de larga crisis de 1953 a 1990, (De la Vega, 1991).

Desde sus inicios la producción, distribución y exhibición quedaron en manos de “un selecto grupo de pequeñoburgueses”, (De la Vega, 1991). Posterior a la revolución llegaron a producirse 10 largometrajes de ficción al año. Sin embargo “los norteamericanos exigieron a través de los tratados de Bucareli, firmados en 1923, una apertura del mercado interno que, en el caso del cine, se reflejó en un brusco incremento en la exhibición de productos hollywoodenses, lo que a su vez frustró los intentos de crear industria autónoma y autóctona”, (De la Vega, 1991). De 1929 a 1930 se produjeron solamente dos largometrajes.

Con el cine sonoro los empresarios se vieron motivados para crear un cine nacional, se dieron los primeros éxitos taquilleros como *Santa* (1931). De 1932 a 1937 se exploraron géneros y temáticas con buenos resultados a nivel comercial al lograrse la conquista del mercado hispanoparlante que empezó a preferir el mercado castellano sobre el hollywoodense. El cine mexicano se volvió una industria gracias, entre otras cosas, a los desarrollos anteriores del teatro y la radio, (De la Vega, 1991).

Después del éxito de *Allá en el rancho grande* (1936), la burguesía fílmica se organizó en asociaciones de productores e inició una fuerte inversión de capital. El regreso de la fuga de talentos mexicanos de Hollywood permitió la creación de un star system nacional. El primer sindicato de trabajadores del cine se formó en 1939.

En 1938 se lograron producir 58 películas, veinte más que en el año anterior, y mantenerse por amplio margen a la cabeza del cine castellano, Argentina pese a que

incrementó con fuerza su producción, solamente llegó a producir en el mismo año 41 películas estrenadas. El cuadro de realizadores se ampliaba cada vez más: en 1938 debutaron 18 nuevos directores de cine sonoro mexicano. Así, se creó una nueva rama de directores que hubieran dirigido tres películas, por lo menos. A pesar de esto, en 1939 sólo se hicieron 39 películas, 19 menos que en 1938, (García Riera, 1986).

Para 1939, con el presidente Cárdenas, se dio el decreto en el cual se establecía que las salas cinematográficas tenían que exhibir, por lo menos, una película mexicana al mes. Esta disposición fue dictada debido a que habían aumentado, notablemente, el número de películas producidas, (García Riera, E. 1986, Vol. 2 pg. 89). Este decreto también contemplaba la protección del empleo de los trabajadores del cine: los agremiados de la Unión de Trabajadores de Estudios Cinematográficos de México (UTECEM), que eran 91 en 1935, 236 en 1936, 316 en 1937 y llegaron a ser 410 en 1938. El incremento en el número de empleados afiliados no era congruente con el incremento en la producción de cine, (García Riera, 1986).

En 1941, primer año de gobierno de Manuel Ávila Camacho, se lograron producir 38 películas anuales, muy por debajo del gran número alcanzado en 1938. Esta situación tuvo un cambio radical cuando, durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos y México establecieron una relación de cooperación y apoyo mutuo, (García y Aviña, 1997).

La situación de guerra en beneficio del cine mexicano se puede apreciar en la tabla 1.1, dónde vemos una disminución de la competencia extranjera en beneficio de la mexicana de 1941 a 1944.

Tabla 1.1
Estrenos de Películas en México, 1941-1945.

Películas	1941	1942	1943	1944	1945
Norteamericanas	332	334	297	259	245
Mexicanas	27	50	57	64	67
Europeas	35	25	25	8	20
Argentinas	33	20	8	8	31
Otras	7	3	2	1	--
Totales	434	432	389	340	363

Fuente: (García Riera, 1998).

En estos momentos el cine nacional presentaba situaciones sindicales¹ y una competencia argentina que iba en aumento y que actuaba con ventaja ante los mercados latinoamericanos. Pero también cabe señalar que en este año debutaron cinco directores nuevos y, entre ellos, dos que serían las máximas figuras del cine mexicano de comienzos de los cuarenta: Emilio Fernández y Julio Bracho, (García Riera, 1986).

La guerra había causado una disminución en la producción de muchos bienes de consumo, el cine incluido. Los materiales con que se fabricaban las películas y el equipo de cine se consideraban importantes para la fabricación de armamento, como era el caso del celuloide². Esto racionó la producción cinematográfica norteamericana, además de que el cine europeo sufría de una escasez en su producción porque la guerra se desarrollaba en su terreno. Por el contrario, el cine mexicano nunca tuvo problemas para obtener el suministro básico de película virgen, dinero para la producción y refacciones necesarias para el equipo (tabla 1.2), (Torrés, 2001).

Tabla 1.2
Producción de Películas, 1941-1945.

Películas	1941	1942	1943	1944	1945
México	38	47	70	74	82
Argentinas	47	56	36	24	23

Las cintas mexicanas son las producidas y las argentinas las estrenadas cada año en sus países respectivos. Fuente: (García Riera, 1998: 121).

¹ Gran poder del sindicato UTECM protegiendo el empleo de los trabajadores del cine. La UTECM proponía medidas cooperativistas para aumentar la producción y presionaba la necesidad de crear un banco cinematográfico. (Para ampliar más la información sobre el tema consultar García Riera, op. cit. 1986: 145-146).

² Celuloide es un derivado de la celulosa que se emplea en explosivos y en la producción de películas.

En 1943 se llegaron a producir 70 películas, probando que el cine mexicano se había convertido en una industria. Mientras tanto, España sólo hizo 53 películas y, la Argentina vio reducida su cifra a 36, (García Riera, 1986: 181).

En el panorama nacional, la situación de guerra también benefició al cine mexicano porque se produjo una disminución de la competencia extranjera. Aunque Estados Unidos se mantuvo como líder de la producción cinematográfica mundial, muchos de los filmes realizados en ese país entre 1940 y 1945 reflejaban un interés por los temas de guerra, ajenos al gusto mexicano. La escasa producción europea tampoco representó una competencia considerable para el cine mexicano, (Torrés, 2001).

También, con la participación a favor de los aliados, México recibe la ayuda norteamericana en tres renglones:

1. Refacción de maquinaria para los estudios mexicanos.
2. Ayuda económica y/o financiamiento a los productores de cine.
3. Asesoramiento por los instructores de Hollywood a los trabajadores de los estudios.

De esta forma, los estudios CLASA y Azteca recibieron una remesa de equipo cinematográfico con costo de un millón de pesos y el cine nacional mexicano contó con grandes adelantos para esta época, (Reyes, 2007).

El auge que estaba viviendo el cine mexicano, en cuanto a películas producidas, favoreció el surgimiento de una nueva generación de directores: Emilio Fernández, Julio Bracho, Roberto Gavaldón e Ismael Rodríguez, por mencionar algunos (Anexo 1). Para el público, sin embargo, fue más interesante la consolidación de un auténtico cuadro de estrellas nacionales (Anexo 1), artistas como Pedro Infante, María Félix, Jorge Negrete y Mario Moreno “Cantinflas” tuvieron una gran aceptación social y se convirtieron en iconos culturales, donde el género rural sería principalmente destacado, (Torrés, 2001).

Se abordaron más temas y géneros que en otra época. Obras literarias, comedias rancheras, películas policíacas, comedias musicales y melodramas urbanos, utilizando como escenarios naturales los vecindarios y los barrios pobres de ciudades prácticamente perdidas, enclavadas dentro de la gran metrópoli, alcanzan un auge importante en la industria cinematográfica mundial, (Torrés, 2001).

1.1.1 Situación Prevaliente de la Época

Las situaciones anteriores llevaron a que las películas mexicanas de la llamada “época de oro” contaran con ciertas características de éxito:

1. Los temas de las películas se desenvolvían en un medio rural estable y sin carencias que en la mayor parte de las veces era utópico y distaba mucho de la realidad, desplazando los rezagos de la revolución y la pobreza.
2. En cuanto a los escenarios urbanos, los temas de las películas eran más encuadrados en el romanticismo que en el realismo.
3. Las grandes actuaciones de los personajes.
4. La estructura de los filmes cinematográficos.
5. El ingenio de los productores y la visión de los directores.
6. El precio del boleto de entrada era accesible para todo tipo de público.
7. El apoyo por parte del estado con medidas favorables de financiamiento (el Banco Cinematográfico), producción y distribución.
8. La relación de cooperación y apoyo mutuo establecida con Norteamérica, a principios de la década de los cuarenta, durante la Segunda Guerra Mundial.
9. Además del beneficio que trajo para el cine mexicano la relación establecida con los Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, también benefició la poca competencia internacional que se estaba dando. Por un lado, el cine español solamente aspiraba a un consumo nacional y, por otro lado, el cine argentino padecía de una miopía financiera, (García Riera, 1986).

Así “*Allá en el Rancho Grande*” (1936) fue la primera cinta mexicana que mereció estreno en los Estados Unidos con subtítulos en inglés y que ganó el primer premio mexicano de cine internacional: el de mejor fotografía, otorgado en el Festival de Venecia en 1938, dando inicio así a la llamada “época de oro”, (Torrés, 2001), (<http://cinemexicano.mty.itesm.mx/front.html>, 2007) y (García Riera, 1986).

Con el paso tiempo los costos de las películas aumentaron, sobretodo, porque los actores y directores ya se consideraban verdaderas y cotizadas estrellas, así que su sueldo se volvió excesivo. Por lógica, los productores al buscar recuperar sus ganancias, se dedican a contratar a directores y actores que aunque les cuesten más, les dejaban más dinero, y para

ello, hay que conocer qué tipo de películas les quedan, creándose los nuevos y particulares géneros del cine mexicano.

Para 1946 se registra una ligera baja en la producción, que repunta nuevamente para 1948. El cine en estos años se compuso, en su mayoría, de un público analfabeta y que exigía menor calidad, obligando a que bajaran los precios del boleto. Por lo tanto, se empezaron a abaratar los costos de las películas y nacieron los famosos «churros»: que se define como grupo de películas hechas en serie y con poca calidad. Estas producciones fueron apoyados y financiados por el Banco Nacional Cinematográfico, comenzando con ello el monopolio estatal del cine, (Reyes, 2007), (García Riera, 1998) y (García y Aviña, 1997).

Cabe hacer hincapié en otro factor de suma importancia en cuanto a la demanda del producto, tal era el caso de las ventajas que tenía el precio de venta del boleto en esta época que en promedio, entre 1940 y 1955, era de 35 centavos, que en términos del salario mínimo llegó a constituir un 55% del mismo en 1945. En los siguientes años continuó la baja, en los años cincuenta bajó a un 30%, en años sesenta se redujo hasta un 15% y de 1970 a 1985 el precio de entrada osciló en la franja de 10 a 16 por ciento del salario mínimo diario del D.F.,³ (Rosas, 2004) y (Magenties y Asoc., 2006).

³ En la actualidad, en cuanto al precio de venta del boleto, la situación ha sido diferente, en el 2008 era de \$52.59, en el 2009 era de \$54.80, en el 2010 era de \$57.46 y en el 2011 es de \$59.82, llegando a representar, en estos cuatro años, un 93%, en promedio del salario mínimo. El salario mínimo ha sido inferior al precio del boleto en 2005 y 2006, y casi el precio del boleto en la actualidad, (INEGI, Salas de Exhibición: Cinemex y Cinépolis, 2011).

1.1.2 Producción y Distribución Cinematográfica Mexicana

En cuanto a la producción y distribución el Banco Cinematográfico apoyó la creación de productoras nacionales, como el caso de GROVAS, S.A. de C.V., Compañía Productora y Distribuidora de Películas Nacionales constituida con un capital de un millón de pesos. La creación de esta empresa actuaba contra la existencia de pequeños productores esporádicos, descapitalizados, anárquicos, y que se visualizaban como un freno del cine mexicano preindustrial. Además del apoyo que esta empresa recibía por parte del Banco Nacional Cinematográfico S.A., también debía realizar un mínimo de 20 películas anuales. Y así en 1942 produce ocho del total de las películas mexicanas producidas en ese año; destacando: “El Ángel Negro”, “Yo Bailé con Don Porfirio” y “El Peñón de las Ánimas”, (García Riera, 1986).

Al mismo tiempo nacen otras productoras como Filmex, Films Mundiales, Posa Films, ésta propiedad de Mario Moreno *Cantinflas* y Asociados; y Rodríguez Hermanos, de la cual saldrían los grandes éxitos cinematográficos del actor Pedro Infante. Revive la firma Clasa Films, quien será la productora de filmes con estrellas como María Félix, y que además absorberá a GROVAS en 1944, cuando muere su dueño, don Jesús Grovas. El cine mexicano apoya al Panamericanismo, tan de moda en ese entonces, tomando argumentos, libros para adaptaciones o actores de países sudamericanos. En ese año una tercera parte de las películas fueron producidas por las cuatro empresas más importantes del momento: CLASA hizo nueve; Filmex, seis; Grovas y Films Mundiales, cinco cada una, (Reyes, 2007) y (García Riera, 1986).

Otro productor importante de la época fue Raúl de Anda, quién produjo películas folclóricas y de aventureras, también produjo cine de mayor calidad como, por ejemplo, “Campeón sin Corona” dirigida en 1945 por Alejandro Galindo, (García Riera, 1998).

El fin de la guerra se empezó a reflejar en el número de películas producidas. Cuando en 1946 se habían producido 70 películas (12 menos que en 1945), en 1947 se produjeron solamente 57, marcando el inicio de una crisis en la industria. Sin embargo, el inicio de la producción de los famosos “churros” lograron un gran repunte en los siguientes años, tabla 1.3. (García Riera, 1998).

Tabla 1.3
Producción de Películas, 1946-1950.

Películas	1946	1947	1948	1949	1950
México	70	57	81	108	123

Fuente: (García Riera, 1998: 150).

En los años de 1946 a 1950, además de la producción de los llamados “churros” (producciones de baja calidad y con un costo bajo de producción), ocurrieron otros hechos de suma importancia: por un lado, Emilio Fernández alcanzó la fama mundial al ganar sus películas varios premios internacionales; empezó la carrera mexicana del director español Luis Buñuel; bajo la conducción de Ismael Rodríguez, Pedro Infante se convirtió en un actor de gran popularidad entre el público nacional; el melodrama arrabalero fue el género que definió a esta época.

También, como se mencionó anteriormente, el precio de entrada bajo su precio para hacerle frente a la competencia extranjera. El cine de Estados Unidos empezó a recuperar su popularidad que tenía antes de la guerra, cuando dejó de producir cine de propaganda bélica. El cine europeo también empezó a recuperar sus niveles de producción que tenía antes de la guerra, esto fue en 1947, tabla 1.4, (García Riera, 1998).

Tabla 1.4
Estrenos de Películas, 1946-1950.

Películas	1946	1947	1948	1949	1950
México	77	62	78	107	104
Estados Unidos	254	292	270	246	228
Europa	25	44	76	72	56
Argentina	31	37	17	11	4
Otras	6	5	4	5	3
Totales	393	440	445	441	395

Fuente: (García Riera, 1998: 151).

Esta baja en los precios del cine se vio reflejada en los costos de producción por película, que para 1945 llegaron a \$648,0000 pesos, tabla 1.5. Para lograr la baja en los costos de producción no se podía despedir a los trabajadores de la industria, ni bajar sus sueldos, ya que se encontraban protegidos por sus derechos sindicales. Lo único que se pudo hacer es bajar el costo de producción de la película, fabricando películas en menos tiempo y de menor calidad, “los churros”, (García Riera, 1998).

Tabla 1.5
Costo de Producción del Cine Mexicano, 1946-1950.

	1946	1947	1948	1949	1950
Miles de Pesos	579	450	400	450	575
Tipo de cambio peso/dólar	4.86	4.86	6.81	8.64	8.64
Miles de dólares	111	93	59	53	67

Fuente: (García Riera, 1998: 151).

En cuanto a la distribución vemos que en la mayoría de las épocas se ha caracterizado por pocos grandes distribuidores provocando poder de mercado en cuanto a precios. Lo mismo sucede por el lado de la exhibición de películas mexicanas.

Los canales de distribución que manejaron por varios años el material mexicano fueron:

1. Películas Nacionales, S.A. de R.L. de I.P. y C.V. Para el territorio de la República Mexicana, fundada en 1947. Inicialmente estaba constituida por los siguientes productores: Filmadora Mexicana, CLASA, Films Mundiales, Producciones Raúl de Anda, Producciones México, Producciones Rosas Priego y el Banco Nacional Cinematográfico.
2. Películas Mexicanas, S.A. de C.V. Para el territorio de Latinoamérica, España y Portugal, fundada en 1945. Se constituyó para distribuir la producción de las empresas CLASA Films, Cinematografía Filmex, Producciones Grovas y Films Mundiales.
3. Cinematográfica Mexicana Exportadora, S de R.L. de I.P. y C.V. (CIMEX). Para el territorio de los Estados Unidos y el resto del mundo. Fundada en 1954. Antes de su

constitución en Estados Unidos ya existían dos empresas que operaban con material mexicano: Compañía Azteca Films Incorporated y Clasa Mohme Incorporated.

Además de las distribuidoras oficiales existían en México empresas independientes, como por ejemplo Colombia Pictures de México, que era filial de la Colombia Pictures Corporation de Estados Unidos y que su principal función era distribuir películas de Mario Moreno Cantinflas, tanto en México como en el resto del mundo. Las distribuidoras América, Independiente y Coloso manejaban el material mexicano que no era de estreno y su importancia fue relativa. La Distribuidora Sotomayor manejaba algunos títulos extranjeros de estreno y las películas de la empresa producciones Sotomayor.

Cada una de estas empresas contaba con sus respectivas agencias y sucursales. Entre estas teníamos a los mayores distribuidores que fueron las empresas *Agrasánchez Film Archive* y *Estudios Churubusco*. Otras empresas distribuidoras que de manera casi equitativa tenían participación sobre la distribución del cine nacional como: *Alameda Films*, *Contraluz*, *Mexcinema*, *Pelimex*, *Rodríguez Hermanos*, *Buenavista* y *Clasa Films*.

Respecto a la comercialización internacional, existieron tres grandes comercializadoras que en 1940 comenzaron a vender las películas mexicanas en Estados Unidos y posteriormente a finales de esta década a Europa, que son: *Azteca Films*, *Clasa Mohme Inc.* y *Columbia Pictures Corp.*, (Gómez y Castelazo, 2002).

1.1.3 Exhibición, Financiamiento y el Público

De 1930 a 1940 la distribuidora oficial y las demás independientes no contaban con los medios de exhibición propios, utilizando los que ofrecían las cadenas de exhibición existentes. En este periodo los exhibidores mexicanos se agruparon en pequeñas cadenas locales y regionales para contrarrestar la presión económica de los distribuidores de las cintas extranjeras. Empezando a financiar parcial o totalmente a algunos productores nacionales, a pesar de que los exhibidores independientes protestaban por este hecho que los dejaba en desventaja. Hasta que en 1942 se creó el Banco Cinematográfico para financiar oficialmente la producción, terminando el financiamiento a la producción vía los exhibidores, (Gómez y Castelazo, 2002).

Por otra parte, en 1941 fue ratificado el acuerdo de Lázaro Cárdenas que hacía obligatoria la exhibición de películas mexicanas en todas las salas del país. Este sería un gran primer paso en el que las leyes darían protección a una industria que en ese entonces ya comenzaba a encontrar su cauce hacia el resplandor de su llamada “época de oro”. En ese mismo año el presidente de México, Manuel Ávila Camacho, impulsa la creación del Banco Cinematográfico creando una institución única en su género, tanto en el ámbito nacional como en el mundial. Y el 12 de abril de 1942 se logra su fundación, mismo año en que también se funda la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica. La iniciativa fue dada por el Banco Nacional de México con apoyo del presidente y posteriormente con el de Miguel Alemán, cuando este banco sería cambiado en 1947 por la Financiera de Películas S.A, (Reyes, 2007).

De esta manera para 1945, la industria del cine mexicano llegaba a su máximo esplendor, financiada a través de tres fuentes:

1. El Estado: Que a través del Banco Nacional Cinematográfico financiaba las películas mexicanas, difundía su proyección casi obligatoria para todos los cines nacionales, disminuyó los impuestos a los cines, prolongó la exención de impuestos por cinco años más a la patente del Distrito Federal y exentaba de impuestos a las importaciones de productos primarios para el desarrollo de la industria cinematográfica como, rollos, cámaras etc...

2. La inversión nacional privada: Impulsada por los cineastas y empresas productoras nacionales. A inicios de la década de los cuarenta grupos de empresas mexicanas de exhibición de películas financiaban a ciertos productores nacionales.

3. La inversión extranjera: proveniente de Estados Unidos. Cuando México toma la decisión de entrar como aliado de los Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Rusia en la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos decide impulsar la cinematografía nacional a través de: la inversión monetaria en el cine nacional y la inversión de capital (cámaras, estructuras, estudios de grabación), (Cordero, 1996).

En el año de 1946 se funda otra institución dedicada a apoyar el cine en nuestro país, “La Academia Mexicana de Ciencias y Artes Cinematográficas”, en este año, todavía se mantenía el impulso que el inicio de la Segunda Guerra Mundial había significado para

la producción cinematográfica nacional: en 1945 se habían producido 82 películas, una cantidad significativa. Había por lo tanto una amplia infraestructura artística, técnica e industrial, y un buen mercado, tanto interno como latinoamericano. Es en este contexto que se crea la Academia, con la finalidad de promover el adelanto de las artes y ciencias cinematográficas, reconocer públicamente los trabajos sobresalientes en la producción de películas mexicanas y estimular la investigación en materia cinematográfica, (Torrés, 2001).

El Banco Cinematográfico sufrió una reorganización en 1947 como un nuevo sistema de créditos y financieras, con un crédito de 10'000,000.00 de pesos, aportados por el gobierno federal, el Banco de México, Nacional financiera y Banco Nacional de México. Es en este momento que el Banco Cinematográfico se convierte en el Banco Nacional Cinematográfico S.A., (Gómez y Castelazo, 2002).

La misma situación en la cual se encontraba la distribución, se presentó también en la exhibición del cine mexicano. Pocos grandes exhibidores que les otorgaba poder en el mercado. Teniendo que ajustarse toda la cadena productiva. En cuanto a la exhibición nacional, en la primera década (1930 a 1940), los exhibidores mexicanos se agruparon en pequeñas cadenas locales y regionales para contrarrestar la presión económica que imponían los distribuidores de cintas extranjeras. Para satisfacer la demanda, empezaron a financiar parcial o totalmente a algunos productores nacionales, (Gómez y Castelazo, 2002).

El material norteamericano era el más exhibido en esta época, cerca del 80% del total de estrenos comparado con un 6.5% de estrenos nacionales y 13% de europeos, minimizando los efectos del decreto publicado por el presidente Cárdenas en 1939, (García Riera, 1998).

Posteriormente, en la época de auge, la segunda década (1940-1950), de producción y exportación de películas y actores nacionales, y de la creciente apertura de salas cinematográficas en todo el país, había signos de un deterioro en cuanto a la exhibición: se estaba generando un monopolio por parte de un grupo de empresarios y financiados por William O. Jenkins. El empresario, en la época del cardenismo, alentó a sus empleados, Gabriel Alarcón y Manuel Espinosa Iglesias, para que construyeran o adquirieran la mayor parte de las salas cinematográficas de Puebla. Mediante la adquisición de salas la llamada

Operadora de Teatros, S.A. (OT), sólo tenía como competidor a la Cadena de Oro (CO), de Emilio Azcárraga, que con los cines Alameda también abarcaba todo el país y estaba en plena expansión. Pero Operadora de Teatros, presidida por Espinosa Iglesias, ideó un boicot para persuadir a los distribuidores: si surtían de películas a la CO, no podrían hacerlo con OT. Los distribuidores dejaron de programarse en la OC; Azcárraga tuvo que venderle su circuito. Para 1949 la operadora controlaba más del 80% de las salas, (Reyes, 2007) y (García y Aviña, 1997).

La exhibición de los llamados “churros” fue monopolizado por el empresario William O. Jenkins. Además de que este monopolio logró el apoyo de varios productores del cine mexicano, como fue el caso de Gregorio Walerstein. Aunque hubo un solo productor que se mantuvo en lucha pública contra este monopolio, tal fue el caso de Miguel Contreras Torres. Para contrarrestar este problema, en 1949 el “Congreso de la Unión” decretó una Ley de la Industria Cinematográfica. En sus artículos referentes a la rama de la exhibición, la Ley insistía en hacer obligatoria la exhibición de mayor número de cintas mexicanas y en regular el mercado interno de la exhibición, prohibiendo a los exhibidores tener intereses económicos en la producción y distribución y viceversa, de modo que se lograra un reparto equitativo de material de explotación nacional y extranjero. Con esta ley se trato de regular el monopolio, (García Riera, 1998).

A pesar de la Ley, siguieron gestándose los monopolios de exhibición: Operadora de Teatros, Cadena de Oro, Cadena Luis R. Montes y Teatros Nacionales. Las dos primeras controlaban la mayoría de las salas del país en 1949, y las otras dos tuvieron su fuerza en zonas específicas del país: la Cadena Luis R. Montes en el Bajío y Teatros Nacionales en el Noroeste, (Gómez y Castelazo, 2002).

1.2 Posterior a la llamada “Época de oro”

Ya entrada la década de los sesenta se empezó a dar una serie de renovaciones a las estructuras de la industria cinematográfica en México. La producción de películas hechas con el Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica (STPC) empezó a descender, en el año de 1960 la producción cayó a la mitad del año anterior, además de que en este año la exhibición del cine en México pasó a manos del estado, impactando el nivel de producción, (García Riera, 1998).

El cine mexicano sufre una crisis en los años de 1961 a 1965 al descender notablemente la producción y también, el nivel de calidad de los filmes. En este período solamente destacó el trabajo de Luis Buñuel con las películas "El ángel exterminador" (1961) y "Simón del desierto" (1965); la revelación de Luis Alcoriza con "Tiburoneros" y hacen su aparición las iniciativas independientes, como "En el balcón vacío" de Jomí García Ascot. También es rescatable, de la época, las películas de Luis Alcoriza "Tlayucán" (1961) y "Tiburones" (1962); "La soldadera" (ya en 1966), de José Bolaños y "Tiempo de morir" (1965), de Arturo Ripstein, ([http://mexico.udg.mx/arte/cinemexicano/febrero del 2001](http://mexico.udg.mx/arte/cinemexicano/febrero_del_2001)).

Otro factor que contribuyó a la crisis de la industria del cine mexicano, fueron los sustitutos que habían surgido, como por ejemplo: otros productos fílmicos, la televisión, las películas hollywoodenses, entre otros, (<http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1961-1967>, 2008).

Aunque en cuanto a la producción cinematográfica no fue una buena época, la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) logró que se creara la primera escuela de cine en el país, el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC), dirigido por Manuel González Casanova. Los primeros egresados de la escuela llegaron a dirigir cine de largometraje. Gracias a la creación de la primera escuela, surgió un cine independiente con la filmación de "En el balcón vacío" (1961) de Jomí García Ascot.

En los sesenta se seguía dando más cine de luchadores, de Mauricio Garcés, del "Piporro", de Viruta y Capulina y las versiones cinematográficas de las telenovelas más populares, (García Riera, E. 1998) y ([http:// www.loscineastas.com/ cine%20mexicano/Historia/1961-1969](http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1961-1969), 2008). Para 1966 los estudios San Ángel Inn fueron alquilados por el canal ocho de televisión, de tal forma que se perdieron para la producción cinematográfica. En este mismo año, 55 de las películas que fueron filmadas se hicieron a colores y, a partir de 1967, la mayoría de las películas serían filmadas a colores. Además de que para poder competir con la televisión, el cine en todo el mundo se haría a colores, salvo casos excepcionales, (García Riera, 1998).

En 1968 los dos sucesos que se vivieron en México⁴ provocaron diferentes corrientes de renovación del cine nacional. Con estos sucesos el cine mexicano de los setenta incorporó a sus filas a una nueva generación de directores, una parte importante de

ellos egresados del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos (CUEC). Esta nueva generación buscó hacer un cine comprometido con la nueva realidad social del país y en su empeño logró varias cintas del cine mexicano, (Torrés, 2001).

Estos sucesos también provocaron una represión por parte de las autoridades y se empieza a dar una necesidad de expresarse libremente y crece la motivación para realizar cine independiente, universitario y, por supuesto, cine industrial. En esos momentos la exhibición de películas extranjeras era cada vez mayor, excepto las películas norteamericanas que su exhibición se reduce considerablemente, ([http://mexico.udg.mx/arte/cinemexicano/febrero del 2001](http://mexico.udg.mx/arte/cinemexicano/febrero%20del%202001)).

Políticamente, bastó un sexenio para que la industria cinematográfica apoyada por el Estado se desplomara, ante la inercia e indiferencia de los nuevos funcionarios encargados de continuar con la labor cinematográfica, (Torrés, 2001). En 1970 Rodolfo Echeverría (hermano de Luís Echeverría Álvarez) fue nombrado director del Banco Nacional Cinematográfico. Dándose un acontecimiento único en el mundo, la estatización del cine nacional en un país no gobernado por “comunistas”. Esto provocó que un gran número de preparados directores y de ideas avanzadas lograran acceder a la industria cinematográfica, aunque no se podían abordar temas políticos y sociales actuales, (García Riera, 1998).

⁴ Los dos sucesos, de suma importancia, que se vivieron en México en 1968 fueron: los juegos olímpicos y la matanza de Tlatelolco, hecho de la represión a un masivo movimiento estudiantil, (García Riera, 1998:254).

Al asumir la presidencia Luis Echevarría le concedió importancia a los medios de comunicación, incluyendo el cine. El gobierno utilizó al cine, radio y televisión como canales formales de comunicación nacional e internacional. El gobierno adquirió el canal 13 de televisión, además de que compró varias estaciones de radio, (<http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1970-1975>, 2008).

Rodolfo Echeverría, hermano del ya presidente de México Luis Echeverría (1971-1976), le da gran impulso a la industria fílmica. El cine del sexenio de Luis Echeverría es considerado como un cine crítico, incisivo, preocupado por temas sociales y políticos. Por primera vez la realidad social de la clase media se vio reflejada en el cine, (<http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1970-1975>, 2008).

El impulso a la industria cinematográfica no duró mucho tiempo. El desgastado aparato productivo de la cinematografía mexicana cayó, en los sexenios de José López Portillo y Miguel de la Madrid. Más allá de crear el Instituto Mexicano de Cinematografía y la Cineteca Nacional, la producción cinematográfica casi desapareció, ([http://mexico.udg.mx/artecinemexicano/febrero del 2001](http://mexico.udg.mx/artecinemexicano/febrero%20del%202001)).

Al asumir la presidencia José López Portillo, en 1982, nombra a su hermana Margarita como Directora de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC). Con la idea de "propiciar un retorno al cine familiar" y regresar a la llamada "Época de Oro", la administración de José López Portillo desmontó el aparato gubernamental cinematográfico, devolviendo el cine a los antiguos productores privados e iniciándose así la era de las "ficheras", (Torrés, 2001).

Posteriormente, al asumir la Presidencia en 1982 Miguel de la Madrid heredaba un país con una crisis económica y social. Al creciente aumento de la deuda externa se sumaron tragedias como la de la explosión en San Juan Ixhuatepec, en 1984, y el terremoto de la ciudad de México, en 1985. El gobierno mexicano se olvidó casi por completo del cine, una industria poco importante en tiempos de crisis.

En 1983, se creó el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE), entidad pública encargada de que el cine mexicano fuera un cine de calidad. El IMCINE quedó supeditado a la Dirección de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC) de la Secretaría de Gobernación hasta 1989, cuando pasó a ser coordinado por el nuevo Consejo Nacional para

la Cultura y las Artes (CONACULTA), (Torrés, 2001) y ([http:// www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1970-1975](http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1970-1975), 2008).

1.2.1 Sucesos de la Época

Las desventajas competitivas del cine mexicano de la época fueron expuestas en los inicios de la caída. Claro que ya en el momento de la caída se dieron otros factores que contribuyeron aún más a esta caída. Dentro de estos factores podemos mencionar los siguientes:

1. El cine se veía como otro medio de comunicación, comparado con la televisión y la radio. Este es el caso del organismo que se formó en el sexenio de José López Portillo, RTC (radio, televisión y cinematografía) y que dependía de la Secretaría de Gobernación.
2. No existía consistencia de un periodo a otro, por parte de las autoridades, en cuanto a la coproducción del cine mexicano. Así en el periodo de 1977 a 1982 se alentó la coproducción estatal de cintas costosas, para el periodo de 1983 a 1988 solamente existieron tres coproducciones con participación estatal y todas realizadas por mexicanos, (García Riera, 1998).
3. Esta época de crisis en la industria del cine mexicano se caracterizó también por un exceso de productores del cine. De los impuestos recaudados por el gobierno, una parte se destinaba al Banco Cinematográfico, quien los repartía entre los miembros de la asociación de productores. No preocupando al Banco recuperar la inversión, ni la calidad de la película, (Matute, 2002).
4. La fuerza que tenían los dos sindicatos: El Sindicato de Trabajadores de la Producción Cinematográfica de la República Mexicana y El Sindicato de la Industria Cinematográfica, los cuales no les interesaba la calidad de las películas, (Matute, 2002).
5. El gobierno era dueño de la cadena de salas de exhibición cinematográfica más importante del país: Operadora de Teatros, lo que necesitaba era proporcionar entretenimiento a la población a un precio sumamente accesible (precio del boleto de entrada) que se mantuvo congelado por más de veinte años, (Matute, 2002).

6. Se presentaba un espiral de corrupción en el que no importaba la calidad de las películas, provocando que se perdiera ventaja competitiva en los mercados mundial primero, luego el latinoamericano, después el chicano y por último el nacional, (Matute, 2002).

1.2.2 Inversión y Financiamiento en el Cine Mexicano

En el sexenio de Luis Echeverría (1971-1976) se filmaron varias películas del estado en cooperación con productores privados o con trabajadores. Ideando el sistema de “paquetes”, que consistía en que los productores privados o trabajadores invertían 20% del costo de una película y después de dos o tres años debían ganar 50% de utilidades. En realidad no se daba de esta forma aunque se logró formar, para 1974, un grupo de directores, entre los que figuraban: Raúl Araiza, José Estrada, Jaime Humberto Hermosillo, Alberto Isaac, entre otros y formando la cooperativa DASA (Directores Ansiados S.A.), (García Riera, 1998).

A principios del sexenio de José López Portillo fue liquidada una de las tres principales productoras del estado, Conacite I. En ese mismo sexenio (1978) Margarita López Portillo trató de liquidar el Banco Nacional Cinematográfico. No se hizo, pero sí dejó de ser la principal fuente de crédito del cine mexicano. Con esta situación los productores privados se vieron en la necesidad de financiar sus películas a través de los anticipos por exhibición. Se dejó de apoyar a los directores que habían producido películas de éxito en el sexenio anterior. Ocasionando, el surgimiento de una nueva industria cinematográfica privada, caracterizada por producir películas de bajo costo, en muy poco tiempo y con baja calidad, con la idea de satisfacer la demanda del público de habla hispana en Estados Unidos y que ya representaba el 75% del los ingresos del cine nacional de producción privada, (García Riera, 1998).

El sexenio de López Portillo no fue benéfico para el cine mexicano como se describió anteriormente, además de que se dieron otros dos factores que contribuyeron:

1. En 1979, se acusó de fraude por 4 500 millones de pesos a varios funcionarios del cine. Nunca se pudo probar el fraude, pero si le costó la cárcel a varios inculpados.
2. En marzo de 1982, todavía con José López Portillo en la presidencia, un incendio dejó en ruinas el edificio ocupado por la Dirección de Cinematografía y la Cineteca

Nacional, con pérdidas invaluable de películas y documentos. Nunca se supo el dato exacto de las pérdidas, (García Riera, 1998).

1.2.3 Producción Cinematográfica Mexicana

La producción de películas hechas con el STPC empezó a descender, en el año de 1960 la producción cayó a la mitad del año anterior, como se puede apreciar en la siguiente tabla 1.6, (García Riera, 1998).

Tabla 1.6
Producción de Películas en México, 1960-1970.

Tipo de Producción	1960	61	62	63	64	65	66	67	68	69	1970
Regulares	90	48	56	41	66	49	52	42	52	33	49
Series (con el STIC)	22	16	23	30	24	29	27	32	36	42	31
Coproducciones	1	7	1	10	13	14	17	10	9	6	9
Independientes	1	3	1	5	10	5	2	9	6	7	6
Totales	114	74	81	86	113	97	98	93	103	88	95

Fuente: (García Riera, 1998: 234 y 255).

Como se puede ver en la tabla 1.6, el cine mexicano sufre una fuerte caída en los años de 1961 a 1963 al descender la producción y también, la calidad de los filmes.

Cabe recalcar, que aunque no se ha podido determinar el impacto sobre la producción del cine en México que tuvo el control de la exhibición por parte del estado, si se puede observar claramente como los productores privados bajaron el ritmo de producción que venían manteniendo. Hubo un ligero repunte en 1964, en la producción regular, gracias a un nuevo productor privado, Jesús Sotomayor, al dejar la distribución de sus 13 películas del año a Columbia Pictures. Pero en 1965 Sotomayor hizo solamente dos películas y la producción volvió a bajar, (García Riera, 1998).

La producción cinematográfica también se vio afectada por los sucesos que México vivía en 1968, además de la toma de decisiones por parte del gobierno en lo referente a esta

industria, la producción cinematográfica continuó en niveles bajos de producción y de mala calidad, como lo muestra la tabla 1.7, (Torrés, 2001).

En esta década algunos de los directores de la llamada “Época de Oro” continuaron su carrera dentro del nuevo esquema de cine estatizado, pero en realidad el cine mexicano de esta época perteneció a los jóvenes cineastas surgidos en estos años, (Torrés, 2001).

En 1969 los costos de realizar películas se volvieron sumamente elevados. Para 1966 con respecto a 1952, los salarios habían aumentado en 112% para los técnicos y manuales, 80% para los actores, 30% para los directores y 69% para los argumentistas. Por el contrario, el precio de entrada al cine se mantenía en los \$4.00, en cambio en Nueva York costaba diez veces más y en Argentina cuatro veces más. De lo vendido en taquilla el productor solamente recibía el 20%; el resto era para el exhibidor (más del 50%), el distribuidor, impuestos y derecho autoral, (García Riera, 1998).

En los años setenta la producción cinematográfica alcanzó niveles muy bajos, debido a la represión política que se vivía en esa época se vio reflejada en una autocensura por la mayor parte de los cineastas y productores. La producción se redujo a películas picarescas sin pretensiones o a producciones estatales que, aunque dieron cierta libertad de expresión, nunca reflejaron las inquietudes y necesidades artísticas de los directores y productores. El gobierno se encargó de censurar cualquier producción independiente sobre temas políticos y sociales.

En el sexenio de Luis Echeverría el cine mexicano experimentó una estatización debido a que:

- El Banco Nacional Cinematográfico recibió una inversión de mil millones de pesos con el objetivo de modernizar el aparato técnico y administrativo del cine mexicano.
- En 1972 se reconstituyó la Academia Mexicana de Artes y Ciencias Cinematográficas y de la entrega del Ariel, que en 1958 había sido cancelado.
- En 1974 fue inaugurada la Cineteca Nacional.
- Lo anterior provocó que, en 1975, se crearán tres empresas productoras de cine, propiedad del Estado: Conacine, Conacite I y Conacite II.
- Y en 1975 se creó el Centro de Capacitación Cinematográfica (CCC).

El objetivo principal, de las anteriores acciones, era el mejoramiento de la producción cinematográfica, (<http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1970-1975,2008>).

En la tabla 1. 7 se puede observar el incremento sustancial en la producción estatal:

Tabla 1.7

Producción de Películas en México, 1971-1982.

Películas Producidas	1971	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
Productores Privados	73	67	49	41	33	20	35	50	64	88	74	57
Por el Estado	5	16	16	20	23	36	45	28	15	5	7	7
Independientes	5	7	6	6	4	5	10	18	26	14	16	23
Totales	88	90	71	67	60	61	90	96	105	107	97	87

Fuente: (García Riera, 1998: 279 y 304).

Para el sexenio de José López portillo (1976-1982) la producción, en su mayoría, volvió a manos privadas. Al liberar el precio de entrada al cine provocó que los ingresos de los productores crecieran aceleradamente, porque estos eran accionistas mayoritarios de Películas Nacionales (principal distribuidor y exhibidor del cine mexicano de esta época, (García Riera, 1998). Otro ejemplo de producción privada es el caso de Televisa, monopolio⁵ de la televisión privada, que funda Televisión y produce las películas “El Miluso”, “El Chanfle” (1978), (García Riera, 1998).

En el sexenio de Miguel de la Madrid la fundación de Imcine (Instituto Mexicano de Cinematografía) se dio con el propósito de alentar la producción de un buen cine producido total o parcialmente por el estado, dado que el cine privado no tenía interés en producir cine de calidad. Estos propósitos se vieron truncados debido a la crisis económica que México estaba viviendo y a la voracidad burocrática que se dio en Imcine.

⁵[Televisa](#) ha transmitido programas que adquiere durante su creación y posterior operación de la empresa, heredando toda la cintoteca y filmoteca de programas de la antigua [Telesistema Mexicano](#) y [Televisión Independiente de México](#), por lo que éste anexo concentra los programas en ambas épocas. Televisa se vuelve propietaria de cuatro cadenas de televisión: [Canal de las Estrellas](#), [FOROtv](#), [Canal 5](#) y [Galavisión](#), (García Riera, 1998).

En la tabla 1.8 podemos ver que la producción, en este sexenio, no se logró incrementar, salvo en 1985 que Imcine alentó la celebración de un tercer concurso de cine experimental, al que atendieron diez realizadoras. Posterior a este año se dejó de alentar este tipo de concursos, (García Riera, 1998).

Tabla 1.8
Producción de Películas en México, 1983-1988.

Películas Producidas	1983	84	85	86	87	88
Con participación del Estado	9	5	8	4	3	5
Independientes	5	3	12	2	5	5
Totales	82	64	79	63	65	76

Fuente: (García Riera, 1998: 331).

1.2.4 Distribución y Exhibición Cinematográfica Mexicana

Para 1977 las cosas empezaron a cambiar en cuanto a la distribución y exhibición del cine. En este periodo se liberaron los precios de entrada, además de que desaparecieron los cines de segunda y tercera corrida para convertirlos en salas de estreno, beneficiando a la distribución y exhibición privada. Con estas medidas aumentaron los ingresos de los productores privados, que eran los accionistas mayoritarios de Películas Nacionales: sin arriesgar nada y produciendo cada vez menos películas, como se puede ver en la tabla 1.7. Y de estar ganando 164 millones de pesos en 1971 llegaron a ganar 360 millones para 1976, ingresos que provenían principalmente de las ventas de la dulcerías en las salas, (García Riera, 1998).

La producción del cine mexicano de esta época (1983-1988) no garantizaba su recuperación en las salas de exhibición, ya que era más fácil lograrlo a través de los videos y en Estados Unidos. Fundándose una nueva distribuidora llamada Videocine, (García Riera, 1998). Además del control que el estado ejercía sobre el financiamiento y distribución, en 1960, también tomó el control de la exhibición del cine en México, (García Riera, 1998).

En el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz el exhibidor se vio beneficiado por su gobierno. Más del 50% de los ingresos por taquilla eran para el exhibidor y el estado

fortaleció sus posiciones: en 1968, las actividades de la Operadora de Teatros y de la Cadena de Oro fueron traspasadas del Banco Nacional Hipotecario de Servicios y Obras Públicas al Banco Nacional Cinematográfico, (García Riera, 1998).

Durante el sexenio de José López Portillo se dieron ciertos cambios favorables a las políticas de exhibición, ocasionando que surgiera una nueva industria cinematográfica privada, la cual en pocos años se adueñó del mercado mexicano. Esta industria se caracterizaba por producir películas de bajo costo, en muy poco tiempo y con poca calidad, la cual prosperó y se enriqueció a lo largo de la década de los ochentas. “Bellas de noche” (1974) y “Las ficheras” (1974), iniciaron la corriente del cine de ficheras, cabaret y albures. A diferencia de sus antecesoras, las rumberas, estas nuevas "damas de la noche" aprovecharon las modificaciones de la Ley de Censura Cinematográfica para prodigar desnudos y palabrotas.

La televisión privada también hizo su aparición en la industria del cine en México. “El chanfle” (1978), “Milagro en el circo” (1978), “La ilegal” (1979) y “Nora la rebelde” (1979) fueron los primeros intentos de Televisa por abarcar una nueva faceta en su creciente monopolio de los medios de comunicación en nuestro país, (Torrés, 2001).

En el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988) la exhibición del cine mexicano tuvo problemas. Por un lado, la ley obligaba a los exhibidores a destinar un cincuenta por ciento del tiempo de pantalla a películas nacionales, ley que nunca se cumplió cabalmente. Por otro lado, la mala calidad de las películas mexicanas y el desinterés del público por verlas provocaron que las escasas muestras de cine de calidad fueran exhibidas en salas de tercera categoría. A pesar del panorama, es donde se pueden encontrar las raíces de parte de la recuperación que ha experimentado el cine mexicano en años recientes, (<http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/1982-1988>, 2008).

En 1986 se dio un plan para la Renovación Cinematográfica, creándose un Fondo de Fomento a la Calidad Cinematográfica. El fondo contaba con las aportaciones de los exhibidores favorecidos por el incremento en los precios de entrada a los cines. Este fondo ayudó a la producción de unas cuantas películas, (García Riera, 1998).

A partir de 1985, con la expansión del video, se originaron los cierres de salas. Los productores de cine renunciaron al celuloide y a la riesgosa exhibición en salas, prefiriendo la grabación de largometrajes en video que solo tenían miras comerciales, (Magenties y

Asoc., 2006). También se dio la exhibición, no en salas comerciales, del cine de medio y corto metraje producido principalmente por las escuelas de cine (CUEC y CCC), con tendencia de izquierda y filmado en 16mm., (García Riera, 1998).

1.3 Una Nueva Era del Cine Mexicano

1.3.1 Antecedentes y situación competitiva de esta época

A principios del sexenio de Carlos Salinas de Gortari se logró una mejora económica en el país, hasta que en 1994 por una serie de acontecimientos se volvió a vivir otra crisis económica y financiera, (García Riera, 1998).

En cuanto al cine mexicano a partir de 1990, poco a poco, empieza a sufrir una transición encontrando su modelo con la película “Como Agua para Chocolate” (1990), que fue un éxito en México y se convirtió en una de las películas más taquilleras del país a través del tiempo. Esta película invadió el mercado norteamericano y logró recaudar casi 22 millones de dólares, algo que ningún film mexicano había logrado. Lo mismo sucedió en otros países, (Matute, 2002).

En esta época, en lo jurídico, se inicia un proceso de desregulación que tiene como fin propiciar el libre juego del mercado, destacando:

1. Una nueva ley cinematográfica (29 de noviembre de 1992), que abre el camino al capital extranjero, tanto en producción como en exhibición, eliminando la protección al cine nacional que existía.
2. En la misma ley también se aprueba la reducción del tiempo de pantalla del cine mexicano al 10%, abriendo el mercado nacional al cine extranjero. También se autoriza el doblaje de cualquier película extranjera, esto se ha infiltrado muy lentamente en la pantalla grande pero en la televisión hizo grandes estragos, (Matute, 2002).

En 1997, durante el sexenio de Ernesto Zedillo, se creó Foprocine (Fondo para la Producción Cinematográfica) con el objetivo de apoyar el cine de arte, aunque sus resultados en taquilla no siempre fueron los esperados. Posteriormente, en el 2002, se crea Fidecine (Fondo de Inversión y Estímulos al Cine) con el objetivo de apoyar al buen cine comercial, (Apanco, 2007).

El Cine Mexicano empieza a sufrir una transición hacia cine de calidad y gracias al esfuerzo de todos los sectores, sobretodo de los cineastas, para levantar sus proyectos, abandonando por completo los esquemas anteriores. 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:

1. En esos momentos el precio del boleto de entrada al cine es de pocos pesos menos del salario mínimo diario, dependiendo de la ubicación del complejo. Ocasionando que principalmente sean las clases medias y altas de las principales ciudades las que volvieron al cine y es su mayor frecuencia de asistencia la que eleva las estadísticas. Para otros sectores se cuentan con sustitutos como son la televisión y el video pirata, (Magenties y Asoc., 2006) .
2. Gracias a la liberación del precio del boleto el cine mexicano toma una reorientación temática y de mayor calidad. Se empieza a atacar a otro mercado: el de clase media con historias de su interés y siendo un mercado más culto, como por ejemplo: “El Crimen del Padre Amaro”, “Sexo, Pudor y Lágrimas”, “La Ley de Herodes”, “Amores Perros”, entre otras.
3. Se logra la coproducción con otros países, principalmente con España y Argentina, con el objeto de alcanzar nuevos mercados.
4. Los sindicatos tuvieron que aceptar las nuevas condiciones laborales y flexibilizar sus posturas. Y el gobierno que, durante el sexenio de Ernesto Zedillo, se dio cuenta que la industria estaba con problemas y le entregó al Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE en lo sucesivo) la cantidad de 135 millones de pesos la que estaría destinada a producir cine autoral, experimental y operas primas, que servirían para echar a andar de nuevo la producción nacional⁶.

⁶ Con esto se logró la participación en un mayor número de eventos internacionales, pasando de 90 invitaciones en el año 2000, a 190 en el 2001 y 253 en el 2002, un crecimiento de alrededor del 275%. Para mayor información consultar (Matute, 2002. pg. 7-8).

5. Otro factor de suma importancia es el hecho del aumento en el número de asistentes al cine mexicano. Este aumento pasó del 3.9% en el año de 1998, a 8.5% en el 2001, para llegar al 9.8% en el 2002, pese a haber un decremento en la producción los dos últimos años, lo que nos habla de un cine hacia nuevos mercados y de un mayor interés del público hacia nuestro cine, (Matute, 2002).
6. A partir de la creación de FIDECINE (2002) los rendimientos de las películas son similares a las de las transnacionales, sin embargo la recuperación de la inversión no es suficiente para garantizar la reinversión en la producción. Una película promedio de FIDECINE se logra con aportación por parte del gobierno del 33.5%. Pero del total, el productor se queda con cerca del 17% de las ganancias que arriesga su dinero, Hacienda se queda con el 15% a través del IVA. Del resto, menos de tres cuartas partes se quedan con el exhibidor y distribuidor y gastos menores, como son los **derechos de autor. De las ganancias restantes se descuentan los gastos de publicidad, propaganda y copias por película. En el caso que el ingreso por taquilla fue bajo, el productor rara vez obtendrá ganancias de la parte comercial y tendrá que esperar a la renta,** (Apanco, 2007).
7. Las producciones mexicanas bien desarrolladas logran recuperar la inversión si brincan fronteras y logran su distribución internacional. Es necesario que la películas mexicanas sean competitivas a nivel internacional, como es el caso de “Fuera del Cielo” y “El Laberinto del Fauno”, (Apanco, 2007).
8. **A la fecha se ha otorgado un** estímulo fiscal que consiste en que cualquier contribuyente puede llegar a dar hasta 20 mdp para la producción de películas, siempre y cuando esta cantidad no exceda el 10% del total que debe pagar por ISR (impuesto sobre la renta). En este sentido, tenemos el ejemplo de Brasil, quien promovió un estímulo similar y elevó su producción de películas de menos de una docena de películas anuales a más de 50, (Apanco, 2007).
9. En estos años se erradica la censura que vivió el cine mexicano por muchos años, (Matute, 2002).
10. La entrada en vigor del TLCAN, cuando la industria del cine mexicano no estaba preparada para enfrentar a los competidores extranjeros. Con este acontecimiento la industria se ha visto beneficiada en algunos ramas, en otras se ha visto perjudicada.

11. La necesidad del apoyo gubernamental como fuente de financiamiento y con medidas de apoyo a la industria cinematográfica.
12. Empresas nuevas de jóvenes que están apostando al futuro de la industria cinematográfica en México y que no cuentan con la experiencia necesaria.
13. Prácticas oligopólicas en la distribución de películas, principalmente por empresas norteamericanas (Colombia, Fox, Artistas Unidos, Paramount, etc.), Imcine y Videocine, quien asegura el material para ser transmitido a través de televisión de señal abierta y restringida, (Matute, 2002).
14. También en la exhibición existe concentración en unas cuantas cadenas (Cinépolis, Cinemark, Cinemex; Multimedios, etc.), que ofrecen más salas, mejores servicios y, en su mayoría, se encuentran en las ciudades, (Matute, 2002).
15. Poca inversión por parte del sector privado.
16. Falta de coordinación entre productores e inversionistas.
17. Importancia de los momentos históricos y la producción cinematográfica.

1.3.2 La Estructura en cuanto a Inversión y Producción en el Cine Mexicano

En el periodo de 1989 a 1994 el gobierno produjo solamente una película: “La Leyenda de una Máscara” (1989), con el respaldo económico de Imcine. También contaron con respaldo de Imcine las otras 42 películas filmadas en ese periodo, (García Riera, 1998).

En cuanto a la parte financiera, desde la década de los noventa, se cuenta con pocos productores que están ligados a grandes empresas (Videocine a Televisa, Altavista a Telmex, Argos a TV Azteca, Anheló a Omnitrition, y otros pocos más) que arriesgan dinero en una o dos películas al año buscando, como primer objetivo, la rentabilidad económica que tendrán sus proyectos.

A lo anterior le podemos sumar, como se mencionó anteriormente, los 135 millones de pesos que les otorgó el presidente Ernesto Zedillo, y el gobierno de Vicente Fox tuvo que otorgar 70 millones más para constituir un fondo para participar como coproductores en películas que tengan una orientación comercial y se aprobó que un peso del boleto de taquilla se destinara a través de IMCINE, al fondo para producir películas de calidad, (Matute, 2002).

El gobierno ha apoyado financieramente la producción del cine mexicano. Además, a la fecha, se ha logrado su apoyo con las siguientes medidas:

1. Promulgación de la Ley de la Industria Cinematográfica en 2001: las exhibiciones deberán reservar 10% del tiempo para la proyección de películas nacionales.
2. Creación del Fidecine en 2001 y el presupuesto anual.
3. Asignación de una partida presupuestal para el Foprocine a partir del 2004.
4. Cobro de derecho de un peso por espectador a partir del 2003, mismo que fue impugnado y abrogado.
5. Ingresos producto por clasificación y autorización.
6. Estímulo fiscal por plazo indefinido a las personas físicas y morales por proyectos de inversión productiva. Deducción del 100% de gastos e inversiones en la producción cinematográfica nacional. Sin exceder del 3% contra el total del ISR a su cargo, (Ugalde, 2005) y **(Apanco, 2007)**.

Al finalizar el sexenio de Vicente Fox (2006) más de la mitad de las películas nacionales cuentan con apoyo por parte del gobierno en cualquiera de las etapas de la cadena productiva, a través del Imcine (Instituto de Cinematografía) o de los dos fideicomisos federales: Foprocine y Fidecine, (Apanco, 2007).

En cuanto a la producción cinematográfica, en el periodo de 1989 a 1994, podemos ver (tabla 1.9) una mejoría a principios del sexenio y, debido a la crisis macroeconómica a finales del sexenio, un deterioro.

La situación actual de la industria del cine mexicano está mejorando a pasos muy lentos, pero esta industria vivió una crisis por el efecto inicial del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte): se pasó de 75 a 21 películas anuales. En 1994, antes de la entrada del TLCAN, se alcanzó una producción cercana a 46 cintas, (Ugalde, 2005).

En estos momentos solamente había una empresa que tuviera razones de seguir produciendo, esta era la empresa Telecine que estaba respaldada por el poder de Televisa. El resto de las empresas, debido a la situación que prevalecía en el país, no tuvieron oportunidad de seguir produciendo. Por lo tanto, la producción de largo, medio y corto metraje en celuloide sufrió una disminución, (García Riera, 1998).

Tabla 1.9
Producción de Películas en México, 1989-1994

Películas Producidas	1989	90	91	92	93	94
Con participación del Estado	6	6	14	8	9	3
De Televisión	5	8	8	13	26	19
Películas producidas	92	75	62	58	49	28

Fuente: (García Riera, 1998: 356)

En la anterior tabla podemos ver que se estaba dando un monopolio en cuanto a la producción privada de películas mexicanas, por parte de una sola empresa. La única competencia que tenía era Imcine, empresa propiedad del gobierno.

Para lograr una mayor y mejor producción de Imcine, en 1989, quedó desligada de RTC y pasó a formar parte de un Consejo Nacional para la Cultura y las Artes creado en 1988 (CONACULTA) y que es dependiente de la Secretaría de Educación Pública, (García Riera, 1998).

Otra situación de suma importancia para el cine mexicano fue la liquidación, en marzo de 1990, de las empresas Conacine y Conacite II, propiedad del estado. Además de que el Fondo de Fomento a la Calidad Cinematográfica y la Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas pasaron a formar parte de Imcine, (García Riera, 1998).

También se dieron ciertos cambios en cuanto a la producción del cine independiente. En este sexenio se logró el fin del poder sindical sobre la producción del cine mexicano y se logró terminar con la división de cine industrial y el independiente o experimental. Y aunque se privatizaron varios de los estudios, los gobiernos de 21 estados de la república apoyaron la producción de 34 películas mexicanas. Logrando que Imcine cumpliera su función básica de promover, patrocinar y gestionar el financiamiento de las producciones mexicanas, (García Riera, 1998).

En 1996 el Senado de la República aprobó las reformas a la Ley Cinematográfica para que la Cineteca Nacional pasara a depender en 1997 de CONACULTA, o sea, de la Secretaría de Educación Pública. Adicionalmente, en 1997 se formó el Fondo para la

Producción Cinematográfica de Calidad (Foprocine) con un presupuesto base de 135 millones de pesos y quedando a cargo de Imcine, (García Riera, 1998).

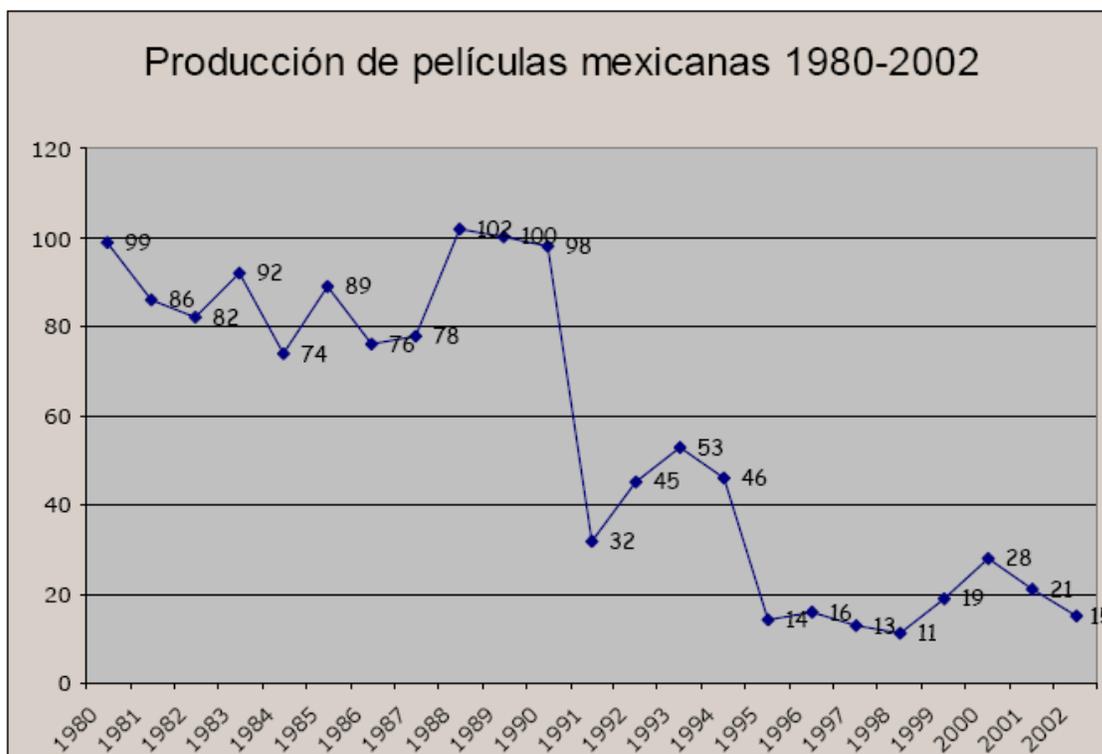
En el periodo de 1988 a 2002 (gráfica 1.1) se estrenaron en total cuatro mil 418 cintas, de las cuales 2,579 (58.37%) provenían de Estados Unidos y 631 de México (14.28%).

Aunque existen más salas de exhibición, las películas exhibidas son en su mayoría norteamericanas, según lo muestra datos del INEGI: en 1990 se proyectaron en México 50% de películas norteamericanas y 45.6 mexicanas, y para el 2000 el porcentaje era de 84.2% y 8.3% respectivamente. También ha disminuido la participación de las películas diferentes a las nacionales y norteamericanas.

Estos años se caracterizaron porque las películas mexicanas salían al mercado nacional con retraso y sólo en unos cuantos cines, en las peores fechas de exhibición y con bajos porcentajes de alquiler, ocasionando que los productores se encontraran en una permanente bancarrota pues no podían competir en igualdad de circunstancias con los monopolios norteamericanos. Aunque se reconoce que ha habido un aumento de ingresos para algunas exitosas películas mexicanas que encontraron salas dónde exhibirse, (Magenties y Asoc., 2006).

Gráfica 1.1

Producción de Películas Mexicanas 1980-2002.



Fuente: CANACINE, IMCINE, AMPI y Víctor Ugalde. Hay un ligero desacuerdo entre las fuentes en las cifras correspondientes a los últimos tres años, pero éste no modifica sustancialmente la tendencia a la baja.

En cuanto a la producción, durante el sexenio de Vicente Fox, Foprocine estrenó 36 películas con 12.1 millones de asistentes; entre estas se encuentran “Perfume de Violetas” (2001), “El Crimen el Padre Amaro” (2002) y “Un Mundo Maravilloso” (2006), (Apanco, 2007).

Fidecine, del 2002 al 2006, apoyó a 73 proyectos, entre los cuales podemos encontrar: “Nicotina” (2004), “Un Día sin Mexicanos” (2005), “Una Película de Huevos” (2006), entre otros. La producción ha ido incrementándose, aunque ha sido en forma paulatina, esta es de mejor calidad, (tabla 1.10), (Apanco, 2007).

En el 2005, con recursos públicos, se apoyó la producción de 39 películas de largometraje a través de: FOPROCINE que apoyó a 19 películas, FIDECINE destinó

apoyos económicos para 16 largometrajes e IMCINE a la postproducción de 4 películas (tabla 1.10), (Apanco, 2007).

En los primeros cuatro años de gobierno del presidente Vicente Fox se lograron producir más películas que en todo el sexenio de Ernesto Zedillo. La industria cinematográfica mexicana ha tenido que ajustar sus estrategias ante la apertura internacional y la privatización de esta industria, para seguir siendo competitivos. Vemos que esta industria, está tratando de mejorar aunque aún falta mucho por hacer, ha venido aumentando el número de películas producidas y también la calidad de las mismas.

Tabla 1.10
Producción de Películas en México, 2001-2006.

Películas Producidas	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Con Apoyo Estatal	7	5	17	26	39	
Independientes	14	9	12	12	13	
Totales	21	14	29	38	52	65

Fuente: Fidecine, Informe de Autoevaluación 2006. Imcine.

Cabe destacar la importancia del apoyo gubernamental en esta industria. Las compañías cinematográficas, que tienen vigencia de más o menos 10 años en el cine, están levantando proyectos cuando logran obtener apoyos gubernamentales. Para el 2003 y 2004 la producción de estas empresas ha representado el 25% y el 18.42% de la producción nacional.

Dentro de las medidas de apoyo estatal que cuenta esta industria, están:

1. Asignación de una partida presupuestal para el Foprocine a partir del 2004.
2. Y los ingresos producto por clasificación y autorización, (Ugalde, 2005).

La inversión en producción en el periodo 2001-2004 creció en un 117%, comparado con la inversión realizada en el sexenio de Ernesto Zedillo. Permitiendo incrementar la producción cinematográfica nacional. El resto de la producción nacional está impulsada por compañías nuevas y, principalmente por jóvenes creadores. En el 2003 el 57.14% de la

producción nacional fue de compañías nuevas y para el 2004 se incrementó su participación al 73.68%.

Otro problema que enfrenta la industria es la poca participación del sector privado. En el 2004 del total de cintas producidas, 26 recibieron apoyo del gobierno y sólo 12 se filmaron con capital privado. En el periodo 2001-2003 las películas producidas por la iniciativa privada obtuvieron un rendimiento por copia de 1,711 espectadores, mientras que las que contaron con apoyo gubernamental obtuvieron un promedio de 2,894 espectadores por copia y, por último, las apoyadas por Fidecine con un promedio de 3,159 espectadores por copia. Para el 2004, a pesar de que se estrenaron menos cintas se obtuvo un mejor promedio de asistencia, teniendo un incremento del 42.59% en comparación con el 2003, (Ugalde, 2005).

1.3.3 Los Canales de Distribución y la Exhibición

Hasta la década de los ochenta el cine mexicano se caracterizó por una gran presencia del gobierno en toda la cadena productiva: producción, distribución, exhibición, preservación, capacitación, etc. Esto permitió tener un papel destacado dentro de la industria cinematográfica y proyectar en los mercados de habla hispana a las películas mexicanas. El gobierno era dueño de los estudios de cine Churubusco y América, a través de Conacite 1 y 2 apoyaba la producción, contaba con tres empresas para la distribución (Pelmex, Pelimex y Cimex), y en la exhibición era dueño de una de las más grandes, la Compañía Operadora de Teatros, S. A. (COTSA) y también de la Cineteca Nacional.

Posteriormente, debido a la burocratización e ineficiencia de la actividad, el sindicalismo y las dificultades económicas, llevaron a otra crisis al sector cinematográfico. Dándose una necesidad, que se llevo a cabo, de privatización de diferentes áreas del sector: se redujo al mínimo el espacio de los estudios Churubusco y se vendieron los estudios América, varias de las distribuidoras estatales quebraron y COTSA fue desmantelada y vendida en 1993, (Magenties y Asoc., 2006).

En el sexenio de Carlos Salinas se rompe con el monopolio nacional de la distribución. Posteriormente se concentra en seis cadenas que han llegado a controlar el 95% del mercado: las majors (Columbia Buenavista, UIP, Fox, Artistas Unidos y Warner) y las dos mexicanas Gussy y Videocine, (Apanco, 2007).

A partir del 2001 empieza la recuperación del cine mexicano. Se ha logrado la democratización de las decisiones, generándose el debut de 36 directores en los tres primeros años de gobierno del presidente Vicente Fox, (Ugalde, 2005). También, durante el sexenio de Vicente Fox el sistema de distribución sigue siendo oligopólico dominado por las grandes transnacionales (Columbia Buenavista, Fox, Artistas Unidos, Paramount, etc) quienes son los que deciden que películas y en que fechas se ponen en cartelera. Y mexicanas existen Imcine, Videocine y dos o tres microdistribuidoras, (Matute, 2002) y (Ugalde, 2005).

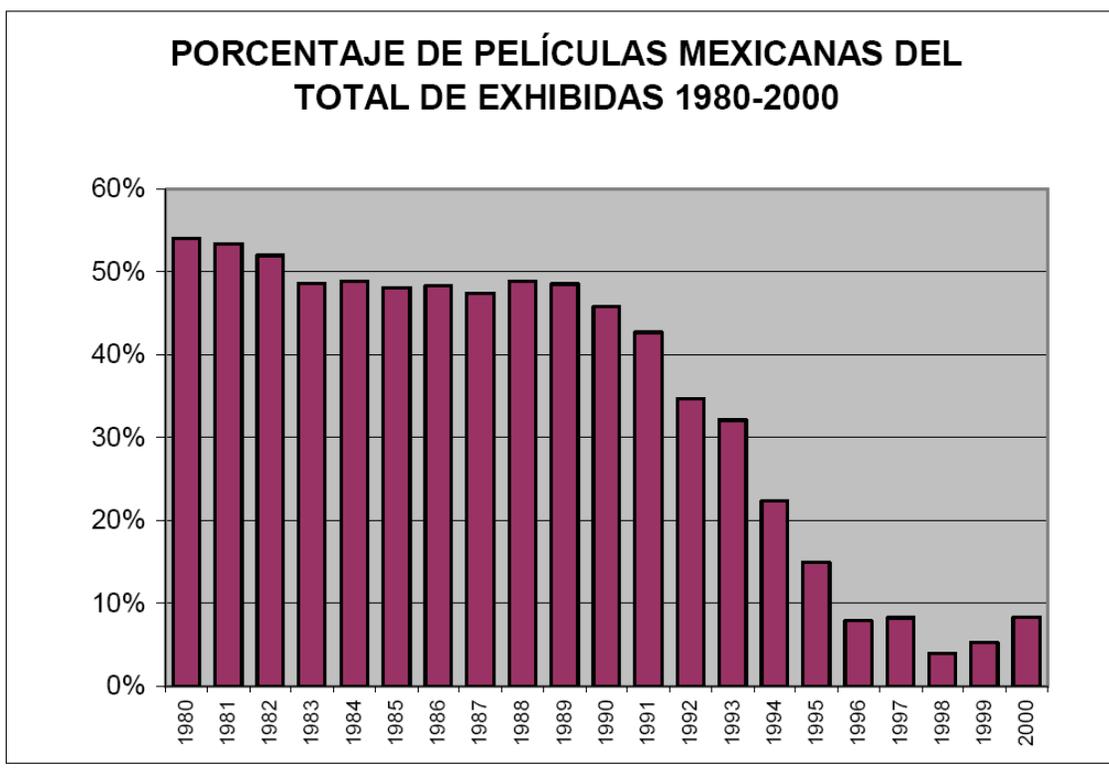
Hasta principios de los noventa en México se estilizaban las salas de exhibiciones baratas y controladas por una industria sindicalizada. Ya en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se manejó una estrategia neoliberal, consistente en menor participación del gobierno en varios sectores. Esta estrategia afectó a la industria cinematográfica, en 1993 el grupo Radiotelevisora del Centro (de Ricardo Salinas Pliego) ganó la subasta que le dio los canales de televisión siete y trece, y más de cien salas de Operadora de Teatros (COTSA) y los estudios América, (García Riera, 1998).

Esta época se caracterizó por un gran número de cierre de productoras, distribuidoras, laboratorios y salas de cine, debido a la gran popularidad que adquirieron los videoclubes. En 1989 había en México 3,000 cines y 410 videoclubes; al terminar 1991, los cines eran 2,008 y los videoclubes eran 10,482, (García Riera, 1998).

Con la aprobación de la Ley Federal de Cinematografía, el 19 de noviembre de 1992, donde se autoriza el doblaje de cualquier película extranjera, las producciones mexicanas fueron relegadas y perdieron otra fuente de ingresos. De tal forma que la asistencia a ver películas mexicanas se cayó dramáticamente del 54.01% que tenía en 1980 al 3.9% en 1998, como puede apreciarse en la grafica 1.2, (Matute, 2002).

Gráfica 1.2

Porcentaje de Películas Mexicanas de Total de Exhibidas 1980-2000.



Fuente: INEGI, 2001.

Con la firma y llegada del Tratado de Libre Comercio se libera el precio del boleto de entrada al cine y las cadenas de exhibición vieron en México una opción de inversión. En 1994 llega a México Cinemark y en 1995 Cinemex, posteriormente se crea en México Cinépolis, (Apanco, 2007).

La década de los noventa se caracterizó por grandes cambios en la exhibición del cine en México. Estos cambios dieron inicio en el Distrito Federal en donde, de 1995 a 2001, el número de pantallas pasó de 211 a 462, en 65 salas de exhibición (tabla 1.11), según los datos de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y del Videograma (CANACINE). Este proceso se dio también a nivel nacional, ya que en el mismo período las pantallas pasaron de 1495 a 2474, en 462 salas de exhibición.

Tabla 1.11
Evolución de las salas de cine en México, 1976-2001.

Año	Ciudad de México	Resto del País.	México.
1976	120	2,666	2,786
1980	177	2,674	2,851
1985	188	2,085	2,273
1990	160	1,736	1,896
1995	211	1,284	1,495
2001	65 (462 pantallas)	397 (2,012 pantallas)	462 (2,474 pantallas)

Fuente: CANACINE (se trata de cifras que no toman en cuenta cineclubes ni salas no comerciales).

En estos años las exhibidoras Cinemark, Cinemex, Cinematográfica Estrellas de Oro y Organización Ramírez dominan el mercado en México con el modelo “multiplex”⁷, mientras continúan cerrando sus puertas las grandes salas. Solamente quedaban abiertas las salas que proyectaban cine pornográfico y un grupo de pequeños y medianos empresarios continuaron con grandes limitaciones económicas y tecnológicas. Podemos ver en la tabla 1.12 el proceso a nivel nacional, que es mucho más fuerte: hubo un gran número de cierre de salas en los pueblos y ciudades pequeñas, seguido de una pequeña recuperación en las principales ciudades, (Magentis y Asoc., 2006).

⁷ El modelo “multiplex” se refiere a varias salas concentradas en un Centro Comercial. El objetivo es que el consumidor tenga acceso a diferentes películas en diferentes horarios, además de poder pasear por el Centro Comercial y adquirir otro tipo de mercancías. Algunos de estos Centros Comerciales también tienen una tienda ancla, como son el caso de: Liverpool, Palacio de Hierro o algún tipo de Supermercado.

Tabla 1.12**Número de ciudades con cine dentro de los Estados de la República (2001)**

Estados	Ciudades con Cine
Aguascalientes, Morelos, Nayarit, Nuevo León	1
Baja California Sur, Campeche, Durango, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco, Tlaxcala	2
Baja California Nte, Colima, Chihuahua, Sinaloa, Yucatán, Zacatecas	3
Chiapas, Jalisco, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sonora	4
Guerrero, Hidalgo	5
Coahuila, Guanajuato	6
Tamaulipas	7
Michoacán	9
Veracruz	12
Estado de México	16

Fuente: AC Nielsen EDI (la información se refiere a salas comerciales).

A finales de la década de los noventa el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), en coordinación con los gobiernos de los estados y en algunos casos con la iniciativa privada, se impulsó la formación de tres cinetecas (en Nuevo León, Tamaulipas y Querétaro) y de una sala de cine en Tabasco. Los grandes cambios tecnológicos que se dieron en la exhibición comercial impactaron negativamente a los espacios de proyección cultural, al generarse un nuevo tipo de eficiencia que era difícil de igualar por los pequeños exhibidores, quienes contaban con pocos recursos para renovar sus equipos de proyección y sus salas. Otro factor importante es el hecho de que varios de los “*multiplex*”, dentro de la ciudad de México, cuentan con una sala de arte o al menos una

pantalla dentro de algunas plazas que atraen a los cinéfilos que buscan el cine de mayor calidad: Cinemex Casa de Arte, World Trade Center, Altavista y Plaza Insurgentes; Cinépolis Plaza Satélite y Perisur; Lumiere Reforma y Cinemark Centro Nacional de las Artes, entre otros, (Magenties y Asoc., 2006).

En cambio, en cuanto a la participación estatal federal en la actividad cinematográfica ha sido poca: la conservación y exhibición por parte de la Cineteca Nacional, programación en distintos cineclubes, promoción del cine mexicano por parte del Instituto Mexicano de Cinematografía, (Magenties y Asoc. 2006).

Hemos tenido cine de calidad y que ha sido exhibido en México por largos periodos. Tenemos varios ejemplos de 1999 al 2002, como podemos ver en la tabla 1.13, que es cine de calidad y con un gran número de espectadores.

Tabla 1.13
Ejemplos de Películas Exhibidas de 1999 al 2002.

NOMBRE DE LA PELÍCULA	PRODUCTORES	MILLONES DE ESPECTADORES	AÑO DE PRODUCCIÓN
Sexo, Pudor y Lágrimas	IMCINE	5.3	1999
El Crimen del Padre Amaro	IMCINE	5.2	2002
Y Tu Mamá También	PRIVADOS	3.5	2001
Amores Perros	PRIVADOS	3.3	2000
La segunda Noche	PRIVADOS	2.2	2000
El Tigre de Santa Julia	PRIVADOS	2.2	2002
Amar Te Duele	PRIVADOS	2.0	2002
Todo el Poder	PRIVADOS	1.9	2000
La Habitación Azul	PRIVADOS	1.9	2002
El Segundo Aire	PRIVADOS	1.7	2000
El Espinazo del Diablo	PRIVADOS	1.6	2001
Por la Libre	PRIVADOS	1.3	2000
La Ley de Heródes	IMCINE	1.1	2000
De la Calle	IMCINE	1.1	2001
Perfume de Violetas	IMCINE	1.0	2001

Fuente: Imcine

Durante el sexenio de Vicente Fox, en cuanto a la participación del Gobierno del Distrito Federal se desarrollaron dos líneas de acción. Una fue el programa de rescate de cines: fueron compradas cuatro grandes salas pertenecientes a COTSA (Bella Época, Futurama, París y Pecime) con la finalidad de rescatar estos espacios para la exhibición de películas mexicanas, así como de cine extranjero no hollywoodense. La segunda, fue el uso de espacios públicos. Durante la pasada administración cultural se impulsaron dos programas de exhibición gratuita, “Zócalo de estrenos” y “Cielito lindo y querido”, en el Zócalo y en lugares públicos de las 16 delegaciones, con el objeto de difundir el cine nacional, así como el hablado en español, y facilitar su acceso al público de escasos recursos. Ambos programas fueron cancelados con el nuevo gobierno capitalino, que simplemente se concentró en la exhibición en los cineclubes, (Magenties y Asoc., 2006).

Las exhibidoras se vieron beneficiadas por un lado, por la liberación del precio del boleto y, por otro lado, por los servicios adicionales que otorgan: como son los dulces, refrescos, palomitas y el estacionamiento, que llegaron a representar a las empresas alrededor del 45% de su facturación. Desde mediados del siglo veinte, la mayoría de las salas cinematográficas en México ya habían adoptado una costumbre de vender refrescos y palomitas, con el tiempo, el negocio de las dulcerías fue representando cada vez un mayor factor de ganancia para los exhibidores. Otra fuente de recursos para los exhibidores lo constituyen los anuncios previos a la película (que, junto con los cortos, tienen una duración de quince minutos mínimo), los cuales se proyectan en todas las funciones por el lapso de ocho días: el precio varía según la zona, (Magenties y Asoc., 2006).

Debido a la presión de productores mexicanos se logró, para 1998, la aprobación de la Ley Federal de Cinematografía donde se marcaba que los exhibidores deberán reservar 10% del tiempo total para la proyección de películas nacionales, salvo lo dispuesto en los tratados internacionales en los que México no consideró las reservas de tiempo de pantalla. En cuanto a la reforma fiscal para estimular la producción no fue aceptada. Y en el 2000 se dio la promulgación de un nuevo reglamento donde se refrendó la prohibición al doblaje indiscriminado, (Magenties y Asoc., 2006).

Se está recuperando la audiencia poco a poco, pero las distribuidoras norteamericanas tienen monopolizado el mercado y hacen que la recuperación sea lenta al mantener elevado el precio de entrada al cine. Este monopolio ha obligado a que los

pequeños exhibidores, para que aumenten sus admisiones, solamente cuentan con estrenos marginales o a exhibir las películas estadounidenses semanas o meses después de que aparecieron en los grandes conjuntos cinematográficos haciéndoles muy difícil la supervivencia, (Magenties y Asoc., 2006).

Ya para el 2006 las producciones mexicanas han logrado tener poca competencia durante su primera semana de estreno. También los ingresos por dulcería han bajado su participación, ahora representan sólo el 35% de las ganancias y ha aumentado la importancia del ingreso por taquilla, incentivando la producción, (Apanco, 2007).

1.3.4 Resultados de la Apertura

Para el 2006 se puede visualizar que en México se realizan más largometrajes, pero cada día se concentra más el control de la producción estadounidense en el mercado nacional y mundial. Las prácticas oligopólicas de las compañías integradas en la MPA (Motion Pictures Association) ahogan las cinematografías locales con prácticas desleales. Además de que estas empresas cuentan con tasa cero del IVA para producciones extranjeras, desde el 2004. También, estas empresas cobran altos porcentajes por la distribución y hacen campañas demasiado costosas. Esto ha provocado que la mayor parte de las películas que son estrenadas en México sean de origen estadounidense.

Ahora las grandes compañías coproducen con el gobierno y producen pocas películas al año, además de que las condiciones que ofrecen son muy onerosas para el productor nacional. Se quedan con el 60% de los ingresos después de impuestos, la primera semana, y después con el 65%, lo que desalienta la participación del resto de los socios.

Pero con el crecimiento de la producción nacional y las malas condiciones de distribución nacional, los productores mexicanos han tenido que recurrir a buscar compañías de reciente formación que ofrecen mejores porcentajes de distribución y campañas. Provocando que las empresas grandes respondan con una guerra de precios, tratando de eliminar a la competencia y mantener su posición, (Ugalde, 2005).

Otro factor de gran relevancia, para esta industria, ha sido la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en 1994, donde el cine se considera como una industria y no como un producto cultural. La competencia con el cine hollywoodense cada día se volvía más difícil. El error de diciembre de 1995 y el alza del dólar trajeron una grave

descapitalización al cine. El Tratado de Libre Comercio no incluye normas o directrices claras en cuanto a este sector, por consiguiente esta industria tiene que buscar formas de sobrevivir y, en especial, de adquirir y mantener una posición competitiva a nivel nacional e internacional.

También tenemos que tomar en cuenta la desregularización, donde se puede destacar:

1. Modificaciones al reglamento de la TV por cable (1993), para duplicar los tiempos de las concesiones y transformar a los concesionarios de cable en redes de comunicación pública.
3. Modificaciones al artículo 28 constitucional, realizado el 2 de marzo de 1995, eleva al 49% el porcentaje de inversión extranjera en las empresas mexicanas.
4. La aprobación de la nueva ley de telecomunicaciones (7 de junio de 1995), que incluye la privatización de los satélites nacionales y la apertura de servicios desde satélites extranjeros.
5. Cambios en la ley de derechos de autor (1997) que permite la compra de derechos patrimoniales de una obra.

Los cambios en la legislación provocaron la concentración de la propiedad en unas pocas manos, ocasionando que la producción de largometrajes cayera, de 1994 a 2003 la producción de películas mexicanas se redujo de 747 películas que se realizaban en la década anterior a sólo 212 largometrajes, una caída superior al 71.62%. Al dejarse de producir 532 filmes se creó un desempleo con el consecuente cierre de empresas, la reducción del pago de impuestos, la subutilización de nuestra capacidad industrial instalada, la caída de nuestras exportaciones y el incremento de las importaciones de películas extranjeras.

Las compañías de la iniciativa privada son las que más resintieron los efectos del tratado. El 90% de los productores en activo no alcanzan 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 En el periodo 1994-2003 la iniciativa privada nacional redujo su producción de 64 a 13 películas por año dejando de

producir 518 películas, que realizaba con sus propios recursos, ya que el apoyo gubernamental para ellos se canceló desde principios de los 70.

México compró en 1995 películas estadounidenses por un total de 125 millones de dólares, lo que lo situó en el onceavo consumidor mundial de este tipo de cine. También esta época se caracterizó por la ausencia de nuevos rostros en el cine mexicano. De esta manera, el FOPROCINE -Fondo de Producción Cinematográfica, creado en diciembre de 1997- y el FIDECINE quedaron como dos bolsas de un mismo Fideicomiso. El primero para financiar un cine de festivales y, el segundo, para proyectos de mayor potencial comercial. El asunto del doblaje permaneció como establecía la Ley de 1992, es decir que para cine sólo podrán ser dobladas al español las películas clasificación AA, que son en su mayoría cintas de dibujos animados y documentales.

Finalizando, los factores que han contribuido a la falta de producción del cine mexicano, en los últimos años, se pueden resumir en los siguientes:

1. Apoyos gubernamentales. Necesitamos contar con apoyos por parte del gobierno, tanto en cuestión de estímulos fiscales, como capital. Países como Canadá, Alemania, entre otros han contado con apoyos gubernamentales y han podido desarrollar cine de calidad.

Tomemos como ejemplo la llamada “Época de Oro”, cuando se producían un promedio de 75 películas al año. Esta época se caracterizó por un gran apoyo al cine mexicano por parte del gobierno. Pero a finales de los cincuenta se empieza a generar una falta de directores, que por una ambición de productores privados se olvidan del cine de calidad.

Por ejemplo, Alemania redujo la cuota de pantalla para Estados Unidos de un 73% en 2002 a 63% en 2005, y aumentó la suya de un 24% a 33% en ese mismo periodo. Canadá, por ejemplo, mantuvo fuera del TLC sus industrias culturales, a la fecha mantiene su producción de 60 largometrajes al año y destina más de 400 millones de dólares canadienses al estímulo del cine.

Estados Unidos vio crecer su producción de 459 largometrajes que realizaba a principios de los 90 a 680 largometrajes anuales en tiempos del TLC, logrando un crecimiento de 32.5% en el periodo. Esto fue posible gracias a su política de apoyo a la producción en 37 de sus 50 estados, los millonarios incentivos fiscales que

otorga a sus productores y el control oligopólico que mantiene de los mercados del área.

2. Temas de las películas mexicanas. Las buenas producciones mexicanas se han caracterizado por hechos históricos, el público mexicano busca que las producciones mexicanas contengan algo de su idiosincrasia, esto es la forma de vivir del mexicano. Aunque todavía existe el problema de la censura del cine mexicano, que comparado con otros países es muy elevada y limita la producción. Proyectos bien desarrollados pueden recuperar su inversión al salir al extranjero y al lograr su distribución internacional.
3. Porcentaje del boleto para el productor. Este porcentaje es demasiado bajo, alrededor del 17%, desmotivándolo a seguir incrementado su producción y a que tengan que salirse de México y realizar sus producciones en el extranjero.

Las compañías de la iniciativa privada son las que más resintieron los efectos del TLC. El 90% de los productores en activo no alcanzan 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.

Comparando con otros países vemos que India se ha colocado como el país número uno en producción cinematográfica. Es un país con boleto de entrada muy económico y sus taquillas generan alrededor de 2,900 miles de millones de dólares. Inglaterra país productor de películas en 2005 generó ingresos por 569 millones de euros, su producción es mayor que la de México, logrando detener la caída de venta de boletos a través de la producción nacional.

4. Recuperación de costos. Para recuperar los costos de una película tendría que recaudar en taquilla más de 60 millones de pesos, situación que pocas lo logran. ¿Por qué? Las películas comerciales tienen una inversión promedio de 18mdp, más gastos de mercadotecnia y cuotas para los involucrados en la cadena cinematográfica.
5. Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN). Otro factor es la problemática del TLCAN que no incluye normas o directrices claras en cuanto a este sector. El proceso de apertura para México se dio en una forma muy acelerada,

no tomando en cuenta que la industria no era competitiva para enfrentar a los grandes.

Se abre el camino al capital extranjero, situación que a la larga puede resultar benéfico porque se genera la competencia. Pero la forma en que se dio la apertura ocasionó que la producción cinematográfica mexicana viviera una severa crisis. Efectivamente, con estas medidas se ha concentrado la propiedad en unas pocas manos. Pero estas manos cuentan con el capital necesario para apoyar a las producciones mexicanas, lo único es que la forma no fue la adecuada.

6. Igualdad de circunstancias en la exhibición de películas, nacionales y extranjeras. Esta situación se origina como consecuencia de la falta de directrices claras en el momento que se firmó el TLCAN. En México las películas extranjeras cuentan con los mejores horarios de exhibición y con las mejores fechas de estreno. Aunque existe un oligopolio, en cuanto a la exhibición de películas, se puede lograr que tanto películas mexicanas como extranjeras cuenten con igualdad de circunstancias en cuanto a la exhibición. Esto lo demuestran los estrenos de algunas películas mexicanas que han tenido poca competencia en su primera semana de exhibición.
7. Falta de financiamiento. Necesidad de inversionistas. México es capaz de hacer buen cine, pero en muchas ocasiones no cuenta con el capital necesario para el desarrollo de un cine competitivo. Es benéfico que empresas extranjeras, que cuentan con gran capital, apoyen a los productores mexicanos, pero se necesitan que las reglas sean claras.

Como el caso de la firma de un convenio de tres productores mexicanos con Universal Pictures. Dónde Universal comparte la propiedad de las películas con los productores mexicanos, Focus Features mantendrá la distribución y ventas de cada proyecto fuera de Norteamérica, y la distribución doméstica será asignada con base en los acuerdos de cada película. Toda esta situación implica la formación de alianzas estratégicas en beneficio de toda la cadena productiva de la ICM.

Las cosas están cambiando, aunque necesitamos una mejora radical y de largo plazo. El cine mexicano está mejorando y son varios los factores que han contribuido a esta situación. Tenemos el caso de que directores mexicanos como Alfonso Cuarón, Guillermo

del Toro y Alejandro González Iñárritu firmaron un acuerdo con los estudios Universal Pictures (empresa extranjera) para realizar cinco producciones cinematográficas. Con la firma de este convenio los directores mexicanos participarán en la sociedad con una inversión de 100 millones de dólares, para financiamiento, y Focus Features (FFI), para distribución y ventas internacionales.

También los nuevos apoyos gubernamentales tienen como objetivo hacer del cine toda una industria competitiva. En el 2006 México ocupó el quinto lugar mundial en asistencia con 6,000 mdp en ingresos. A esta fecha, se cuenta con 2,762 pantallas de cine; 298 películas estrenadas en salas comerciales: 167 estadounidenses, 33 mexicanas y 98 de otros países; 165 millones de espectadores asistieron al cine; y, 64 películas producidas: 34 apoyadas por el Gobierno.

Aunque comparado con otros países a México le falta mucho por recorrer y realizar. Los países que producen más, como India, Estados Unidos y Hong Kong, que resultan ser las que más exportan, son las que reciben menos financiación estatal. La OMC (Organización Mundial de Comercio) propone un máximo del 5% de financiación estatal. El más extendido en el impuesto a la entrada.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se desarrolla la metodología de investigación donde se cubre el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, hipótesis, la selección de la muestra y obtención del instrumento de medición.

Para el desarrollo del presente se utilizaron ciertos métodos y técnicas apoyadas en diferentes teorías para resolver el problema de la investigación, para lograr lo anterior se elaboró un diseño de investigación que nos permitiera explicar determinadas situaciones que presenta la industria a investigar.

Por lo antes mencionado, se realizó una investigación científica, formulando el problema y continuar tratándolo a lo largo del trabajo con un procedimiento, (Bunge, 2004). Con una metodología acorde al presente problema a investigar se desarrolla de la siguiente manera:

- Justificación de la investigación.
- Problema a investigar.
- Preguntas de investigación.
- Hipótesis.
- Definición de las variables.
- Objetivos.
- Tipo y diseño de la investigación.

2.1 Justificación

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. Esta industria forma parte de las industrias culturales y recreativas de México, las cuales son de suma importancia en la generación de empleos y, por consiguiente, en su contribución con el producto interno bruto 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).

“El potencial de producción, la calidad de nuestros actores, directores, personal técnico y creativo posiciona a nuestro país como el cuarto lugar a nivel mundial del sector de la cinematografía, (May, 2009: 1).

Actualmente la ICM cada día adquiere mayor importancia como sector al generar desarrollo económico local directo: rendimientos, empleos, especialización, automatización de beneficios económicos a otros sectores de industrias culturales y no culturales, (Muñoz, 2009: 14)”.

Esta industria ha experimentado diversas transformaciones derivadas de los cambios en políticas gubernamentales, de cambios tecnológicos y de la apertura internacional que ha vivido México a partir de la década de los noventa y, por consiguiente, también el sector cinematográfico. Además, tuvo lo que ha sido llamada su “época de oro”, viéndose reflejada en mayor número de producciones y ciertas producciones han sido muy populares. Posterior a 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. Después de 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 diferentes formas de apoyo por parte del gobierno en cuanto a financiamiento, desregulación y estímulos fiscales; ha buscado la formación de alianzas con distribuidores y exhibidores; ha buscado la formación de nuevos organismos a favor de esta industria; entre otras acciones, (Matute, 2002).

“Pero la ICM, a diferencia de otros países cuya política pública cinematográfica descansa en una poderosa infraestructura informativa, carece de la sistematización de datos, de indicadores que proporcionen información sobre la salud, la postración o la recuperación de este sector productivo que, en su época de oro, llegó a ocupar uno de los sitios más destacados de la economía, al lado del petróleo, (Jiménez, 2007: 74)”.

Una industria que se ve envuelta en la apertura internacional, de un momento a otro, enfrenta una mayor competencia, además de que muchas de estas industrias presentan el problema de ser muy pequeñas en relación con sus competidores extranjeros.

La estabilidad económica, las condiciones de apertura para las empresas internacionales y las políticas de desregulación implantadas por el gobierno desde finales de los ochenta han abierto el camino para el renacimiento del negocio de exhibición cinematográfica, (Magenties et als., 2006).

El proceso de globalización, que ésta y otras industrias están presenciando, implica que la competencia global se presente cada vez con mayor fuerza y el sector cinematográfico se ve en la necesidad de modificar y actualizar sus estrategias para hacerle frente al nuevo entorno. Dentro de estas estrategias están los acuerdos de colaboración, entre los que destacan las alianzas estratégicas desarrolladas entre productoras, distribuidoras, exhibidoras y, en algún sentido, los acuerdos logrados con el gobierno. 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 premios y festivales, buscando lograr un crecimiento sostenido en la ICM. En el nuevo mundo global la cooperación entre empresas se ha convertido en un requisito indispensable, es decir, la cooperación entre grupos de empresas aliadas.

2.2 Problema de investigación

Por todo 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.

La ICM tiene que enfrentar la competencia de otros países, principalmente Latinoamérica, que también está viviendo este proceso de apertura y que buscan atacar los mercados de Norteamérica y Europa. De esta forma, por consiguiente, la ICM busca la formación de alianzas estratégicas para mantener su ventaja competitiva y competir con sus pares, como son Colombia, Argentina, Uruguay y Venezuela.

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.

2.3 Preguntas de investigación

Ya establecido el problema de investigación, procedemos a establecer las preguntas a investigar. Estas preguntas se van responder con evidencia empírica de la ICM y se desarrollan con el objetivo de lograr un conocimiento sobre esta industria.

- 1) ¿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?
- 2) ¿La participación del gobierno a través de estímulos fiscales en la ICM tiene relación con la ventaja competitiva de esta industria?
- 3) ¿La formación de acuerdos de cooperación de productores de la ICM con los integrantes de la cadena productiva se relaciona con el posicionamiento de esta industria a nivel nacional e internacional?

2.4 Hipótesis

H1. 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.

H2. La participación del gobierno a través de estímulos fiscales en producciones mexicanas se correlaciona en forma positiva con la ventaja competitiva de la industria.

H3. La formación de acuerdos de cooperación de productores de la ICM con los integrantes de la cadena productiva se correlaciona en forma positiva con el posicionamiento de esta industria a nivel internacional. Comparado con sus principales competidores de Latinoamérica, como son: Colombia, Argentina, Uruguay y Venezuela.

2.5 Definición de las variables

La presente investigación abarca las siguientes variables:

- Ventaja competitiva
- Acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM
- Participación del gobierno en esta industria, a través de estímulos fiscales.
- Posicionamiento de la ICM a nivel internacional.

Para el desarrollo de las variables señaladas se utilizan las hipótesis planteadas, con sus definiciones tanto conceptual como operacional, con la descripción de indicadores y dimensiones, los cuales tienen su apoyo en el marco teórico de la presente investigación y en los indicadores de esta industria.

2.5.1 Los acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva de la ICM

En cuanto a nuestra primera hipótesis tenemos dos variables: ventaja competitiva y acuerdos de cooperación.

2.5.1.1 Ventaja competitiva

1. Definición Conceptual

Cuando la ICM tenga alguna característica diferencial, ya sea en las producciones, diferentes procesos de producción, nuevos enfoques de marketing de las películas mexicanas, innovaciones respecto a sus competidores, que se deriva tanto de una buena imagen o de una prestación adicional de las producciones.

2. Definición Operacional

Para la medición de esta variable se realiza un autorreporte de la ventaja competitiva con la información obtenida del cuestionario aplicado, adaptado a las condiciones de la industria del cine mexicano. Esta variable será medida en una escala nominal identificando la posición competitiva del sector con la formación de acuerdos de cooperación, medida a través de la planeación estratégica, los procesos de producción, formas de distribución y desempeño en el mercado.

La medición operacional se realiza a través de las variables que resultan con mayor efecto en la competitividad: infraestructura organizacional, desarrollo tecnológico, productos y procesos, canales de distribución de las películas, mercadotecnia y ventas, utilizando los indicadores y reactivos que se presentan en la tabla 2.1:

Tabla 2.1
Medición Operacional de la Ventaja Competitiva en la ICM

Variable	Definición Operacional	Reactivos
Ventaja Competitiva	1.1 Periodo de la planeación estratégica de la empresa	5, 6, 11, 23
	1.2 Periodo de la planeación estratégica en las diferentes áreas	
	1.3 Tipo de estrategia	
	2.1 Incorporación de nuevos procesos de producción	7, 8, 16, 14, 15, 16, 1, 2, 3
	2.2 Películas producidas anualmente	
	3.1 Incorporación de nuevas formas de distribución	19, 20, 10, 14, 18, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28
	3.2 Porcentaje de ingresos en taquilla percibidos por los participantes de la cadena productiva en la ICM.	
	3.3 Número de boletos vendidos por película	
	3.4 Tiempo que permanecen en cartelera las producciones mexicanas	
	3.5 Momento de estreno de las producciones mexicanas.	

2.5.1.2 Acuerdos de cooperación

1. Definición Conceptual

Aquellos acuerdos 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.

2. Definición Operacional

Se utiliza el autorreporte de la ventaja competitiva con la información obtenida del cuestionario aplicado. Esta variable será medida en una escala nominal identificando la posición competitiva del sector a través de la formación de los siguientes acuerdos:

- Coproducción de películas mexicanas.
- Distribución: con los diferentes canales de distribución de las películas mexicanas y las alianzas logradas por producciones mexicanas.
- Exhibición: alianzas con las empresas exhibidoras en México de las producciones mexicanas.

Además se utiliza información de las diferentes fuentes de información de la ICM, entre los que destacan: FIDECINE, IMCINE y CANACINE, tabla 2.2.

Tabla 2.2

Medición Operacional de los Acuerdos de Cooperación en la ICM

Variable	Definición Operacional	Reactivos
Acuerdos de cooperación	1.1 Número de coproducciones realizadas 1.2 Número de acuerdos firmados con distribuidoras 1.3 Número de acuerdos firmados con exhibidoras	3, 7, 8, 9, 10, 14, 16, 19, 20, 21, 22

2.5.2 La participación del gobierno en la ICM y la ventaja competitiva

Continuando con la segunda hipótesis identificamos dos variables: ventaja competitiva (desarrollada en el apartado anterior) y participación del gobierno en la ICM.

2.5.2.1 Participación del gobierno en la ICM

1. Definición Conceptual

Lo definimos como el apoyo que otorga el gobierno a producciones del cine mexicano a través de estímulos fiscales.

2. Definición Operacional

Para su medición se utilizan los resultados obtenidos del cuestionario aplicado y adaptado a las condiciones de la industria del cine mexicano. Adicionalmente se cuenta con información de diferentes fuentes: FIDECINE, IMCINE, CANACINE e INEGI.

En este caso la variable será medida en una escala nominal y cardinal evaluando los beneficios de los estímulos fiscales en las producciones de películas mexicanas, tabla 2.3:

Tabla 2.3

Medición Operacional de la Participación del Gobierno en la ICM

Variable	Definición Operacional	Reactivos
Participación del Gobierno en la ICM	1.1 Producciones del cine mexicano que se han visto beneficiadas por los estímulos fiscales	3, 9, 12, 13, 14, 17, 22, 27, 28, 29

2.5.3 Los acuerdo de cooperación y el posicionamiento de la ICM

Por último, en la tercera hipótesis se identifican dos variables: posicionamiento de la ICM a nivel internacional y los acuerdos de cooperación (desarrollado anteriormente) de productores de la ICM

2.5.3.1 El posicionamiento de la ICM

1. Definición Conceptual

Se define como los beneficios de la ICM derivados de ocupar una cierta posición en el mercado internacional, comparado con sus principales competidores de Latinoamérica.

2. Definición Operacional

De igual forma, se utiliza el autorreporte de los beneficios que otorgan los acuerdos de cooperación con la información obtenida del cuestionario aplicado. Además se utiliza información de las diferentes fuentes de información de la ICM: FIDECINE, IMCINE, CANACINE e INEGI.

La variable será medida en una escala nominal y cardinal, a través de los premios recibidos de las producciones mexicanas y, de la participación de las producciones mexicanas en diferentes festivales, tabla 2.4:

Tabla 2.4

Medición Operacional del Posicionamiento de la ICM a nivel Internacional

Variable	Definición Operacional	Reactivos
Posicionamiento de la ICM	1.1 Número de premios recibidos a nivel internacional por producciones mexicanas, comparado con sus principales competidores de Latinoamérica 1.2 Participación de las producciones mexicanas en diferentes festivales, comparado con sus principales competidores de Latinoamérica	4, 7, 8, 9, 14, 18

2.6 Objetivos de la investigación

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, para crear y sostener ventajas competitivas en esta industria, y cómo dichas ventajas se pueden aprovechar para obtener resultados superiores.

En consecuencia los objetivos específicos planteados son:

- Identificar los motivos de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM a partir de la apertura de este sector.
- Determinar los resultados de la formación de los acuerdos de cooperación en la ICM en los siguientes rubros: número de películas producidas, nuevas formas de distribución, ingresos en taquilla, número de boletos vendidos por película y posicionamiento del producto.
- Identificar y evaluar la importancia de la participación del gobierno en producciones mexicanas, a través de estímulos, para contribuir con el crecimiento y desarrollo de esta industria.
- Comprobar los efectos de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM para poder colocar a nivel nacional e internacional las producciones del cine mexicano.
- Evaluar, con base a los resultados obtenidos, si existen otros factores a considerar en la formación de acuerdos de cooperación en la ICM, que vayan en busca de la ventaja competitiva del sector.

2.7 Justificación de las variables

Las variables utilizadas en la presente investigación comprenden, brevemente, una justificación adicional al marco teórico analizado:

2.7.1 Ventaja Competitiva

En el caso de la ventaja competitiva se utiliza la descripción desarrollada por Porter (2001), que establece que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que un sector es capaz de crear para sus compradores, que exceda al costo de crearlo. Todas las actividades de la cadena del valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Hay dos grupos de actividades: las que se refieren a la producción, comercialización, entrega y

servicio posventa del producto, dentro de un plano cotidiano (actividades primarias) y las que proporcionan recursos humanos, tecnología e insumos comprados o funciones generales de infraestructura para apoyar las otras actividades.

La estrategia marca la forma en que una empresa realiza sus peculiares actividades y organiza toda su cadena de valores. La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades, conectado mediante enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o la eficacia de otras actividades. 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 ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y/o mejor diferenciada que sus rivales.

Porter distingue dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación. Otra posibilidad de conseguir ventaja competitiva es al elegir un ámbito diferente al de sus competidores, al centrarse en un segmento diferente, alterar la amplitud geográfica o combinar los productos de sectores afines (focalización).

La ventaja competitiva se puede ver beneficiada al tener fuerte competencia interna, industrias conexas y de soporte muy competitivas y un consumidor exigente. Para lograrlo es necesario innovar constantemente, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas, logrando nuevas formas de competir o de competir mejor con las formas antiguas, (Porter, 1990).

Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado (acto de innovación). La innovación puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques de marketing, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son:

- Nuevas tecnologías: el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Nacen nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace factible un nuevo producto.

- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores establecidos pueden dejar de percibir las nuevas necesidades o ser incapaces de responder a ellas porque hacerlo exigiría una nueva cadena de valor.
- La aparición de un nuevo segmento sectorial: aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes. Comprende nuevos segmentos de clientes, nuevas formas de producir determinados elementos de la línea de productos o nuevas formas de llegar a determinados grupos de clientes.
- Cambio en los costos o disponibilidad de los insumos: esto es por reflejo de nuevas condiciones en los sectores proveedores o por la posibilidad de utilizar un tipo de calidad de insumo nuevo o diferente.
- Cambio en las disposiciones gubernamentales: los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva.

Si bien la generación de la ventaja competitiva radica en la forma en que una empresa diseña y ejecuta sus actividades, es necesario tener presente que es el encaje y la suma de todas estas actividades, y no la consideración aislada de una de ellas, la que genera ventaja competitiva (Porter, 1990).

- Para mantener la ventaja competitiva va depender de tres condiciones. La primera es la fuente específica de la ventaja. Hay una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. Las ventajas de orden inferior (bajos costos de mano de obra o materias primas baratas) son fáciles de imitar. Las de orden superior (tecnología de procesos, diferenciación de productos, fama de marca, etc.) son más durables. Las ventajas de orden superior requieren técnicas y capacidades más avanzadas, como personal especializado y con elevada información, etc. También dependen de un historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones materiales y en

aprendizaje, investigación y desarrollo, o marketing frecuentemente muy arriesgadas. El segundo determinante de la sustentabilidad es el número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa. Numerosas ventajas obligan a apostar muy fuerte a los competidores que tratan de imitarle. El tercero se basa en la mejora y el perfeccionamiento constantes. La empresa debe ser un blanco móvil y crear nuevas ventajas al menos tan deprisa como sus competidores puedan imitar las antiguas.

Mantener la ventaja exige que se amplíen y mejoren sus fuentes, elevándolas en la escala jerárquica hasta tipos más sustentables. Mantener la ventaja exige cambios, exige que la empresa explote las tendencias del sector; exige que la compañía invierta para bloquear las rutas por donde podría llegarle el ataque de la competencia. La empresa puede tener que destruir antiguas ventajas para crear otras nuevas, de orden superior.

2.7.2 Acuerdos de Cooperación

Los acuerdos de cooperación y/o las alianzas estratégicas es un acuerdo que se da entre partes con un objetivo en común. Es una forma de expansión a nivel internacional y que cada día se utiliza con mayor frecuencia.

Las alianzas estratégicas tienen lugar en el contexto de un plan estratégico a largo plazo, mediante las cuales se hace posible conseguir una ventaja competitiva, (Devlin y Bleackley, 1988).

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).

En el presente estudio se utiliza la definición desarrollada por García Canal (1996), quien define cooperación interempresarial como:

“Un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus

interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa”.

Al abarcar los acuerdos de cooperación se van a considerar los siguientes factores:

- Tamaño de los integrantes de las alianzas estratégicas. Grado de rigidez o flexibilidad de las estrategias
- Las empresas productoras de la ICM son Pymes y suelen agruparse con varias organizaciones con el objetivo de obtener una dimensión óptima, que les permita alcanzar una mejor posición competitiva en el sector.

Para identificar el tamaño de los integrantes que conforman las alianzas estratégicas se utiliza el criterio más usual para definir el tamaño de las empresas. Este criterio se basa en el número de trabajadores que componen la empresa:

- [Micro empresa](#): si posee 10 o menos trabajadores.
- [Pequeña empresa](#): si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- [Mediana empresa](#): si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- [Gran empresa](#): si posee más de 250 trabajadores.
- [Multinacional](#): si posee ventas internacionales

Actualmente, las grandes industrias han desarrollado su crecimiento a través de estrategias rígidas, fusiones y/o participaciones en otras empresas, lo que implica fuertes inversiones y desembolsos de dinero, como es el caso de la industria del cine de Hollywood. La ICM estaba conformada por pequeñas y medianas empresas las cuales, al darse la apertura de este sector a nivel internacional, se ven en la necesidad de desarrollar ciertas estrategias que entre más flexibles y en busca del crecimiento de este sector sean desarrolladas, mejores serán los resultados obtenidos de este tipo de estrategias.

Y, por consiguiente, 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.

2.7.3 Participación por parte del gobierno en la ICM

Otra de las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva son, como vimos anteriormente, los cambios en las disposiciones gubernamentales como: los

ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones a la entrada y las barreras comerciales.

México empieza a vivir en la década de los ochenta la apertura al comercio internacional. A finales de los ochenta la inversión extranjera directa adquiere gran importancia en la generación de empleo y por consiguiente en el crecimiento económico. Ya entrando en la década de los noventa se abre México al movimiento de capitales y a la gran apertura internacional, la cual culmina con la firma del TLCAN, que da origen a una serie de tratados de libre comercio para nuestro país.

Es por eso que tomamos la intervención por parte del gobierno a partir de la firma del TLCAN, donde la ICM forma parte de este tratado, dándose su apertura y se presentaron los siguientes factores:

1. Una nueva ley cinematográfica (29 de noviembre de 1992), que abre el camino al capital extranjero, tanto en producción como en exhibición, eliminando la protección al cine nacional que existía.
2. En la misma ley también se aprueba la reducción del tiempo de pantalla del cine mexicano al 10%, abriendo el mercado nacional al cine extranjero. También se autoriza el doblaje de cualquier película extranjera, (Matute, 2002).
3. Actualmente, las empresas que participan en el financiamiento de la producción de películas mexicanas obtienen un crédito fiscal en el pago de su Impuesto sobre la Renta (ISR) por el equivalente a 10% de la utilidad neta de su ejercicio fiscal anterior. La misma regulación establece que en ningún caso el beneficio puede rebasar 20 millones de pesos (mdp) por proyecto, (Ugarte, 2011).

Adicionalmente, a los cambios en la ley cinematográfica, se han logrado ciertos estímulos fiscales en beneficio de la ICM, participación en producciones mexicanas y financiamiento por parte del gobierno.

2.7.4 Posicionamiento de la ICM a nivel internacional

Podemos definir el posicionamiento del producto en el mercado como los beneficios derivados de ocupar una cierta posición en el mercado nacional e internacional, (Carús, 2000). La formación de alianzas en busca de un mejor posicionamiento de la ICM, para

competir en ventaja ante la apertura y globalización de los mercados, se fundamenta en una dimensión estratégica, más que en el tradicional intervencionismo. Este posicionamiento se puede ver a nivel nacional pero también, igual de importante, a nivel internacional.

La ICM ha implementado diferentes estrategias con el objetivo de alcanzar un crecimiento y posicionamiento externo. Por tal motivo, se utilizará el concepto de cadena de valor que refleja el valor que se incorpora al producto a través de las distintas fases del proceso productivo. Cada uno de los integrantes de la ICM busca optimizar, como cualquier otro empresario, en términos de eficiencia cada una de las fases de su cadena de valor añadido. Es por eso, que el desarrollo de sus estrategias van en busca de lograr este objetivo.

La formación de alianzas estratégicas en la ICM tiene sus efectos en el mercado y, por consiguiente, en el desempeño y en su posición competitiva como sector. Es indispensable la evaluación del desempeño que tiene la formación alianzas y si se logran cumplir los objetivos por las cuales fueron creadas.

Por lo tanto, podemos ver que existe una relación positiva entre el desempeño de la organización y la orientación al mercado. Esta relación ha sido abordada por varias investigaciones, en las que se prueban la relación positiva entre la rentabilidad y el grado de orientación al mercado, (Narver y Slater, 1990).

2.8 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación es cuantitativa, ya que la información recopilada debió estar justificada por los objetivos y planteamientos teóricos de la investigación, (Rojas, 2002). También es una investigación directa y documental. Directa, porque la información se obtiene directamente de la realidad social a través de entrevistas y cuestionarios; y documental, al recurrir a información estadísticas y documentación existente sobre la ICM, (Rojas, 2002).

Además, la investigación es exploratoria con el objetivo de indagar sobre este tema desde nuevas perspectivas, y de alcance correlacional que tiene como finalidad conocer la relación existente entre las variables en el contexto actual que se desarrolla la ICM, (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.9 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), 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; empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras; servicios cinematográficos; centros de educación cinematográfica; 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; también, 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.

Al ser una industria que cuenta con pocos productores cinematográficos y que muchos no sobreviven a más de una producción, hubo problemas para determinar el tamaño total de la población. Esto se debe a la inestabilidad de las empresas por las características de ser un proyecto y latencia hasta el próximo dadas las ventajas fiscales, la simplificación de trámites, la incertidumbre financiera y la descapitalización en el área de producción.

Con la información anterior y dadas las limitaciones naturales del investigador, se obtuvo una muestra de 36 participantes. Se trata de una muestra por conveniencia, debido al

grado de respuesta obtenido al enviar las encuestas y por cuestiones geográficas. El objetivo fue 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, sus acuerdos de cooperación para lograr una ventaja competitiva y de su capacidad de competir a nivel internacional.

2.10 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. Estos investigadores han logrado demostrar como los acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva logran mejorar la posición competitiva de las empresas y del sector.

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 (Anexo 2), para que fuera confiable, fue validado por mis asesores, académicos y por personas que laboran dentro de la ICM a niveles directivos. Se diseñó con 29 preguntas dividido en dos grandes apartados:

- El primero, abarca las variables referentes a las empresas que integran la ICM. Este apartado se divide en cuatro partes:

1. La primera muestra las características generales de estas empresas en cuanto a su actividad dentro de la industria y al número de empleados dedicados a esa actividad.
 2. La segunda presenta los acuerdos de cooperación desarrollados en cuanto a las producciones del cine mexicano con otros integrantes de la cadena productiva, con qué frecuencia participan en este tipo de acuerdos y la presencia que tienen las producciones desarrolladas en los acuerdos.
 3. La tercera se refiere a la planificación estratégica en las diferentes áreas que componen la producción y comercialización de las películas mexicanas. Así como, si han contado con algún tipo de acuerdo para lograr los objetivos.
 4. En la cuarta parte se trata de la intervención que han recibido las producciones mexicanas, por parte del gobierno, para su desarrollo y comercialización.
- El segundo apartado considera las variables que afectan a toda la industria del cine mexicano, donde se evalúan los efectos de los acuerdos de cooperación sobre la industria y si los integrantes de la ICM están llevando a cabo estrategias de posicionamiento externo para hacer frente a las características del entorno competitivo actual. Para su logro, el apartado abarca la naturaleza de las producciones y los beneficios alcanzados; las estrategias comerciales utilizadas y las estrategias organizacionales desarrolladas para lograr su posicionamiento.

Por último, la investigación utiliza variables sobre datos objetivos e identificados de la industria para poder conocer las características de las empresas pertenecientes a la ICM, y que nos permite conocer más a fondo a esta industria y a sus integrantes.

2.10.1 Técnicas de análisis de la información

Con la información recabada, se procedió a codificarla y tabular los datos obtenidos en los cuestionarios respondidos. El instrumento de medición se utilizó la escala de Likert que es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual valor de actitud, y en cada una de las cuales, los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo, (Panayides, 2003).

Para la medición del desempeño se construye una medida en varias dimensiones con un enfoque subjetivo (cuando no se puede obtener a través de información de los estados

financieros) obtenido del instrumento utilizado al entrevistar a diferentes empresas pertenecientes a la industria del cine mexicano, (Panayides, 2003).

Se utilizó el programa estadístico SPSS versión 15 y Windows Excel 2007, y se procedió a depurar la base de datos por los posibles errores. Una vez finalizado el proceso de codificación, depuración y verificación, se continuó con el análisis de datos. Este fue el proceso utilizado para lograr los objetivos y contrastar las hipótesis.

Los niveles de medición de las variables, para poder ser manejadas, fueron dos:

1) La escala nominal consta de categorías que son colectivamente exhaustivas (cada individuo u objeto pertenece a una de estas) y mutuamente excluyentes. El objetivo es identificar la categoría a que pertenece cada uno, (Bunge, 2004). Se establecen intervalos iguales en la medición y las distancias entre las categorías son las mismas a lo largo de toda la escala, (Hernández Sampieri, 2010).

2) La escala de intervalo tiene la capacidad de precisar cuánto más y cuánto menos, se sirve de una unidad constante de medición que permite describir la distancia entre varias medidas, y se establecen intervalos iguales en la medición. Esta escala permite utilizar métodos de análisis estadísticos, como son frecuencias, correlaciones, conglomerados, varianzas y discriminatorios, permitiendo un tamaño menor de la muestra en la fase de obtención de datos. Con esto, se extraen conclusiones y recomendaciones conluyentes, (Bunge, 2004) (Hernández Sampieri, 2010).

Para la investigación científica es necesario medir de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan. Por consiguiente, la medición, según Ander-Egg (1994), consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

Una vez desarrollados los antecedentes de la ICM, el planteamiento del problema y la formulación de los objetivos de la presente investigación, se procede a la fundamentación teórica de los acuerdos de cooperación, con el propósito de sustentar este tipo de estrategia a utilizar y que beneficia a la ICM.

El marco teórico abarca los antecedentes de las teorías de la estrategia y ventaja competitiva, con el objetivo de identificar los motivos de que se dan para 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. Para lograrlo se analizaron diferentes teorías, así como también se definieron los conceptos que serán utilizados a lo largo de la tesis.

En cuanto a las decisiones estratégicas se desarrolla, por un lado, el enfoque estructural que presenta a la empresa desde el punto de vista de su estructura, de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos; y también la relación de la empresa con su entorno y en el que se considera que la estructura de la industria como el principal determinante de las reglas del juego competitivo. Por el otro lado, se presenta el enfoque de los recursos y capacidades, que parte de contar con unos recursos y capacidades únicos que pueden distinguir a una empresa de sus competidores favoreciendo la obtención de beneficios superiores, (Chiavenato, 2007).

Posteriormente, se expone qué es y qué se necesita hacer para que una empresa o industria desarrolle una ventaja competitiva, tanto a nivel nacional como internacional. Una vez comprendida la importancia de tener una ventaja competitiva, desarrollamos las diferentes teorías que definen y explican el tipo de estrategias que puede o necesita desarrollar una empresa o sector para lograr mantener su ventaja competitiva.

Dentro de estrategia competitiva hacemos la distinción entre una empresa que puede afectar el entorno en el cual se desenvuelve (generalmente empresas grandes) y, empresas que no pueden afectar su entorno por considerarse medianas empresas, como es el caso de las empresas productoras de la industria cinematográfica en México.

En la segunda parte, se presentan y desarrollan las investigaciones realizadas sobre los acuerdos de colaboración existentes para, de esta forma, poder analizar más adelante las alianzas estratégicas desarrolladas por la ICM.

3.1 Estrategia y Ventaja Competitiva: Aproximaciones Teóricas

Las empresas existen, y un punto en el cual coinciden las diferentes teorías es, en el sentido, de que el propósito de las empresas es el de maximizar ganancias.

La teoría de la empresa identifica el problema principal que tiene que resolver la empresa para obtener rendimientos por encima de los normales (y, al mismo tiempo, los límites que la empresa enfrenta para resolverlo), (Venciana, 1981).

3.1.1 Antecedentes

Debido a la actual tendencia, por parte de las empresas, hacia un incremento en la competitividad de las mismas, se hace una revisión teórica de las diferentes teorías de la empresa, sobre las cuales presenta sus orígenes la teoría de la estrategia competitiva de la empresa. Estas teorías difieren en cuanto a la relación de los medios principales a través de los cuales las empresas intentan realizar sus objetivos.

La empresa tiene interés en ser eficaz y adaptarse continuamente a los cambios que se están presentando, como son: la globalización, cambios tecnológicos, sociales económicos, etc. Y el grado de eficacia dependerá en gran medida de la formulación e implementación de una estrategia que le facilite lograr tal adaptación, (Venciana, 1981).

El estudio de estrategia está centrado en la discusión de la dicotomía que representan el enfoque estructural versus el enfoque de los recursos y capacidades. Por un lado, se encuentra el enfoque estructural que subyace en la relación de la empresa con su entorno y bajo la que se considera que la estructura de la industria es el principal determinante de las reglas del juego competitivo. Y por el otro lado, está la perspectiva de los recursos y capacidades, que radica en el hecho de disponer de unos recursos y capacidades únicos que pueden distinguir a una empresa de sus competidores favoreciendo la obtención de beneficios superiores, (Veciana, 1999).

En la presente investigación analizaremos la teoría basada en los recursos 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.

3.1.2 Teoría basada en los Recursos

3.1.2.1 Antecedentes de la Teoría basada en los Recursos (TBR)

Primero se resumirá brevemente las teorías sobre las cuales se basa esta teoría agrupadas bajo cinco escuelas de pensamiento: la Teoría Neoclásica de Competencia Perfecta, la Teoría de Alexander Bain, el Punto de Vista de Schumpeter, la Respuesta de Chicago y Renacimiento de la Teoría de Precios y la Teoría de Coase /Williamson.

La tabla 3.1 busca comparar las diferentes teorías de la empresa y, de esta forma, poder comprender y analizar la importancia de la formulación de su estrategia.

Tabla 3.1
Antecedentes de la Teoría de la Empresa

	Principios básicos
Teoría Neoclásica	<ol style="list-style-type: none">1. La cooperación mantiene a la organización junta.2. La responsabilidad del ejecutivo es: 1) crear y mantener un propósito con sentido y código moral para la organización; 2) establecer sistemas de comunicación formal e informal; y 3) garantizar la disposición de la gente a cooperar.3. Una empresa existe con el fin de combinar recursos para producir un producto final.4. Las empresas se forman al mezclar dos tipos insumos: trabajo y capital.5. El objetivo de la empresa de maximizar ganancias, generando un equilibrio en el mercado de cero ganancias económicas, ya que son igualmente capaces de obtener los insumos adecuados.
Teoría de Alexander Bain de la Organización Industrial	<ol style="list-style-type: none">1. Las empresas existen con el fin de restringir la oferta, a través del ejercicio del monopolio o a través de la colusión con otras empresas.2. El objetivo es elevar el precio del mercado; las empresas que tengan éxito obtendrán una ganancia medida por la

	<p>diferencia entre el precio elevado “artificialmente” y sus costos.</p> <p>3. El tamaño de la empresa sí influye, ya que las grandes empresas controlan la mayor parte del mercado y son ellas las que tienen una mayor oportunidad de caer en prácticas monopolísticas.</p> <p>4. La estructura de la industria (número de vendedores, compradores, diferenciación de productos, barreras de entrada, nivel de costos fijos versus costos variables, integración vertical) determina el comportamiento de la empresa (publicidad, precios, estrategias), lo que en consecuencia determina el desempeño económico de la misma.</p>
Punto de Vista de Schumpeter	<p>1. El objetivo de la empresa es acotar las oportunidades de la competencia, creando o adoptando innovaciones que provoquen que la posición de los distintos competidores se vuelva obsoleta.</p> <p>2. Las empresas que pueden ejercer monopolio son las que mayores incentivos tienen para desarrollar grandes innovaciones.</p>
Respuesta de Chicago y la Teoría de Precios	<p>1. Establece que una organización existe para promover la eficiencia en la producción y distribución.</p> <p>2. Se acepta que los oligopolios se formen para maximizar las utilidades actuando como monopolios.</p> <p>3. Para que una empresa obtenga rendimientos por encima del promedio debe ser a través de un diferencial en la eficiencia de la producción y distribución, en comparación con sus rivales.</p>
Teoría de Coase	<p>1. “La operación del mercado cuesta y al permitir que alguna autoridad dirija los recursos, hace que algunos costos se ahorren”.</p>

/Williamson	<p>2. Las empresas existen para evitar los costos de llevar a cabo el mismo intercambio entre los empresarios autónomos. Aplicando el análisis marginal, “la empresa tenderá a expandirse hasta que el costo de organizar una transacción extra dentro de la empresa es igual a los costos de llevar al mercado esa misma transacción”.</p>
Teoría de Edith Penrose	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examina cómo los recursos heredados influyen en la dirección de expansión. Sus definiciones de recursos, el servicio que proveen, y el cómo crean crecimiento y heterogeneidad dentro de una industria vale la pena revisar, sobre todo teniendo en cuenta el hecho de que sigue habiendo ambigüedad acerca de estas cuestiones. 2. El crecimiento de las empresas van en busca de beneficios económicos. 3. Las actividades productivas de una empresa están gobernadas por “su oportunidad productiva”, la cual comprende todas aquellas posibilidades productivas que sus empleados ven y aprovechan. 4. La empresa es una colección de recursos productivos (humanos y no humanos) que trabajan bajo una coordinación administrativa produciendo bienes y servicios para su venta en el mercado con una ganancia intermedia.

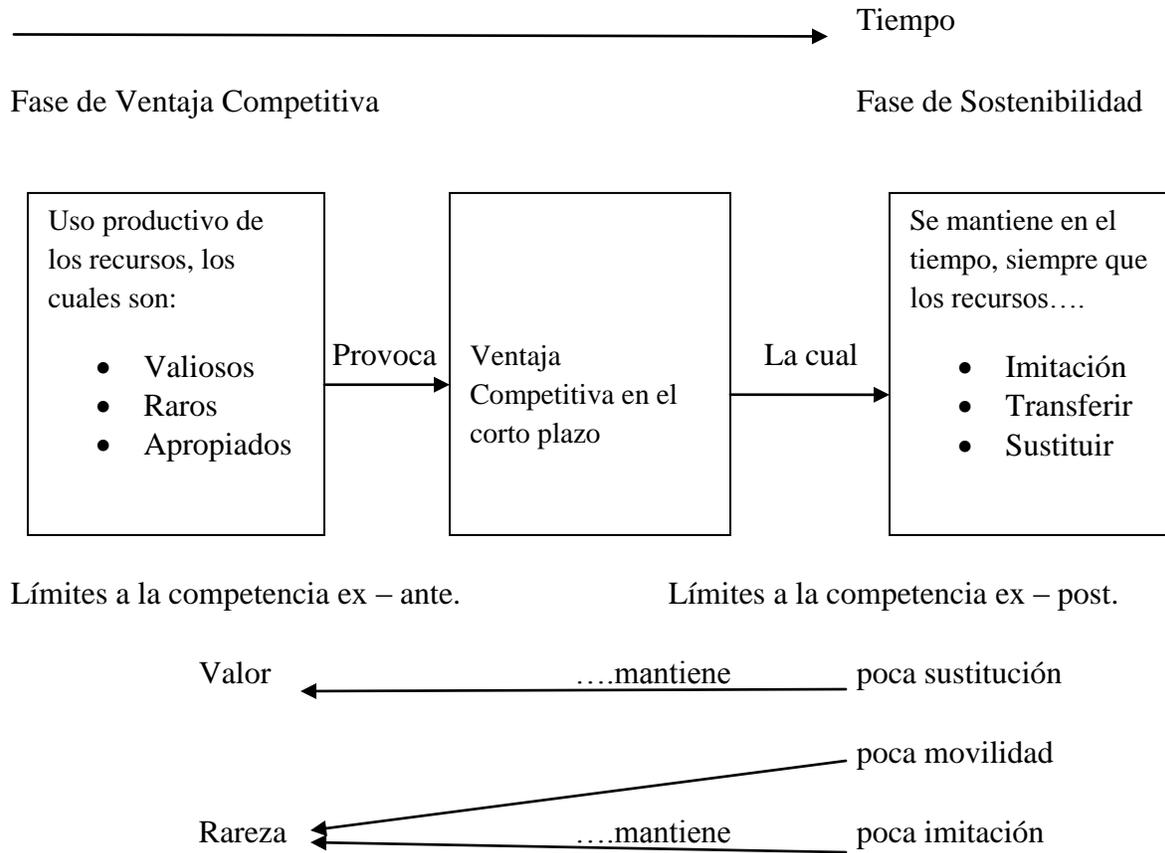
Fuente: Creación propia.

3.1.2.2 Descripción de la Teoría basada en los Recursos

Para las empresas productoras de la ICM consideramos a la Teoría Basada en los Recursos (TBR), la cual asume que las empresas poseen una serie de recursos y capacidades únicas, donde un subconjunto les permite alcanzar una ventaja competitiva y un subconjunto de éstos conducen a un desempeño superior en el largo plazo.

La ventaja se puede sostener, por periodos largo de tiempo, siempre que la empresa se pueda proteger de imitación de recursos, transferencias o sustitución, Figura 3.1.

Figura 3.1
La teoría basada en los recursos a través del tiempo.



Fuente: Wade y Hulland (2004)

Esta teoría es de gran importancia para el entendimiento y análisis de la ventaja competitiva, la cual será utilizada en nuestra investigación. Por eso, veremos las propuestas de diferentes investigadores sobre esta teoría.

Para el propósito de trabajo de Penrose (1959), la dimensión de la empresa debería ser medida, con arreglo al valor actual del conjunto de los recursos (incluyendo el personal) que ella emplea para sus fines productivos. Una vez que reconoce que las empresas no pueden ser definidas en términos de productos, sino en términos de recursos y de su posible versatilidad, las condiciones de demanda no pueden limitar la expansión de la empresa.

Visto desde el punto de vista de Penrose, no existe un límite en el tamaño de la empresa, sino en la tasa de crecimiento. En cuanto al crecimiento de la empresa Penrose (1959) establece que existe un ritmo máximo al que una empresa puede crecer, dadas unas ciertas circunstancias. En circunstancias favorables, podemos suponer que el ritmo de crecimiento de las empresas de dimensión media o moderadamente grande, será más alto que el de las nuevas y pequeñas, y también que el de las empresas muy grandes.

Existen tres explicaciones sobre la existencia de un límite al crecimiento de las empresas: capacidad directiva, mercado de factores o de productos e incertidumbre y riesgo. La primera se refiere a las condiciones internas de la empresa, la segunda a las externas y la tercera es una combinación de actitudes internas y de condiciones externas, (Penrose, 1959:49).

De acuerdo a Penrose:

“Como el futuro no puede ser nunca conocido con exactitud, la planificación de las empresas ha de basarse en sus expectativas sobre el futuro, que pueden merecer un grado de confianza muy variable; más aún, las expectativas son, en su esencia, cálculos sobre los posibles resultados futuros de una acción determinada o de un grupo de acciones. La incertidumbre se refiere a la confianza que el empresario deposita en sus estimaciones o expectativas; por otra parte, el riesgo se refiere a las posibles consecuencias de la acción, y en especial a la pérdida en la que se puede incurrir si se ejecuta una acción determinada”, (Penrose, 1959:63).

Ahora bien, el mundo externo ofrece a las pequeñas empresas posibilidades diferentes que a las grandes empresas, tomadas como grupo. Existen condiciones externas que afectan el crecimiento de las pequeñas empresas, debido, sobre todo, al mayor poder competitivo de las grandes. Una de las principales desventajas competitivas más importantes de las pequeñas empresas es el problema de acceso a los recursos financieros. Este problema se da en dos cuestiones: el tipo de interés mayor que tienen que pagar las pequeñas empresas y la existencia de un límite absoluto al monto de recursos financieros que pueden obtener, (Penrose, 1959).

Las desventajas competitivas de la pequeña empresa son tan considerables que los economistas parecen haber considerado necesario explicar la supervivencia de las pequeñas empresas. Si las oportunidades de expansión en la economía aumentan a una velocidad

mayor que el ritmo al cual pueden aprovecharlas las grandes empresas y estas no pueden impedir el ingreso de las pequeñas, habrá lugar para el crecimiento continuado de las últimas, siempre que estén favorablemente dotadas, y algunas de ellas llegarán a tener con el tiempo una dimensión “grande”, (Penrose, 1959).

Siguiendo con el estudio de Penrose (1959), que establece que si el crecimiento de la economía en general va acompañado de la creación de nuevas industrias y campos tecnológicos no dominados por grandes empresas, será posible que otras nuevas ingresen en dichas industrias, obteniendo aquellas mejor dotadas y de más pronto establecimiento una posición dominante. En los primeros momentos de un desarrollo industrial rápido, los *intersticios* (que son las oportunidades que se presentan a las pequeñas empresas) pueden ser muy amplios y numerosos, debido a que las empresas establecidas son escasas y a que hay muchas nuevas industrias nacientes. Sin embargo, parece evidente que cada una de las industrias principales tienden a ser dominadas por unas pocas empresas grandes y muy pronto se produce un alto grado de concentración. Eso se debe a las ventajas competitivas de las empresas más antiguas y mayores, a la fusión y absorción y también al poder que tienen las empresas de obstaculizar la entrada de competidores de menor cuantía.

La aparición, el alcance y la persistencia de la concentración industrial, ya sea en la economía como un todo o en ciertas industrias, es función del ritmo relativo de crecimiento de las empresas pequeñas y grandes, puesto que el crecimiento que tiene lugar en una economía (industria) en un período de tiempo determinado, debe ser igual al crecimiento de todas las empresas (incluidas las nuevas) en la economía (o industria) en ese período. Pero la expansión de la economía no es ilimitada en un momento dado, y si el crecimiento absoluto de unas pocas empresas sobrepasa al ritmo al general, algunas otras empresas tendrán necesariamente que sufrir un declive e incluso serán eliminadas a la larga, (Penrose, 1959).

Según Penrose (1959), existen dos causas que afectan el desempeño de una empresa; causas externas, como son: la demanda creciente de ciertos productos; los cambios tecnológicos que exigen la producción en mayor escala; los descubrimientos e invenciones cuya explotación es particularmente prometedora, o que abren campos de acción de grandes posibilidades; las oportunidades especiales de obtener una mejor posición en el mercado o de lograr alguna ventaja monopolística; y otras oportunidades o

condiciones similares. Y las causas internas (recursos) de la empresa que, de acuerdo a Penrose (1959), son las que limitan su crecimiento. Estos recursos pueden ser: 1) Físicos, tales como cosas tangibles, maquinaria, planta, tierra, recursos naturales, materia prima. etc., es decir, todo aquello que la empresa compra, renta o produce de forma completa o parcialmente para llevar a cabo su operación; y 2) Recursos Humanos, tales como empleados especializados y no especializados, administrativos, financieros, legales y técnicos.

En la segunda edición, del libro de Penrose, enfatiza en la importancia del crecimiento como objetivo de la empresa. Introduce, como estrategias corporativas, las fusiones y adquisiciones como una extensión de riqueza para la empresa y posicionamiento en el mercado, también como consideraciones para impuestos, simetría de la información y costos de oportunidad, (Nair, Trendowski & Judge, 2008).

Adicionalmente, en cuanto a la expansión internacional, Penrose se puede interpretar que considera las subsidiarias extranjeras como empresas autónomas. Esto se debe a que no están al alcance de la coordinación administrativa de la empresa, ocasionando la ausencia de comunicación de la autoridad, (Buckley & Casson, 2007: 154).

También analiza tres dimensiones mediante las cuales la empresa se puede expandir. La primera, es a través de diversificación de productos; la segunda, considera la integración vertical a lo largo de la cadena productiva; y tercera, la diversificación geográfica convirtiendo a la empresa en una MNC (multinacional). Esta última forma de expansión puede ser horizontal, donde se involucra la típica transferencia de tecnología; y vertical, que se ejemplifica por inversiones en la "búsqueda de recursos". Cualquiera de estas tres dimensiones tiene sus subdimensiones para continuar con el crecimiento, (Buckley & Casson, 2007: 159).

Una debilidad que tiene el modelo de las MNC's de Penrose es que, aunque toma en cuenta la importancia de inversiones en I&D (investigación y desarrollo), considera que el crecimiento de la empresa está dado por la diversificación de productos más que por la innovación tecnológica. La evidencia empírica muestra el papel crucial que juega la tecnología en el crecimiento de las empresas MNC's, (Buckley & Casson, 2007: 162).

El estudio de Wernerfelt (1984) explora la importancia de analizar a la empresa desde el punto de vista de los recursos, en lugar de verla por el lado de los productos. Así, se pueden

identificar los tipos de recursos que llevarían a la empresa a obtener mayores ganancias, provocando “barreras en la posición de recursos”.

Su estudio analiza otras dos cuestiones:

1. La estrategia para una empresa grande implica lograr un balance entre la explotación de los recursos actuales y el desarrollo de nuevos recursos (matriz recursos-productos).
2. Una adquisición se puede ver como una compra de un conjunto de recursos en un mercado altamente imperfecto. Al basar la compra en un recurso escaso, *ceteris paribus*, se puede maximizar esta imperfección y las posibilidades de una compra barata y de obtener buenos rendimientos, (Wernerfelt, 1984: 172).

Wernerfelt (1984) describe al recurso como:

“cualquier cosa que se pueda considerar como una fortaleza o debilidad de una empresa dada”.

O como establece Caves (1982), son:

“todos los activos tangibles e intangibles que están atados semipermanentemente a la empresa. Ejemplos son: marcas, conocimiento tecnológico en casa, empleo de personal capacitado, contratos de comercio, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, etc”.

Como estrategias, para obtener mayores rendimientos, toma en cuenta:

- 1) la ventaja del primer movedor en mercados donde el recurso en cuestión está dominando; y
- 2) las fusiones y adquisiciones dan la oportunidad de intercambiar recursos no-comerciables y comprar o vender conjuntos de recursos;

Siempre tomando en cuenta, en términos generales, que una estrategia de crecimiento involucra el lograr un balance entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos, (Wernerfelt, 1984).

Otro autor que aporta a la Teoría basada en los Recursos es Barney (1986). En su estudio analiza el costo de implementación de estrategias e introduce el concepto de “mercado estratégico de los factores”: que es un mercado donde se adquieren los recursos necesarios para implementar una estrategia. La existencia de mercados estratégicos de los

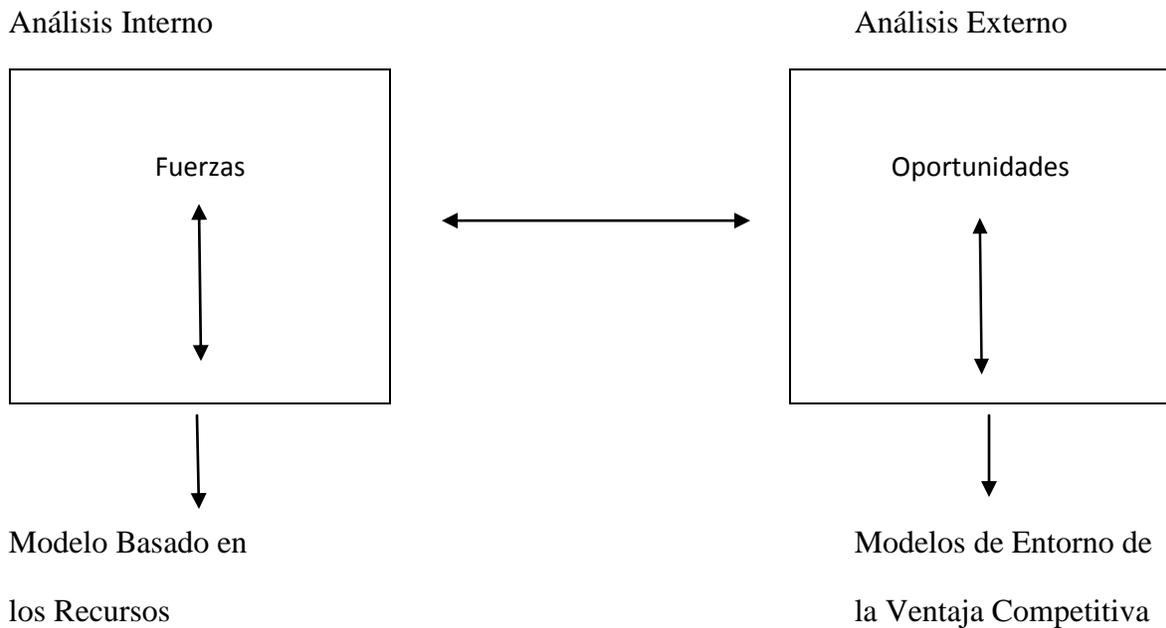
factores tiene implicaciones importantes en los rendimientos de las estrategias del mercado de productos implementadas por la empresa, el tamaño de los rendimientos de las estrategias de mercados de productos dependerá de los costos de los recursos necesarios para su implementación.

Dadas estas imperfecciones, la empresa necesita tener conocimientos más precisos sobre el valor de las estrategias, por eso es importante contar con la información necesaria para lograrlo. Fundamentalmente existen dos fuentes de información: el análisis del ambiente competitivo de la empresa; y el análisis organizacional de las habilidades y capacidades que controla la empresa. De estos dos tipos de fuentes, el análisis del ambiente competitivo de la empresa ofrece menores ventajas que con el otro tipo de fuente, debido a que la empresa tiene poco control sobre el ambiente y, además, todas las empresas tienen acceso a este tipo de información, (Barney, 1986).

Esta teoría sugiere que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenidas al implementar estrategias que explotan sus fuerzas internas, respondiendo a las oportunidades del entorno y, al mismo tiempo, neutralizar las amenazas externas y evitando las debilidades internas. Este marco se puede visualizar en la figura 3.2, (Barney, 1991: 99).

Figura 3.2

La relación entre el análisis tradicional de “fuerzas-debilidades-oportunidades-amenazas. El Modelo basado en los Recursos y el Modelo de atractivo de la Industria.



Fuente: Barney, 1991.

Tres conceptos que se consideran en este modelo, para evitar posibles confusiones:

1. Recursos de la empresa: tomado de Daft (1983), incluye todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., que son controlados por la empresa que le dan la oportunidad de poder implementar estrategias para incrementar su eficiencia y efectividad. O como se establece en análisis tradicional estratégico de Learned, Christensen, Andrews & Guth (1969); Porter (1981), los recursos de la empresa son las fuerzas que la empresa puede utilizar para tener la posibilidad de implementar sus estrategias, (Barney, 1991: 101).
2. Ventaja competitiva: cuando la empresa está implementando una estrategia para generar valor, que no se está implementando simultáneamente por sus actuales o potenciales competidores.

3. Ventaja competitiva sostenida: cuando la empresa está implementando una estrategia para generar valor, que no se está implementando simultáneamente por sus actuales o potenciales competidores, y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia, (Barney, 1991: 102).

El estudio continúa analizando las fuentes de la ventaja competitiva sostenida, como son el caso de:

- 1) “Ventajas del primer movedor”: la empresa que primero implemente una estrategia puede obtener una ventaja competitiva sostenida sobre otras empresas. Esta empresa puede ganar acceso a canales de distribución, lealtad entre sus consumidores o buena reputación, siempre y cuando no lo hagan otras empresas. Esta situación se da siempre que exista heterogeneidad en cuanto a los recursos que controla la empresa.
- 2) La existencia de fuertes barreras de entrada y de movilidad: otorga una ventaja competitiva sostenida a las empresas dentro de la industria sobre las empresas que no se encuentran en ella. Igualmente, esta situación se da siempre que exista heterogeneidad en cuanto a los recursos que controla la empresa.

Adicionalmente, construye un modelo teórico, para entender las fuentes de la ventaja competitiva sostenida, suponiendo que los recursos de la empresa pueden ser heterogéneos e inamovibles. Para eso, los recursos de la empresa deben tener cuatro atributos: a) debe ser valioso, en el sentido que puede explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas en el entorno de la empresa; b) debe ser raro entre los competidores actuales y posibles de la empresa; c) debe ser imperfectamente imitable; y d) no deben de existir recursos sustitutos que sean valiosos y tampoco raros o imperfectamente imitables, (Barney, 1991).

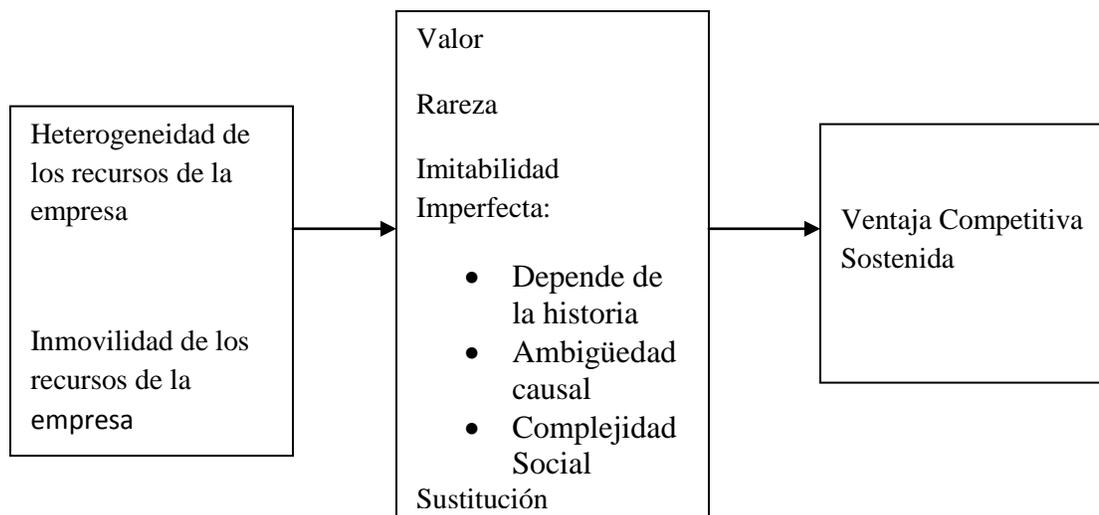
El que los recursos sean imperfectamente imitables va a depender de una o de la combinación de tres razones: 1) la habilidad de una empresa para obtener un recurso depende de las condiciones históricas únicas; 2) la relación entre los recursos que posee una empresa y su ventaja competitiva sostenida es causalmente ambigua; o 3) la fuente generadora de la ventaja es socialmente compleja, (Dierickx & Cool, 1989).

La relación existente entre heterogeneidad e inmovilidad de los recursos; valor, rareza, imitabilidad y sustitución; y la ventaja competitiva sostenida se presenta en la figura 3.3.

Este modelo puede ser aplicado para el análisis potencial de una serie de recursos como fuentes de una ventaja competitiva sostenida.

Figura 3.3

La relación existente entre heterogeneidad e inmovilidad de los recursos; valor, rareza, imitabilidad y sustitución; y la ventaja competitiva sostenida



Fuente: Barney, 1991.

El estudio de Mahoney y Pandian (1992) presenta la TBR desde tres perspectivas diferentes:

- Primero, el enfoque basado en los recursos incorpora conceptos de la corriente estratégica. La postura estratégica ha sido vista como una continua búsqueda de renta, Bowman (1974), donde la renta es definida como un rendimiento de los recursos por encima de sus costos de oportunidad, como lo define Tollison (1982).
- Segundo, el enfoque basado en los recursos también tiene cabida en la corriente de la economía organizacional. La TBR, tomado de Aharoni y Sticht (1990); Dosi, Teece y Winter (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).

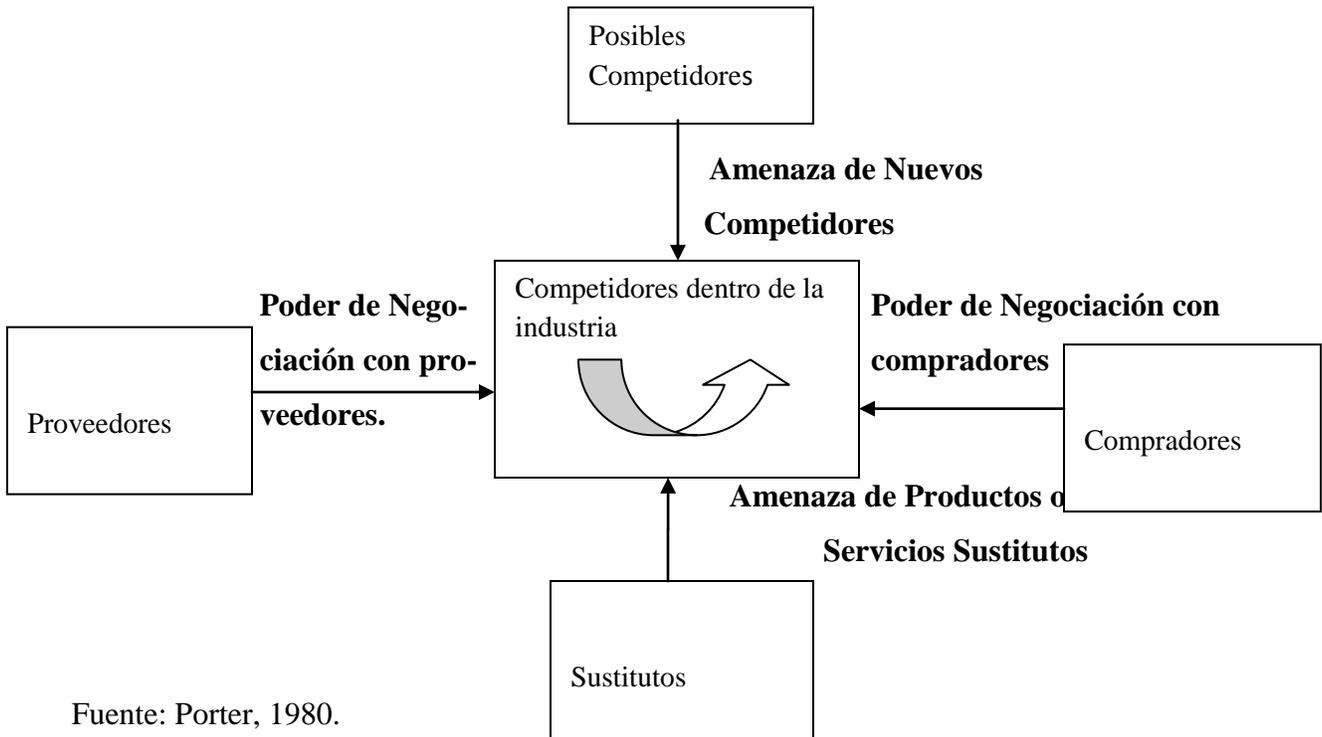
- Tercero, este enfoque es complementario al análisis de organización industrial, como lo establecen Caves (1982) y Porter (1980). La ventaja competitiva es una función del análisis de una industria, gobierno organizacional y efectos de la empresa (en la forma de ventajas en los recursos y en las estrategias).

3.1.3 Teoría de la Estrategia Competitiva

Ahora pasamos a analizar la teoría de la Estrategia Competitiva y de ahí llegar a la Ventaja Competitiva, la cual establece cinco fuerzas que determinan el atractivo del mercado. Son las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su habilidad para satisfacer el mercado y obtener utilidades. Cualquier cambio, en alguna de estas cinco fuerzas, requiere que la empresa tenga que reevaluar su mercado.

Las cuatro fuerzas son: poder de negociación con compradores, poder de negociación con proveedores, amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos; combinados con, la quinta fuerza, el nivel de competencia dentro de la industria, Figura 3.4, (Porter, 1980).

Figura 3.4
Las cinco fuerzas de Porter, 1980



Fuente: Porter, 1980.

El modelo considera que existen seis fuentes como barreras de entrada a una industria: las economías a escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, desventajas en costos independientemente del tamaño, acceso a canales de distribución y políticas del gobierno. En cuanto a la ICM solamente presenta barreras de entrada en cuanto diferenciación del producto, al hacer producciones que logran identificar los gustos y preferencias de sus consumidores, teniendo que recurrir a modificar sus estrategias para poder competir.

Una vez identificadas las fuerzas que afectan a la competencia, dentro de la industria y sus causas, se puede identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Posteriormente, se desarrolla un plan de acción que incluye: 1) posicionar a la empresa, de tal forma que sus capacidades provean de la mejor defensa contra la fuerza competitiva; y/o 2) influyendo en el balance de las fuerzas, a través de movimientos estratégicos, para mejorar el posicionamiento de la empresa; y/o 3) anticipar posibles cambios en los factores que afectan estas fuerzas y responder a ellos, explotando el cambio mediante la estrategia apropiada para lograr el nuevo balance competitivo, antes de que los oponentes lo reconozcan, (Porter, 1980:46). Además de estas cinco fuerzas existen otros elementos, como son: los grupos estratégicos; la cadena de valor; estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; y las estrategias de posicionamiento en el mercado basadas en el valor, las necesidades y a la accesibilidad de posiciones en el mercado, (Porter, 1980). La ICM, gracias a sus ventajas y conocimiento del mercado, puede manejar una estrategia de diferenciación y enfoque, recurriendo a las alianzas para lograr una distribución y exhibición efectiva.

3.1.4 Otras Teorías

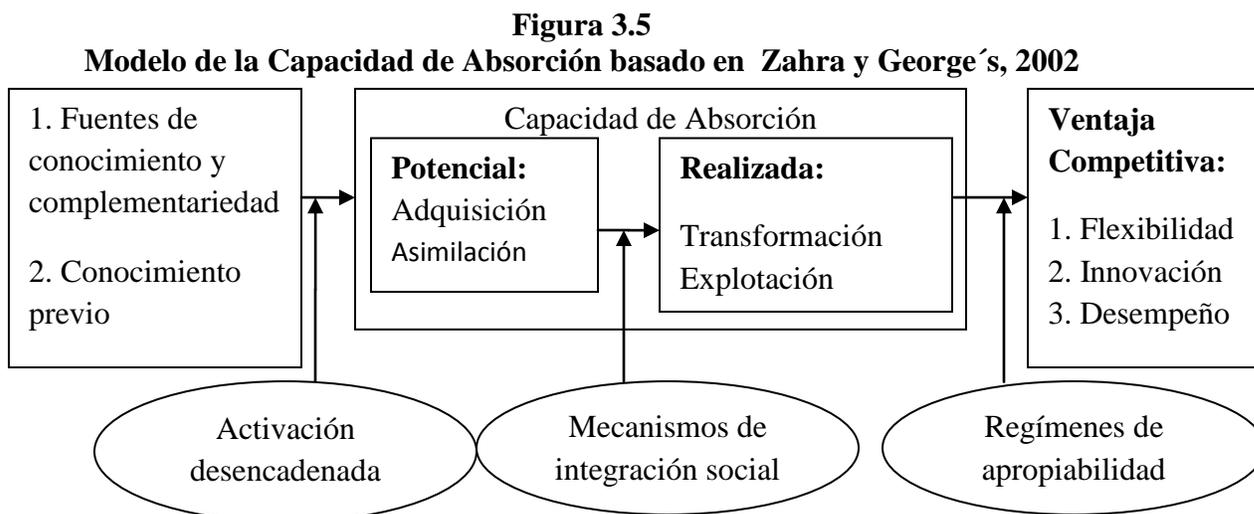
En la presente investigación se analizaron otra serie de teorías que influyen en la estrategia competitiva de la empresa, dentro de las cuales tenemos a la formación de acuerdos de cooperación para crear y sostener una ventaja competitiva. Se analizaron las siguientes tres teorías:

3.1.4.1 Teoría de la Capacidad de Absorción

Esta teoría se refiere a la habilidad con que cuenta una empresa para identificar el conocimiento externo de gran valor, transformarlo y aplicarlo a sus fines comerciales, es fundamental para sus capacidades de innovación. Es el límite a la cantidad de información científica o tecnológica que la empresa puede absorber, (Cohen y Levinthal, 1990).

En la investigación Cohen y Levinthal (1990) argumentan que el desarrollo de la capacidad de absorción y, por consiguiente, el desempeño innovador dependen de la trayectoria llevada; también, que la falta de inversión en un área de especialización puede limitar el futuro desarrollo de una posible capacidad técnica. La discusión se centra en las implicaciones que presenta la capacidad de absorción para el análisis de otras actividades innovadoras relacionadas y la decisión de participar en alianzas estratégicas.

El estudio de Zahra y George's (2002) hace una revisión de la literatura, identificando las dimensiones claves de la capacidad de absorción y ofrecen una nueva conceptualización del tema. Construyen sobre las capacidades dinámicas de la empresa y distinguen entre la capacidad potencial y la realizada por la empresa. Donde, la capacidad potencial comprende las capacidades de adquisición y asimilación del conocimiento y, la realizada se centra en la transformación y explotación del conocimiento, Figura 3.5.



Fuente: Zahra y George's, 2002.

El modelo avanza para establecer las condiciones de cómo las capacidades potenciales y realizadas influyen en la creación y mantenimiento de su ventaja competitiva. Haciendo tres contribuciones importantes:

- En la primera, reconocen a la capacidad de absorción como una capacidad dinámica que influye en la naturaleza y sustentabilidad de la ventaja competitiva de la empresa.
- Segunda, reconocen los papeles y la importancia de los diferentes componentes de la capacidad de absorción de la empresa, dejando las bases para futuras investigaciones sobre estas relaciones y su influencia en la determinación de la estrategia de la empresa.
- Tercera, al identificar las condiciones mediante las cuales los componentes de la capacidad de absorción crean valor, los autores dan algunos puntos de vista a ciertos cuestionamientos: ¿Por qué, dentro de la misma industria, existen diferencias en el desempeño? Y ¿Cómo logran las empresas mantener esas diferencias a lo largo del tiempo?, (Zahra y George's, 2002).

Mientras Cohen y Levinthal (1990) introducen el término de capacidad de absorción a nivel de las habilidades de la empresa a innovar y a ser dinámica, Zahra y George's (2002) sugieren un nuevo concepto de la capacidad de absorción para reducir la ambigüedad en los estudios empíricos. Todorova y Durisin (2007) sugieren volver a introducir el “reconocimiento del valor”, un entendimiento alternativo de “transformación”, la aclaración del “potencial de la capacidad de absorción”, la elaboración del impacto de los mecanismos de sociabilización, una investigación de la función de “las relaciones de poder”, y la inclusión de conexiones de retroalimentación en un modelo dinámico de la capacidad de absorción.

Así pues, para nuestra investigación consideramos que la ICM tiene capacidad de identificar el conocimiento externo existente en el exterior, lo aprovecha a fin de crear y mantener una ventaja competitiva.

3.1.4.2 Teoría de las Capacidades Dinámicas

Teece, Gary, y Amy (1997) definen a las capacidades dinámicas como “la habilidad de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente al

entorno de constantes cambios”. Este concepto surge de una carencia de la teoría basada en los recursos de la empresa. Aunque esta visión ha sido criticada por ignorar ciertos factores que rodean a los recursos y, simplemente, asumen que existen. La literatura ha explorado poco ciertas consideraciones, como son el caso de: cómo se desarrollan los recursos, cómo se integran con la empresa y cómo son liberados. Así surge el enfoque de las capacidades dinámicas, que intenta subsanar estas deficiencias al adoptar un enfoque basado en los procesos: al actuar como amortiguador entre los recursos de la empresa y el entorno cambiante de la empresa, los recursos dinámicos van a ayudar a la empresa para que ajuste su mezcla de recursos y, de esta manera, mantener la sustentabilidad de su ventaja competitiva, que de otra forma se vería rápidamente erosionada. Así, mientras la visión basada en los recursos enfatiza en la selección de los recursos, las capacidades dinámicas enfatizan en el desarrollo y renovación de los recursos.

Si es erosionada y el cómo se erosiona, la ventaja competitiva de la empresa, depende de la estabilidad de la demanda de mercado y de la facilidad de ser replicado (expansión interna) e imitado (por los competidores). Entonces, el marco teórico sugiere que la creación de riqueza privada en entornos de constantes cambios tecnológicos depende, en gran medida, del pulir los procesos tecnológicos, organizacionales y de gestión, internos de la empresa. El identificar nuevas oportunidades y organizarlas en forma efectiva y eficiente, suele ser de mayor importancia para la creación de riqueza que lo que sería las estrategias en sí, siempre y cuando las estrategias sean comprometer el negocio en conductas que mantengan a los competidores fuera de balance, incrementen los costos del rival y excluyan a nuevos competidores, (Teece, Gary, y Amy 1997).

La investigación realizada por Eisenhard y Martin (2000) establece que las capacidades dinámicas son un conjunto de procesos específicos e identificados, tales como el desarrollo de productos, toma de decisiones estratégicas y alianzas. Concluyen que el enfoque basado en los recursos tradicional identifica erróneamente el lugar que ocupa la ventaja competitiva de largo plazo en mercados dinámicos, enfatiza demasiado en la lógica estratégica del apalancamiento y logra una condición de límite en mercados de altas velocidades. Los autores establecen que mientras la funcionalidad de las capacidades dinámicas se puede duplicar entre empresas, su aportación a la ventaja competitiva está en la configuración de recursos que estas crean, más que en las capacidades en sí. Entonces,

concluyen que las capacidades dinámicas son necesarias, pero no suficientes, para el sostenimiento de la ventaja competitiva, (Eisenhard & Martin, 2000: 1106).

Las capacidades dinámicas permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos para responder a las condiciones cambiantes del mercado, (Helfat, 1997:339). La investigación empírica de las capacidades dinámicas en investigación y desarrollo (I&D), realizada por Helfat (1997), trata el papel que juegan el “know-how” complementario y otros activos en entornos cambiantes dentro de la industria del petróleo de Estados Unidos durante la década de los setenta y principios de los ochenta.

3.1.4.3 Teoría basada en el Conocimiento de la Empresa

Es importante identificar las características del conocimiento debido a las implicaciones importantes en el manejo del negocio. Aunque existen varios tipos de conocimiento relevantes para la empresa, la literatura marca las características pertinentes de la utilización del conocimiento en la empresa para crear valor, (Grant, 1996:110)⁸.

Dados los supuestos de las características del conocimiento y los requerimientos del conocimiento en la producción, la empresa es conceptualizada como institución de integración del conocimiento. En el estudio de Grant (1996), el conocimiento reside en el individuo, y el principal papel de la organización es la aplicación del conocimiento, más que su creación.

La teoría basada en el conocimiento de la empresa (TBC) considera el conocimiento como el recurso más estratégico y significativo de la empresa. Los iniciadores de esta teoría proponen que, debido a que los recursos basados en el conocimiento son muy difíciles de imitar y socialmente complejos, las bases de conocimiento heterogéneo y las capacidades entre empresas son los principales determinantes de una ventaja competitiva sostenida y de un desempeño superior, (Alavi and Leidner, 2001).

⁸ La empresa puede generar valor en dos formas. Por producción: donde los insumos son físicamente transformados en productos y estos tienen mayor valor que los insumos. Por arbitraje, ya sea a través de lugares (comercio) o del tiempo (especulación): las empresas generan valor al mover un producto de un mercado a otro, pero sin transformar físicamente el producto. En este caso se centra en la producción, ya que es la forma más importante y compleja de generación de valor, (Grant, 1996:111).

Este conocimiento está incrustado y llevado a través de varias entidades como la identidad y cultura organizacional, políticas, rutinas, documentos, sistemas y empleados. Esta teoría tiene sus orígenes de la literatura de la gestión estratégica y, se construye y es una extensión de la TBR, (Alavi and Leidner, 2001).

La TBR trata al conocimiento como un recurso genérico, en lugar de darle las características especiales, por lo tanto no distingue entre diferentes capacidades basadas en los tipos de conocimiento. Las tecnologías de la información pueden jugar un papel importante en el enfoque basado en el conocimiento de la empresa, ya que los sistemas de información pueden ser utilizados para sintetizar, mejorar y agilizar la gestión del conocimiento a gran escala, dentro de la empresa y entre las empresas, (Alavi and Leidner, 2001).

3.2 Ventaja Competitiva

La cadena de valor radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene una ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

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 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. Ésta se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y/o mejor diferenciada que sus rivales.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades
- 2) La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3) Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- 4) Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- 5) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria, (Porter, 2005).

Buena parte del éxito va a depender de la capacidad que mostrará la industria de cara al mantenimiento de sus ventajas competitivas. La propuesta de (Morcillo, 1997), establece que la durabilidad de la ventaja competitiva es función de tres factores: la efectividad de las barreras hacia la imitación por parte de la competencia, la actuación de los competidores y el dinamismo del sector industrial al cual pertenece.

Según Morcillo (1997) es posible mantener una ventaja competitiva cuando el sector puede apoyarse en factores de éxito claves que se derivan de las siguientes situaciones:

- Ventajas del tamaño que se obtienen al presentar economías a escala, que son aspectos muy vinculados al factor costos medios.
- Ventajas derivadas de accesos preferenciales independientemente del tamaño, que se refieren a los conocimientos técnicos, a factores de producción y a mercados o clientes (aspectos que están en relación directa con la diferenciación y localización geográfica pero también con la imperfección de los mercados).
- El ejercicio de opciones de la competencia, que se dan con la intervención de los poderes públicos que pueden favorecer a determinadas empresas (adjudicación de contratos públicos, reglamentaciones, etc., que suponen verdaderas barreras institucionales) u otras opciones industriales (compromisos entre competidores: acuerdos anteriores) que implican retrasos en las respuestas de los competidores.

3.2.1 Manteniendo una 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 ventajas de orden superior que son más duraderas, tales como:

1. la tecnología de procesos propia de la empresa,
2. la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares,
3. la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y
4. las relaciones con los clientes protegidas por los altos costos que para éstos representaría el cambio de proveedor, son más duraderas.

Las ventajas de orden superior están marcadas por unas cuantas características. La primera es que alcanzarlas requiere técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal especializado y con una elevada formación, capacidad técnica interna y, frecuentemente, unas estrechas relaciones con los clientes líderes, (Porter, 1990).

La actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva encierra desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable:

1. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio.
2. La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores.

3. La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante. Hay pocas ventajas competitivas que no puedan imitarse.
4. Sostener la ventaja requiere de implantar estrategias de enfoque internacional, (Porter, 1990).

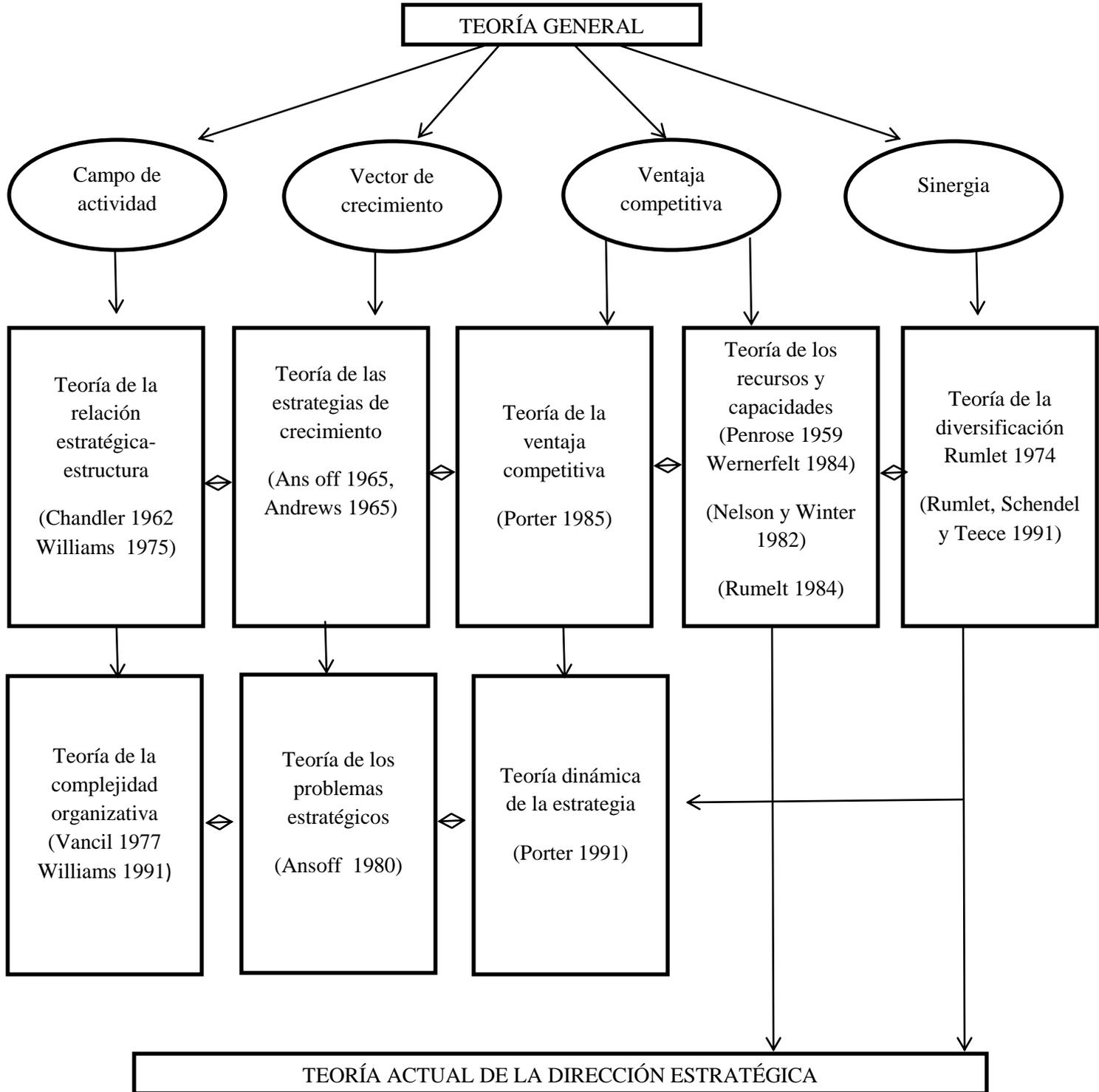
Es posible obtener una ventaja competitiva mediante el desarrollo de las estrategias competitivas. Existen varias formas, como veremos en el siguiente apartado, para poder desarrollar las estrategias de la empresa y determinar si existe o no una ventaja competitiva.

3.2.2 Estrategias Competitivas en un Clima de Cambio

La estrategia de la empresa como disciplina científica ha experimentado un extraordinario desarrollo en las últimas décadas habiendo surgido una serie de teorías y enfoques. En la figura 3.6 se presenta una visión de conjunto de la evolución en este campo desarrollada por López Marín (2001).

Figura 3.6

Evolución de la Teoría de Estrategia



Fuente: López Marín, F., 2001: 11.

Es necesario que la estrategia del sector se defina para atender ciertos nichos del ambiente, y el ambiente, a través de las necesidades de los consumidores y de los retos de la competencia, va a inducir a la adaptación de la estrategia. Es importante tomar en cuenta que las estrategias tendrán una gran influencia en la estructura de la organización a través de las técnicas, y de las tareas coordinadas de control que manejan. Y ni la estrategia y ni la estructura por sí solas, ni una combinación entre estructura y ambiente, podrán garantizar el buen desarrollo de la empresa.

Otro factor de suma importancia, dentro de la estrategia competitiva de un sector, es la misión estratégica, que en un momento dado puede significar un tomar y ceder, para una unidad de negocio estratégico, entre incrementar la participación en el mercado (estrategia de crecimiento) o incrementar ganancias de corto plazo (estrategia de resultados), (Gupta y Govindarajan, 1984).

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- a. **Liderazgo en costos totales bajos:** Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Frecuentemente requería una alta participación **relativa de mercado y otro tipo de ventaja.**
- b. **La diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera** percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.
- c. **El Enfoque:** La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia, implica diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.

Las principales ventajas competitivas a corto plazo se determinan en las áreas del poder de negociación de los compradores y de los proveedores, mientras que en las áreas de los competidores potenciales y los productos sustitutos, la empresa puede generar, incluso frente a sus competidores actuales, importantes ventajas competitivas a largo plazo, (Porter, 2005).

3.2.2.1 Estrategias Empresariales

Analizaremos las dos dimensiones a través de las siguientes clasificaciones: Primero, en cuanto a la estrategia ofensiva que consiste en que las empresas sean las primeras en lanzar al mercado productos con un grado de novedad elevado. Pretende conseguir liderazgo tecnológico y de mercado, colocando a la empresa a la cabeza de sus competidores en la introducción de nuevos productos. Requiere que la empresa que la adopta, como indica Freeman (1975), tenga un departamento de investigación y desarrollo que sea capaz de generar innovaciones propias, transformarlas dentro de la producción y conducir las al mercado, siempre teniendo una relación permanente con las diferentes áreas funcionales y, sobre todo, con mercadotecnia, producción y servicio de post-venta.

Segundo, en cuanto a la estrategia de innovación de seguidor o defensiva que establece Freeman (1975), (Barceló, 1994), la empresa aspira a seguir manteniendo una posición dominante en el mercado pero sin incurrir en los riesgos que supone ser el primero en innovar. Destina la mayor parte de los esfuerzos de investigación y desarrollo al desarrollo fundamental e ingeniería de diseño, sin renunciar a actividades de investigación básica y aplicada. Es característica de los oligopolios y está directamente relacionada con la diferenciación del producto. En la tabla 3.2 se puede ver el impacto que la elección, entre una estrategia de innovación ofensiva o defensiva, tiene sobre la ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 3.2

Impacto de la Estrategia de Innovación sobre la Ventaja Competitiva de la Empresa

	ESTRATEGIA	
	OFENSIVA	DEFENSIVA
Ventaja de costo	<p>Ser el pionero en el diseño del producto de menor costo.</p> <p>Ser el primero en hacer descender la curva de aprendizaje.</p> <p>Crear formas de bajo costo para desempeñar actividades de valor.</p>	<p>Bajar el costo del producto o de las actividades de valor, aprendiendo de la experiencia del líder.</p> <p>Evitar costos de investigación y desarrollo a través de la imitación de las innovaciones de otros.</p>
Diferenciación	<p>Ser el pionero de un producto único que aumenta el valor percibido por el comprador.</p> <p>Innovar en otras actividades para aumentar el valor percibido por el comprador.</p>	<p>Adaptar el producto o sistema de entrega más estrechamente a las necesidades del comprador, aprendiendo de la experiencia del líder.</p>

Fuente: Porter, 2001.

Al definir su estrategia de innovación la empresa debe considerar los objetivos propios que según Martínez (1989) pueden ser:

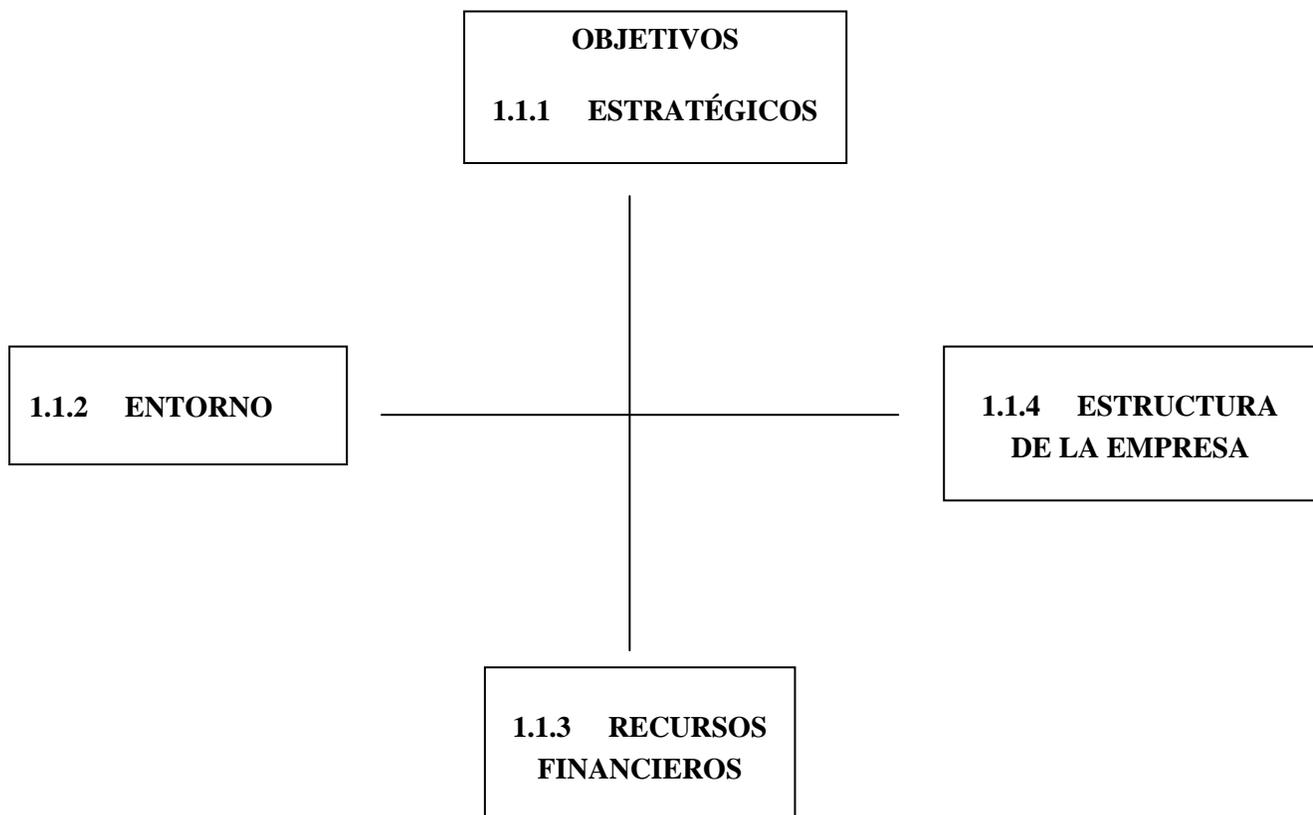
1. Determinar la posición competitiva de los productos.
2. Analizar el hueco del negocio que se ha de cubrir con nuevos productos.
3. Determinar el momento idóneo para lanzar un nuevo producto al mercado.
4. Asignar prioridades relativas a la innovación de producto y a la innovación de procesos.

5. Determinar cuándo hay que realizar las innovaciones necesarias en el proceso de producción.
6. Especificar las fuentes de ideas para nuevos productos e innovaciones en general.
7. Determinar la radicalidad necesaria de las innovaciones de producto.
8. Posicionar la innovación de la empresa con respecto a la de los competidores.

El comportamiento innovador de las empresas se ve sometido a un conjunto de elementos interrelacionados que se puede presentar de la siguiente forma (Barceló, 1994), figura3.7:

Figura 3.7

Factores que afectan el comportamiento innovador de las empresas.



Fuente: Barceló, 1994.

El comportamiento innovador de las empresas está condicionado por su estructura y entorno (condiciones de mercado, políticas públicas, entorno local innovador, etc.), que

interactúan con los recursos financieros disponibles y los objetivos estratégicos más adecuados en cada caso, resultando en la política innovadora de la empresa.

3.3 Estrategias de Cooperación: las Alianzas Estratégicas y los Acuerdos de Cooperación

Según Stigler 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: 438). Para tales actividades la empresa tiene, por lo menos, tres alternativas:

1. organizarlo internamente;
2. a las transacciones individuales del mercado hacerlas recurso;
3. desarrollando un acuerdo de cooperación con una o más empresas: es una forma de organización intermedia que puede generar economías a escala para las empresas.

3.3.1 Cooperación Empresarial

Los negocios se han ido transformando debido a una serie de fuerzas, incluyendo las de competencia internacional, del mercado de valores inducida por la reestructuración industrial y la proliferación de nuevas formas de alianzas de negocios. El rápido crecimiento en la competencia extranjera y la exigencia por parte de los inversionistas en mejorar el desempeño financiero de la empresa, ha traído un cambio en la forma de ejercer control corporativo en el mercado. Esto ha desencadenado una ola de fusiones, adquisiciones y desinversiones que ha remodelado la estructura industrial americana, una estructura que también está siendo alterada por la proliferación de alianzas estratégicas entre las empresas que buscan nuevas formas de promover innovación tecnológica y el desarrollo del mercado. Las joint-ventures, licencia-cruzadas y otro tipo de arreglos son ahora un patrón común en muchas industrias, (Gerlach, 1987). Estas nuevas circunstancias, vinculadas fundamentalmente al incremento de la competencia internacional y a la globalización de los mercados, están abriendo un nuevo campo de investigación en el que la competencia está siendo desplazada como consecuencia de la importancia creciente de

las prácticas de cooperación para ser competitivos en el mercado internacional, Casani (1996).

En el ámbito empresarial la cooperación se ha convertido una nueva forma de competir en el mercado, en un medio para alcanzar y mantener la ventaja competitiva, Casani (1996). Una serie de autores describe la forma de cooperación entre empresas desde perspectivas diferentes. Casani (1996) realiza una revisión y observa que distintos autores denominan la cooperación, entre los diferentes tipos de análisis podemos destacar los siguientes términos utilizados:

- Acuerdos (Mariti y Smiley, 1983).
- Alianzas Estratégicas (Badaracco, 1991).
- Asociaciones (Mytelka, 1991).
- Coaliciones (Porter y Fuller, 1988; Salas, 1989).
- Consorcios (Perlmutter y Heenan, 1987).
- Redes (Jarillo, 1986).
- Redes de Cooperación (Bueno y Morcillo, 1993), etc.,

De acuerdo a los objetivos del presente estudio, nos centraremos en los siguientes términos: estrategias de cooperación, acuerdos de cooperación, relaciones interorganizativas y alianzas estratégicas. Además de que estos términos son los más utilizados en la literatura.

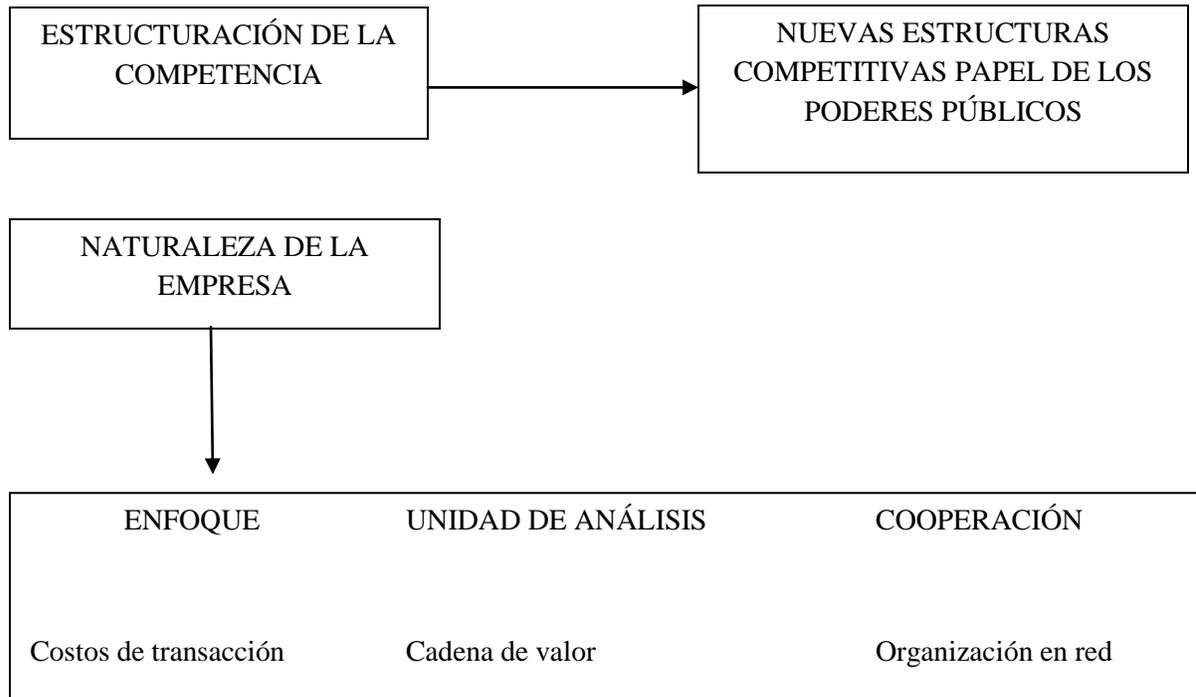
3.3.2 Principales enfoques teóricos

Continuando con el estudio de Casani (1996), en que el análisis de las formas de cooperación empresarial plantea dos tipos de interrogantes (figura 3.8):

- 1) Los relativos a la estructuración de la competencia. Como afecta la cooperación a la estructura del sector, donde se tienen en cuenta los factores externos procedentes del entorno que propician la cooperación y que conllevan a una modificación de la estructura del mismo. Se plantea el problema de definir cómo afectan las estrategias de alianza y cooperación al nivel competitivo general.
- 2) Los relativos a la naturaleza de la empresa o naturaleza organizativa de la cooperación. Pretende determinar cuál es su función, justificación, fines y límites. Se busca la óptima asignación de los recursos para conseguir la mayor eficiencia del sistema.

Figura 3.8

Estudio de la Cooperación Empresarial



Fuente: Casani, 1996.

3.3.2.1 Estructuración de la competencia

Según la teoría económica basada en la competencia perfecta es el mercado el que garantiza la asignación más eficiente de los recursos. Desde esta perspectiva, se considera a los acuerdos de cooperación entre empresas en términos exclusivamente colusorios, es decir, como instrumentos que tienden a reducir el nivel de competencia del mercado. Las empresas buscan con la cooperación ponerse de acuerdo en precio o cantidad o bien establecer barreras de entrada. No se estima la posibilidad de que los acuerdos de cooperación entre empresas contribuyan a conseguir el objetivo de una mayor eficiencia económica, (Montebugnoli y Schiattarella, 1989).

Dentro de los primeros trabajos sobre cooperación interempresarial podemos considerar los desarrollados por Fusfeld (1958), Dixon (1962) y Mead (1967) donde eran

estudiadas como prácticas encubridoras o favorecedoras de medidas restrictivas de la competencia. También, la economía industrial analiza los acuerdos de cooperación desde el punto de vista de la colusión. Aunque, sólo la cooperación vertical es analizada desde otra perspectiva e incluso, algunos autores ofrecen un tratamiento de las relaciones proveedor-comprador en las que la cooperación es vista como un aumento de la eficiencia, (García Canal, 1996),

En resumen, los acuerdos de cooperación afectan a la organización de la competencia 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.

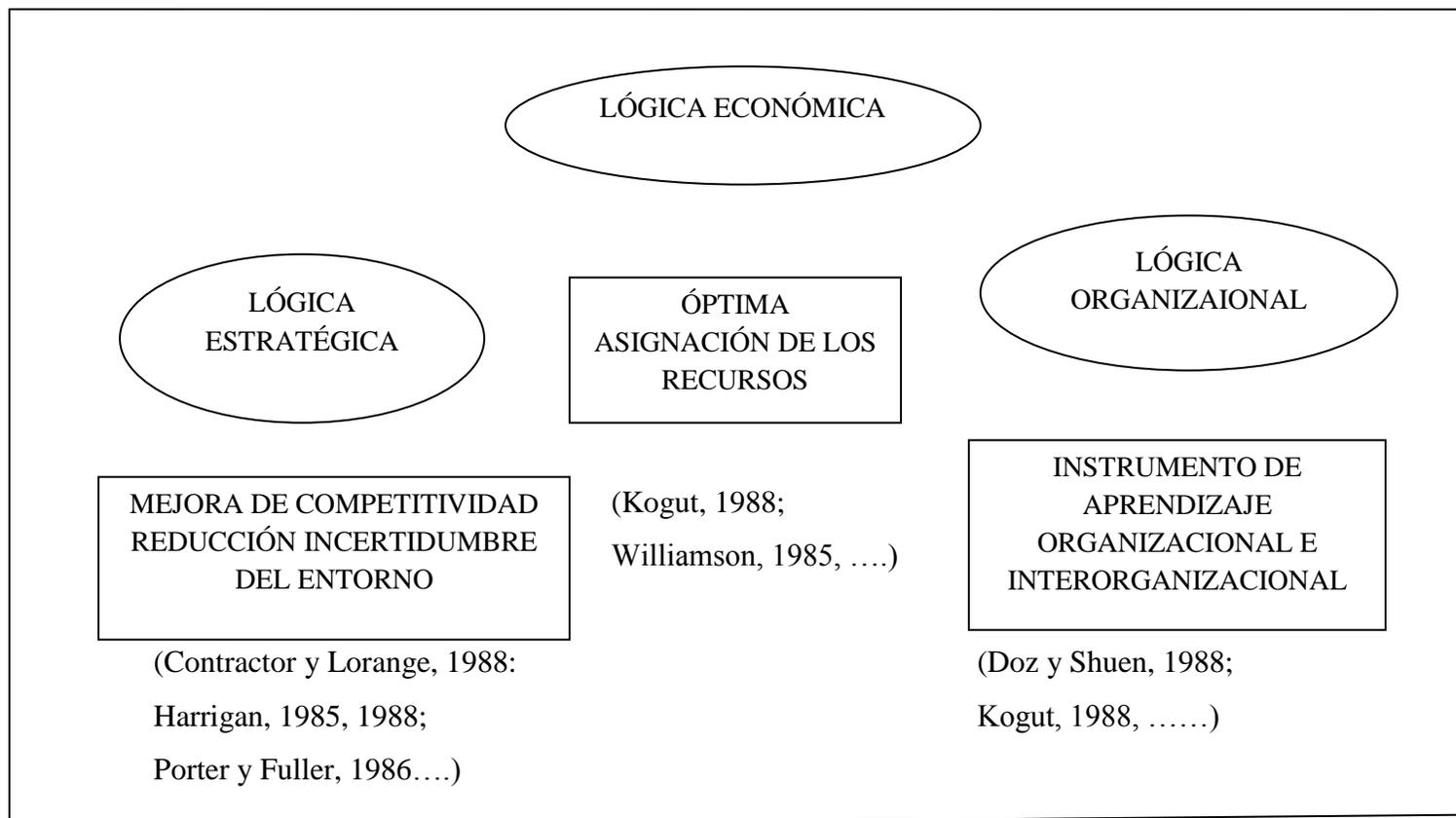
Entonces, las herramientas teóricas tradicionales utilizadas dentro del campo de la organización industrial son las técnicas de optimización y equilibrio. Pero a estas técnicas hay que añadir la incorporación de la Teoría de Juegos que se formaliza con la publicación de “La Teoría de Juegos y Comportamiento Económico”, por von Neumann y Morgenstern, en 1944, (Shubik, 1960). Esta teoría abarca decisiones que se toman en un entorno en el que diversos actores interactúan estratégicamente. En otras palabras, la teoría de juegos estudia la selección del comportamiento óptimo, cuando los costos y beneficios de cada opción no son fijas, sino que dependen de las decisiones de otros individuos, (Shubik, 1960).

3.3.2.2 Naturaleza de la empresa

Casani (1996), expone que los análisis centrados en este aspecto buscan profundizar en la función, justificación, fines y límites del fenómeno cooperativo. Esta forma de organización intermedia (entre la jerarquía y el mercado) lo que persigue es la óptima asignación de los recursos para conseguir la mayor eficiencia del sistema, y presenta una estructura flexible y dinámica para hacer frente a las variaciones del entorno.

Desde el punto de vista conceptual, los acuerdos de cooperación se pueden explicar desde tres perspectivas teóricas: lógica económica, lógica organizacional y lógica estratégica (Figura 3.9). Aunque, como señala Kogut (1988), las tres son complementarias y también difieren en aspectos importantes:

Figura 3.9
Fundamentos Teórico de la Cooperación



Fuente: Menguzzato, 1992

1. Lógica económica

a) Costos de transacción

El reciente desarrollo de ciertos enfoques de la Teoría de la Empresa ha proporcionado un marco conceptual desde el cual se puede analizar los acuerdos de cooperación entre empresas. Desde esta perspectiva, se justifica la cooperación como forma óptima de asignación de recursos en base a un criterio de eficiencia económica.

La teoría de los costos de transacción es una aproximación de carácter económico que fundamenta el recurso a las alianzas estratégicas, frente a otras estructuras de gobierno, desde una perspectiva de eficiencia derivada esencialmente de la reducción de los costos de dicha naturaleza (Williamson, 2008). Estos costos se producen porque el intercambio en el mercado tiene lugar en condiciones sustancialmente diferentes a las que están implícitas en el modelo económico de competencia perfecta. Por tanto, son realmente una consecuencia de las imperfecciones del mercado, del comportamiento de los agentes económicos y de las limitaciones de la naturaleza humana. En concreto, las causas de su aparición se encuentran en la:

- Presencia de productos diferenciados y no homogéneos.
- Existencia de “números pequeños”, es decir, de un número reducido de oferentes y/o demandantes.
- Incertidumbre y complejidad del entorno.
- Información asimétrica entre los agentes.
- Racionalidad limitada de los individuos.
- Actitud o comportamiento oportunista.

En economía, al igual que en las disciplinas relacionadas, un costo de transacción es el costo que se incurre al realizar un intercambio económico. Existen diferentes tipos de costos de transacción. Los costos de búsqueda e información son costos como los que se incurren al determinar que los bienes requeridos se encuentran disponibles en el mercado, que tienen el menor precio, etc. Los costos de negociación son los costos de transacción necesarios para llegar a un acuerdo aceptable con la otra parte, para la elaboración de un contrato adecuado, etc. Los costos de control y ejecución son los que se incurren para asegurarse de que la contraparte cumple con el contrato y adoptando las medidas necesarias (generalmente legales) en caso de que no cumplan, (Gorringe, 1987), (Williamson, 2008).

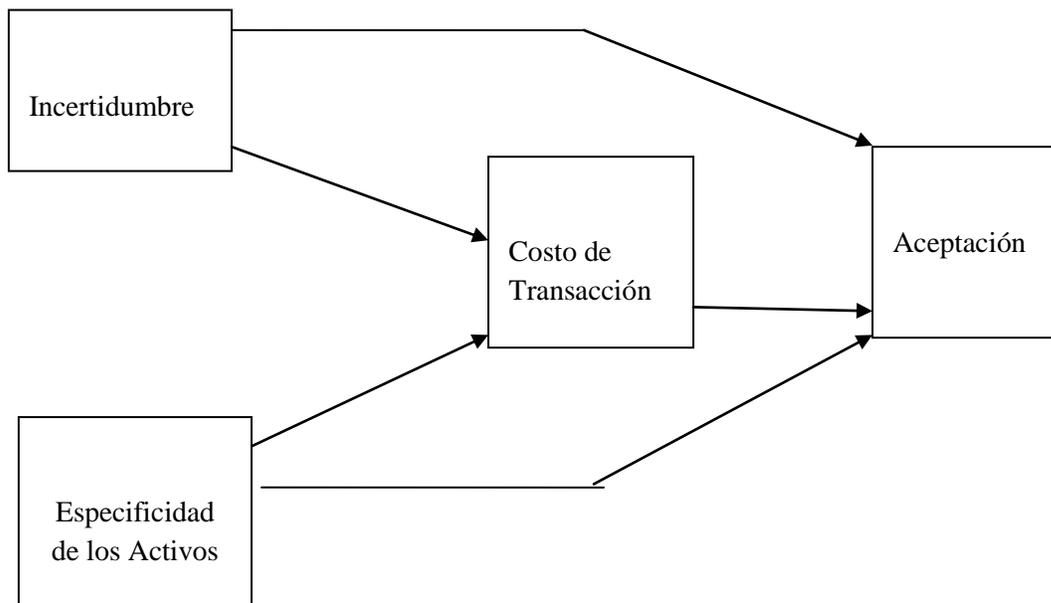
Los costos de transacción son los costos incurridos en la búsqueda del mejor proveedor/socio/cliente, el costo de establecer una supuesta “prueba de manipulación” del contrato, y los costos de supervisión e imposición de la ejecución del contrato (Figura 3.10). Los diferentes teóricos de esta teoría afirman que los costos totales incurridos por una empresa se pueden agrupar en dos componentes: costos de transacción y costos de producción. Los costos de transacción, a menudo conocidos como costos de coordinación,

son definidos como todos los costos de “todo el procesamiento de información necesaria para coordinar el trabajo de las personas y maquinaria que desempeñan los procesos primarios”, mientras que los costos de producción incluyen los costos que se incurren desde “los procesos físicos u otros primarios necesarios para crear y distribuir los bienes y servicios que han sido producidos”, (Walker & Kwong Wing, 1999), (Williamson, 2009).

La teoría económica de los costos de transacción sugiere que los costos y dificultades asociadas con las transacciones de mercado a veces favorecen las jerarquías (o la producción interna) y a veces los mercados como una estructura de gobernanza económica. Un mecanismo intermedio, llamado híbrido o relacional, entre estos dos extremos ha surgido recientemente como una nueva estructura de gobierno, (Nutzinger, 1977).

Figura 3.10

Modelo de la Teoría Económica de los Costos de Transacción



Fuente: Williamson, 2009

Además, en el objetivo natural de crecimiento que persiguen las organizaciones, una empresa crecerá si las transacciones adicionales (establecidas a través del sistema de precios) son más costosas que organizarlas directamente en la empresa y se volverá más pequeña si el empresario renuncia a organizar dichas transacciones y recurre al mercado.

Habr  un cierto punto en que los costos de transacci3n del mercado sean iguales a los de organizarla en el interior de la empresa y allí se fijará el tamaño de la misma (Coase, 1937).

Por otro lado, Jarillo (1986) señala que aún siendo más barato que dos compa as diferentes realicen dos etapas en la cadena de valor de un producto, el resultado final puede ser mucho más costoso, ya que existe un costo de establecer la transacci3n. Cuando sucede esto resulta más econ3mico internalizar. Así los costos internos deben compararse a la suma de los externos más los costos de transacci3n. De esta forma, la cooperaci3n es preferible si los costos son inferiores al hacer las cosas por separado y, al mismo tiempo, los costos de transacci3n pueden ser mantenidos al mínimo, para hacer así más eficaz el costo total. Si prevalecen estas dos condiciones, una compa a que confíe en la cooperaci3n tendrá una ventaja competitiva. Aunque, Jarillo (1986) indica la importancia de que este análisis debe hacerse para cada una de las actividades de la cadena de valor.

De esta manera, hay que tener en cuenta que los costos de transacci3n basados en la informaci3n están bajando con rapidez, debido a la aparici3n de estas poderosas tecnologías de informaci3n. También, es conocido como cada vez más compa as est n ligando sus sistemas de ordenador a los de sus proveedores o clientes, obteniendo las ventajas de tener un acceso inmediato que facilite la coordinaci3n y conservando también las ventajas de la especializaci3n y de las economías de escala que surgen con la cooperaci3n. Así en muchos casos, los costos externos eran menores que los internos pero eran los costos de transacci3n lo que hacían que las empresas actuaran por cuenta propia. Al desaparecer estos costos, gracias a las tecnologías de la informaci3n, las empresas obtienen una fuerte ventaja competitiva sobre las compa as integradas y menos eficaces, (Casani, 1996).

También, ciertas modalidades de cooperaci3n interempresarial que instauren una estrecha relaci3n entre las empresas pueden suponer una forma eficiente de acceder a los conocimientos tácitos o know-how. García Canal (1993) establece que desde la Economía de los Costos de Transacci3n las razones que justifican la existencia de acuerdos de cooperaci3n son:

- Aprovechar la eficiencia derivada de la especializaci3n funcional.
- Y favorecer la transmisi3n entre empresas de conocimientos de tipo tácito.

Aunque la teoría de los costos de transacción sirve para explicar la decisión estratégica de cooperar, ha sido criticada porque considera que el objetivo de la empresa es la eficiencia, la cual se consigue minimizando los costos. Pero como las organizaciones presentan diversidad de objetivos a conseguir, no solamente la eficiencia económica, entre los que se encuentra la obtención de beneficios, esta aproximación no sirve para indicar cuando la cooperación es apropiada.

2. Enfoque organizacional

Para Casani (1996) el fuerte incremento de la competencia que caracteriza a la situación actual obliga a las empresas a competir simultáneamente en precio y calidad en los mercados establecidos y a buscar la diferenciación de sus productos a través de innovaciones. De esta forma, se reduce el ciclo de vida de los productos obligando a las empresas a establecer sistemas de producción flexibles que les permitan disminuir el tamaño de los lotes y aumentar la diversidad de sus productos a la vez que reducir los tiempos de acceso al mercado.

Las empresas enfrentan un doble problema, por una parte disponer de un sistema técnico que le permita afrontar los retos de la producción flexible reduciendo al máximo los costos. Por otra, acumular los conocimientos necesarios para poder realizar innovaciones. Va a ser en este segundo aspecto en el que la empresa va a poder establecer sus ventajas competitivas a largo plazo. Por ello, la adquisición de conocimiento se convierte en un objetivo fundamental de la empresa, (Casani, 1996).

Este conocimiento reside fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos. Abarcan aspectos como (Badaracco, 1991):

- Aptitud profesional: para transmitir la maestría que un profesional se tiene al trabajar con él.
- Equipos: sólo se puede aprender perteneciendo al equipo.
- Cultura de empresa: la empresa tiene conocimientos propios, por su forma de realizar las cosas y los sistemas de información utilizados.
- Áreas geográficas: conocimientos asociados a un área concreta.

Una posible vía de adquirir el conocimiento rápidamente, especialmente en algunos sectores de tecnología de punta, es a través de fusiones y adquisiciones. Pero para desarrollar esta estrategia se necesitan elevados recursos financieros y siempre se corre el riesgo de la posible pérdida de identidad y dinamismo de los fusionados.

Es preferible una estrategia basada en el establecimiento de relaciones duraderas que permitan traspasar el conocimiento rápidamente, ahorrando tiempo y esfuerzos a las empresas, como son los acuerdos de cooperación. Estos acuerdos establecen lazos íntimos entre las empresas y les permite trabajar estrechamente consiguiéndose la trasmisión del conocimiento. Badaracco (1991) denomina vínculos de conocimiento a esta forma de colaboración y los define como alianzas que dan acceso a las pericias y capacidades de organización ajenas. El objetivo fundamental de estos vínculos de conocimiento sería entonces ayudar a las organizaciones a aprender y a crear nuevas competencias y capacidades, (Casani, 1996).

Para García Canal (1993), los primeros trabajos que han analizado la cooperación interempresarial provienen de la Teoría de la Organización (Selznick, 1949). Sin embargo, a pesar de ello, el análisis de estas prácticas de forma generalizada son recientes, debido, principalmente, a que los estudios de las organizaciones se han centrado durante mucho tiempo en las estructuras y en las relaciones internas, lo cual hacía que fueran ignoradas las características del entorno en donde se encontraba inmersa la organización, así como las relaciones que mantenía con otras unidades (Evan y Arranz, 1999).

Una vez que se comprueba la incidencia que tiene el entorno sobre la organización, comienza a ampliarse la perspectiva desde la que se realiza el análisis organizativo. Así, se empieza a estudiar la interrelación entre la organización y su entorno, buena parte de la cual se manifiesta en relaciones interorganizativas. Y es dentro de esta problemática desde la que comienza a estudiarse los vínculos y acuerdos que establecen las organizaciones con otras unidades de su entorno. Estos vínculos han sido considerados como medios para gestionar la dependencia de recursos que tiene toda organización respecto a otras unidades externas. El término recurso es utilizado en este contexto en un sentido amplio.

La hipótesis principal sobre la que se construye esta teoría es que ninguna organización es capaz de generar todos los recursos o activos (tangibles e intangibles) que necesita, en consecuencia dependen de su entorno donde adquieren o contratan la mayor parte de los

recursos que suelen poseer otras organizaciones. Por lo tanto, la dependencia de recursos requiere el establecimiento de relaciones de intercambio (Levine y White, 1961) con otras organizaciones que los controlen; y en estas circunstancias, los vínculos cooperativos aumentan la certidumbre respecto de la realización de los intercambios necesarios. De esta forma, la existencia de vínculos cooperativos requiere la relación de dependencia mutua o, como señala Benson (1975), que cada participante tenga poder frente al resto, es decir, que tenga algo que ofrecer y que satisfaga al otro. Así, aquellos vínculos realizados sin que existan las mínimas condiciones para el intercambio cooperativo, únicamente reflejan la posición dominante de una parte sobre la otra. Por lo que se deduce que los acuerdos cooperativos tienen un costo: la pérdida de cierta autonomía en las organizaciones que suscriben el acuerdo, y que se deriva de los compromisos que éstas asumen sobre su comportamiento futuro.

Del mismo modo, para García Falcón (1995) el modelo de dependencia de recursos enfatiza la capacidad de adaptación de las organizaciones a su entorno. El modelo de dependencia de recursos está fundamentado en la perspectiva del sistema abierto, en el cual se argumenta que no se puede explicar la estructura o el comportamiento de la organización sin comprender el contexto dentro del cual opera. Por otro lado, el hecho de que se obtengan los recursos en otras organizaciones significa que este planteamiento puede concebirse como un modelo interorganizativo de dependencia de los recursos. Lo importantes o escasos que sean estos recursos determina la naturaleza y el grado de dependencia de la organización con respecto a las otras unidades externas.

Por otro lado, Pfeffer (1987), destaca dos aspectos importantes sobre esta teoría de dependencia de recursos:

- a) El estudio de las restricciones externas derivadas de la dependencia de los recursos. Desde este aspecto, las organizaciones reaccionarán frente a las otras organizaciones o grupos del entorno que controlan los recursos importantes. En otras palabras, la teoría de dependencia de recursos describe el desarrollo del poder interorganizativo y postula que este poder afecta a las actividades de la organización. La teoría argumenta que son tres los factores que determinan la dependencia de una organización con respecto a otra para un determinado recurso:

1. La importancia del recurso; es decir, la medida en que la organización lo requiere para seguir subsistiendo.
2. La medida en que el grupo de interés externo tiene libertad para establecer criterios de asignación y utilización del recurso.
3. El hecho de que el control del recurso esté concentrado en un reducido número de grupos de interés.

b) El análisis de las acciones encaminadas a dirigir la dependencia de recursos.

Las organizaciones, en lugar de ser receptoras pasivas de las fuerzas del entorno, toman decisiones estratégicas para adaptarse al mismo. Por lo tanto, el modelo de dependencia de recursos concibe a la organización como un participante activo en sus relaciones con el entorno y también incorpora la idea de que los directivos dirigen su entorno lo mismo que sus organizaciones, (Aldrich y Pfeffer, 1976).

La investigación empírica realizada hasta el momento, ha examinado varias estrategias organizativas orientadas a establecer un entorno negociado o a modificar la pauta de interdependencia con que se enfrenta la organización. Pfeffer (1987) distingue entre:

- La interdependencia de resultados –los resultados obtenidos por una actor social dependen de los resultados alcanzados por otros-
- La interdependencia de comportamientos –las actividades desarrolladas por un actor dependen de las acciones realizadas por otros.

Dentro de la interdependencia de resultados, los autores distinguieron entre:

- a) Interdependencia entre competidores o cooperativa
- b) Interdependencia simbiótica o de comprador-vendedor

Asimismo, con el objeto de reducir estas interdependencias, y la incertidumbre que incorporan a la organización, se han planteado dos alternativas estratégicas:

- 1) Reubicación en un nicho de mercado en el que se reduzca la dependencia externa o expansión de dominio a través de procesos de integración vertical y horizontal, fusiones y adquisiciones, (Pfeffer, 1972).
- 2) Establecimiento de acuerdos colusorios (Levine y White, 1961), joint ventures (Pfeffer y Nowak, 1976) e intercambio de directivos (Pfeffer, 1972).

En resumen, y como Fernández y Arranz (1999b) señalan, se plantea desde la teoría de la organización la necesidad de interacción de la empresa con su entorno, y en este sentido la cooperación con otras empresas supone una forma de adaptarse a las características que emanan del mismo. La cooperación permite ser global a la vez que flexible, principales aspectos demandados por el entorno actual y que posibilitan bien alcanzar una importante presencia en los mercados (*estrategia de globalización*), centrarse en su ventaja competitiva (*estrategia de concentración*) o bien tener una mayor capacidad de reacción frente a los cambios del entorno (*estrategia de adaptación*).

3) Lógica estratégica

Hasta finales de los setenta y principios de los ochenta, la dirección estratégica se ha concentrado en el estudio del comportamiento estratégico de un directivo desde una perspectiva intraorganizativa; sin embargo, cada vez son más numerosas las situaciones en las que los directivos deben ser capaces de dirigir no sólo las relaciones intraorganizativas sino también las relaciones interorganizativas (Mandell, 1987).

Otro aspecto que destaca de la teoría de la organización es que la empresa actúa de forma activa frente a su entorno, procurando generar determinada ventaja competitiva, cuestión que permite integrar en la misma, a la teoría de la estrategia o de la “elección estratégica”, (Chandler, 1962; Child, 1972 y 1973; Starbuck, 1976; Miles y Snow, 1978 y Porter, 1981). En el mismo sentido, García Falcón (1995), señala que la cooperación implica que se toma una decisión –dentro de un conjunto de posibles alternativas- en relación a la estrategia que la organización adoptará para relacionarse con su entorno. Por lo tanto, desde esta perspectiva se entiende la cooperación como una opción estratégica orientada a mejorar la competitividad organizativa.

Desde este enfoque teórico, García y Medina (1998) establecen que las relaciones interorganizativas son percibidas como una de las muchas alternativas estratégicas de que dispone una organización para mejorar su posición competitiva. La decisión de recurrir a la cooperación o al establecimiento de alianzas supone así, una cuestión estratégica para la empresa, que debe tener en cuenta, por tanto, las oportunidades y amenazas que los acuerdos puedan generar. Especialmente estas últimas, puesto que pueden condicionar el futuro de la posición competitiva de la empresa, (Casani, 1996). De esta forma, la conducta estratégica lo que persigue, fundamentalmente, es poder de mercado.

Por otro lado, la definición de la estrategia empresarial está muy relacionada con la forma que adopte su entorno competitivo. Actualmente, el entorno está caracterizado por unos factores: globalización, incremento de la competencia, rápido cambio tecnológico y fuerte aumento de los flujos de información, que resultan propicios para el establecimiento de estrategias y cooperación. En la actualidad y como consecuencia de la extensión de los acuerdos de cooperación, la posición competitiva de una empresa depende no sólo de su situación frente a sus competidores, sino también de su posición dentro de las redes de alianzas y cooperación establecidas en su sector de actividad, (Jacquemin, 1988).

Si consideramos que la dirección estratégica de las empresas debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Identificar nuevos mercados.
- Acceder a tecnologías externas y explotar las internas.
- Asegurar canales de distribución.
- Programas estratégicos de reducción de costos.

Los acuerdos de cooperación representarían uno de los instrumentos más potentes para conseguir estos objetivos. La cooperación constituye, por lo tanto, una importante arma estratégica y es utilizada por muchas empresas en sus núcleos principales de negocios y para ayudarse a desarrollar estrategias para su futuro a largo plazo (CEST, 1991).

Por otro lado, García Canal (1993) cuando habla de la cooperación empresarial y el pensamiento estratégico, establece que la literatura sobre estrategia empresarial ha venido tratando a la cooperación empresarial como una forma de llevar a la práctica la estrategia de la empresa. Dentro de esta perspectiva el autor distingue dos orientaciones:

- 1) Una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción estratégica de *ajuste* para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee.
- 2) Y otra que considera los acuerdos de cooperación como una forma de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de los negocios de una empresa superior en eficiencia al resto de alternativas, en determinadas circunstancias.

Dentro la presente investigación y dada la estructura de la ICM los acuerdos de cooperación se explican desde una lógica económica, otra organizacional y, también estratégica.

Desde el punto de vista económico, los costos de transacción fundamenta el recurso de las alianzas estratégicas con el objetivo de lograr la reducción de los costos de dicha naturaleza. Esto se debe a la presencia de productos diferenciados y no homogéneos, número reducido de oferentes, y la incertidumbre y complejidad del entorno que presenta esta industria.

Por el lado de la lógica organizacional la cooperación dentro de la ICM permite ser global a la vez que flexible, principales aspectos demandados por el entorno actual y que posibilitan bien alcanzar una importante presencia en los mercados, centrarse en su ventaja competitiva y tener una mayor capacidad de reacción frente a los cambios del entorno.

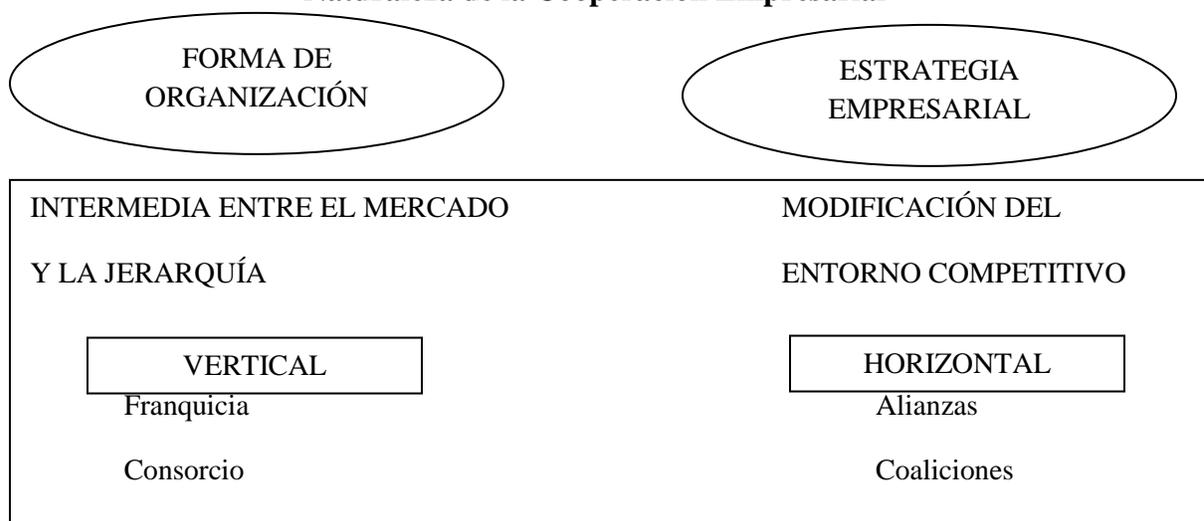
Por último, las relaciones interorganizativas son una alternativa estratégica de que dispone los integrantes de la ICM para mejorar su posición competitiva. Es una forma de que la ICM se relacione con su entorno y, de esta forma, sea orientada a mejorar la competitividad organizativa.

3.3.3 Definición de los acuerdos de cooperación

Dentro de la literatura se puede observar que algunas aportaciones destacan la naturaleza organizativa de los acuerdos, mientras que otras subrayan su importancia como elemento de la estrategia empresarial. Casani (1996), por ejemplo, enuncia que los acuerdos de cooperación como forma organizativa parten del hecho de que una vez definidos los objetivos y la estrategia de la organización, se elige la forma organizativa más adecuada para llevarlos a cabo, una de cuyas posibilidades serían los acuerdos de colaboración. La perspectiva organizativa parece la más adecuada para explicar los acuerdos verticales, mientras que la estratégica lo sería para los acuerdos horizontales (figura 3.11).

Figura 3.11

Naturaleza de la Cooperación Empresarial



Fuente: Casani (1996)

En lo que respecta a la definición que engloba el concepto de cooperación, 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. Afectan a varios ámbitos de cada uno de sus participantes, tales como: 1) estratégico, pues exige la definición de qué tipo de acuerdo de cooperación queremos conseguir; 2) operativo, pues es necesario identificar los mecanismos utilizados para hacer real ese acuerdo, como búsqueda del socio, el contacto y la negociación; 3) contractuales, al determinar los documentos en que se va a plasmar el acuerdo alcanzado; y 4) legales y fiscales, dado que las distintas formas de acuerdo de cooperación conllevan diferentes obligaciones y responsabilidades que hay que analizar en profundidad.

Bastante similar es la definición adoptada por Chesnais (1988), se entiende por acuerdo de cooperación entre empresas todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o varias empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación en el capital o la creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación. En esta definición aparece una mayor preocupación por la fórmula jurídica que adopten los acuerdos, al delimitarse un poco más las distintas formas legales que éstos pueden presentar, (Casani, 1996: 75).

Con esto, Casani (1996) destaca de una forma esquemática las principales características que deben de cumplir los acuerdos de cooperación entre las empresas, independientemente del enfoque considerado:

- Acuerdos explícitos de cooperación.
- Concertados a largo plazo.
- Que afecten a todas o algunas de sus actividades.
- Entre empresas que conserven su identidad jurídica independiente.
- Supongan compartir los riesgos de alguna manera entre las empresas participantes.
- Permitan desarrollar las aptitudes o habilidades de todos los participantes.
- No tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia.

Concretando, la cooperación es un acuerdo empresarial único y un producto de empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. Sin embargo, reducen su autonomía, al fortalecer sus lazos con otras empresas, compartiendo, de esta forma, la autoridad sobre ciertas decisiones.

En el caso de García Canal (1993) sintetiza los rasgos básicos que caracterizan a un acuerdo de cooperación, destacando los siguientes aspectos:

- No existe una relación de subordinación, manteniendo la misma plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de la cooperación.
- Se coordinan las acciones futuras: la cooperación instaure unas relaciones conscientes de coordinación entre las empresas participantes, sobre la base de los compromisos ex – ante (Richardson, 1972) asumidos al suscribir cada acuerdo.
- Se pierde cierta autonomía organizativa en virtud del acuerdo establecido.
- Se difuminan los límites de la organización: la cooperación desarrolla unas relaciones de frontera difusa (Fernández Sánchez, 1991a) que, en muchos casos, hacen difícil determinar las fronteras de la organización.
- Existe interdependencia: las empresas integradas en el acuerdo dependen unas de otras, es decir se necesitan para poder cumplir sus objetivos.

- Consecución de un objetivo: la cooperación empresarial engloba acciones conscientes por partes de las empresas y que se orientan hacia la consecución de una mejora en la distribución de recursos entre los participantes.

Estas características permiten definir los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas como (García Canal, 1996):

“Toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo. En general, engloban un continuo de fórmulas de organización de la actividad económica, en cuyos extremos se sitúan el mercado y la empresa u organización interna. Este carácter híbrido entre mercado y empresa es uno de los principales rasgos con que se ha caracterizado a los acuerdos de cooperación, debido a que tales acuerdos aúnan características de ambos: del mercado, el hecho de que las empresas participantes mantienen su autonomía con posterioridad a la firma del acuerdo; de la empresa, el hecho de que los socios comparten un plan común para la realización de las actividades objeto de la cooperación. Como ejemplos de alianzas que encajan dentro de esta definición cabe señalar los siguientes: empresas conjuntas o joint ventures, agrupaciones de interés económico, tomas o intercambios de participaciones minoritarias en el capital entre varias empresas, contratos a largo plazo con distribuidores, contratos a largo plazo para el suministro o la subcontratación de materias primas o componentes, acuerdos contractuales para realizar actividades de I&D en colaboración, subcontratación de actividades de I&D, licencias de tecnología, uniones temporales de empresas”.

También Salas (1989), en sus conclusiones define la cooperación entre empresas como: “Relaciones continuadas y permanentes en un ámbito parcial de las actividades que realizan las unidades participantes con un soporte contractual que buscará la optimización de intereses colectivos, todo ello sin perder la identidad jurídica de los miembros del acuerdo”.

El estudio Badaracco (1991) presenta cómo las empresas compiten en el mundo global a través de alianzas estratégicas. Establece que, en este mundo tan globalizado, las

empresas necesitan utilizar el conocimiento “migratorio” (fácil de transferir entre organizaciones en un producto o proceso) y el conocimiento incrustado (la única forma que una empresa en particular hace negocio).

El estudio de Badaracco (1991) presenta las condiciones necesarias para que las alianzas sean exitosas: un entendimiento estratégico claro de la misión y recursos de la empresa (presente y futuro); un cuidadoso control de los valores, compromisos y capacidades de los futuros socios; y un entendimiento claro de los riesgos involucrados. También, es necesario, que la operación básica y los valores tradicionales de los administradores cambien, para ser más receptivos al aprendizaje de las alianzas y que la confianza es un ingrediente indispensable para el éxito de la alianza.

Considerando las diferentes aportaciones sobre los acuerdos de cooperación, se llega a las siguientes características que deben cumplir los acuerdos para que exista una cooperación competitiva entre las empresas:

- Acuerdos explícitos, contractuales y verbales.
- Con una duración de largo plazo.
- Para la realización conjunta de una o varias actividades de la cadena de valor.
- Entre empresas jurídicamente independientes.
- Que no tengan como objetivo exclusivo aspectos de competencia en el sector.
- Que permitan desarrollar habilidades y capacidades de todos los socios integrantes en el acuerdo.
- Que permitan mejorar la posición competitiva de las empresas partícipes.
- Que permitan reducir las interdependencias y las asimetrías de poder entre organizaciones.

3.3.4 Tipos de acuerdos de cooperación

Como podemos ver, existen una gran variedad de acuerdos de cooperación, que requieren el establecimiento de una clasificación integradora que delimite las formas que adoptan estos acuerdos y las actividades en que se aplican. Así, diversos autores han propuesto tipologías de acuerdos de cooperación entre empresas en función de la naturaleza de las actividades realizadas y de los campos de aplicación en que éstas se han llevado a

cabo, otros han basado su clasificación a la formas jurídicas, al tipo de propiedad, al tipo de objetivo a alcanzar, etc., Sanfiel, M. (2004).

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. Las posibilidades de cooperación de las empresas entre esos dos límites son muy numerosas. Por lo tanto y siguiendo a Casani (1993) 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
- Clasificaciones operativas

La clasificación sistemática de los acuerdos, así como el estudio de la nomenclatura establecida por los distintos autores es importante a la hora de realizar estudios empíricos, para poder establecer magnitudes homogéneas de comparación entre los distintos valores que en ellos aparecen.

3.3.4.1 Objetivos de la cooperación

Las características básicas de las estrategias de cooperación han sido identificadas por Caballet (2001) como las siguientes: a) los objetivos de la cooperación pueden ser de diversa naturaleza, b) los acuerdos se pueden dar en varios sectores industriales, c) pueden integrar a empresas de diferente tamaño y actividad, d) las empresas pueden ser competidoras directas en las actividades no afectadas por el acuerdo, e) el acuerdo nace por un tiempo determinado y finito, f) exige de las partes cooperantes que alcancen un alto nivel de interrelación armónica y coordinada, y g) el acuerdo es un compromiso explícito, escrito o verbal, que puede ir desde la firma de contratos detallados hasta los acuerdos informales.

De acuerdo a Mariti y Smiley (1983) clasifica la información recopilada de acuerdo a los motivos que dieron origen a la formación de los acuerdos de cooperación, tales como: transferencia de tecnología, tecnología complementaria, compartir el riesgo, acuerdo de

mercadotecnia y economías a escala. El primero, transferencia de tecnología, se refiere a transferir tecnología de una empresa a otra, a cambio de algo que puede ser dinero o el derecho de mercadear ciertos productos. Una licencia de patente es la forma más común de transferencia de tecnología, aunque implica el flujo de información hacia un sentido. En cambio, la categoría de tecnología complementaria es para relaciones de largo plazo donde la tecnología es intercambiada o compartida entre las dos partes. Cada una de las empresas será poseedor de algún conocimiento único o patente, y el acuerdo de cooperación permite compartir el conocimiento de las dos empresas, generalmente para el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Los acuerdos de mercadotecnia pueden ir, desde la mercadotecnia y distribución de un simple producto, hasta un acuerdo de largo plazo, generalmente entre el fabricante y la empresa con puntos de venta al menudeo o mayoreo (casi siempre en diferentes partes del mundo que el socio no cubre).

Los acuerdos de economías a escala se refieren a las eficiencias en producción y distribución que vienen acompañadas por un mayor tamaño. Este acuerdo, generalmente, involucra racionalización en la producción, donde una empresa produce todos los de una serie de componentes, mientras la otra empresa produce el resto de los componentes. Permitiendo producciones de más largo plazo para cada una de las empresas, alcanzando economías a escala y el aprender-haciendo. Y, por último, compartiendo el riesgo, donde uno se los socios realiza la operación de la empresa, mientras que el resto de los socios contribuyen con capital y absorbiendo parte de riesgo de fracaso, (Mariti y Smiley, 1983: 440).

Otro motivo es la reducción de costos de transacción. Cuando se consideran los motivos de la cooperación en el sentido más amplio, se suele citar la complementariedad entre los socios como la razón fundamental. Especialmente en los acuerdos de tipo vertical, la combinación de los esfuerzos de empresas que tienen fuerzas complementarias permite establecer una cadena del valor que produce un resultado más competitivo, que el producido por una empresa integrada verticalmente. Sin embargo, un modelo alternativo de cooperación es la puesta en común de recursos similares por empresas que tienen capacidades parecidas para alcanzar masa crítica suficiente que les permita reducir sus

costos, al poder conseguir economías de escala, mejores condiciones de obtención de recursos financieros o acceso a canales de distribución, (Casani, 1993: 124).

En base a estas dos razones fundamentales para la cooperación -la complementariedad y la puesta en común de recursos- vamos a clasificar los objetivos concretos que persiguen las empresas a través de la cooperación en cuatro grandes grupos, (Casani, 1993):

- Transferencia del conocimiento o transferencia de tecnologías.
- Mejora de la competitividad: se considera la reducción de costos, economías a escala, reducción de costos de transacción y reducción de riesgos.
- Aprovechamiento de oportunidades: la entrada en nuevos mercados, cumplir regulaciones nacionales, aprovechar oportunidades, ofertas institucionales y complementariedad de actividades.
- Estructuración de la competencia: establecer estándares, controlar el paso tecnológico, defender la industria nacional o evitar otras alianzas.

3.3.4.2 Formas legales de los acuerdos de cooperación

Los acuerdos de cooperación se pueden clasificar atendiendo a la forma legal que adoptan. Esta puede ser muy variada, aunque de acuerdo con Powell (1987) no hay una relación clara entre la forma legal de los acuerdos de cooperación y el objetivo que intentan alcanzar. Parece ser que la forma depende principalmente de consideraciones de tipo fiscal y de regulaciones de los países, por lo que suele realizarse a la medida de las partes. Desde el punto de vista legal la cooperación puede adoptar distintas formas, incluyendo acuerdos informales, contratos a largo plazo, licencias, consorcios y joint-ventures estos últimos caracterizados por la creación de una nueva sociedad, (Jacquemin y Spinoit, 1985).

El estudio de Mariti y Smiley (1983) establecen dos formas legales de cooperación:

- 1) Las joint ventures: es un arreglo en el cual dos socios legales independientes establecen una tercera empresa legal independiente.
- 2) Las “bidding consortium”: es un acuerdo de cooperación que existe para un solo proyecto. Los socios contribuyen con alguna habilidad o parte de una tarea y el proyecto, generalmente, involucra algún tipo de construcción. Este tipo acuerdo también puede ser una joint venture, (Mariti y Smiley, 1983: 441).

Otras categorías de cooperación tenemos la de Menguzzato (1992), quien identifica dos grandes categorías de cooperación, en relación a la forma que reviste la cooperación, es decir, atendiendo a las *principales formas jurídicas*, distingue:

- Formas Estructuradas: cooperativas que suponen una participación de capital, bien simple, bien cruzada, en una tercera entidad que se crea (caso de la “joint venture”).
- Formas no Estructuradas: las formas cooperativas en las que no involucran ninguna participación de capital y que se establecen en base a un convenio o se plasman en contratos, pero que no suponen el nacimiento de una nueva entidad legal (caso de los contratos de coproducción, marketing, I&D, la subcontratación, los consorcios, etc.)

Jhonson y Scholes (2000), resumen las diferentes formas de alianzas que existen y los distintos factores que pueden influir en el tipo de alianza (tabla 3.3). Así, en un extremo nos encontramos con alianzas muy formalizadas y, en el otro extremo, acuerdos de colaboración muy laxos y redes informales interorganizativas. Los motivos de estas distintas formas de alianzas dependen en gran medida del tipo de activos implicados; estos activos no son sólo financieros o físicos, sino que también puede incluir otros como acceso a mercados, habilidades y propiedad intelectual.

Tabla 3.3

Tipos y Motivos de los Acuerdos de Colaboración

	Relaciones de mercado laxas (flojas)	Relaciones contractuales	Relaciones/ Propiedad formalizada	Integración formal
FORMAS DE COOPERACIÓN	Redes/ Alianzas esporádicas	Subcontratación /licencias y franquicias	Consortios /Joint Ventures	Adquisiciones y fusiones
INFLUENCIAS Gestión de activos	Los activos no necesitan gestionarse conjuntamente	Se pueden gestionar independientemente los activos	Es necesario gestionar los activos conjuntamente	
Separabilidad de los activos	Los activos no pueden separarse	Los activos / competencias pueden separarse		Los activos no pueden separarse
Apropiabilidad de los activos	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados		Riesgo reducido de que los activos sean apropiados	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados

Fuente: Jhonson y Scholes (2000).

Coaliciones (Porter y Fuller, 1988): las coaliciones son alianzas formales y de largo plazo, entre empresas que unen aspectos de sus negocios pero no llegan a ser una fusión. Se incluyen joint-ventures, acuerdos de licenciamiento, acuerdos de proveer, acuerdos de

mercadotecnia y una gran variedad de acuerdos. Los motivos son variados, incluye la reducción de riesgos, la búsqueda de economías a escala, la necesidad de tecnología o acceso al mercado y respuesta a presiones del gobierno, (Porter y Fuller, 1988: 315).

Las coaliciones se han vuelto una forma estratégica, mediante la cual se unen competidores para competir a nivel mundial. Su forma legal está relacionada con las condiciones competitivas que enfrenta la empresa y también, refleja consideraciones legales y de impuestos específicas del país, (Porter y Fuller, 1988: 316). Las coaliciones son “los medios para desempeñar una o más actividades con otras empresas, en lugar de hacerlo en forma autónoma”.

Joint Ventures (empresas conjuntas) versus otra formas de organización

El establecimiento de una joint-venture favorece un trabajo más flexible y preciso de los derechos de propiedad de los activos involucrados, contribuyendo a la armonización del los conflictos de intereses que se producen cuando esos derechos son sueños de uno de los dueños. Por consiguiente, existirá una mayor propensión a establecer una joint-venture cuando una combinación de circunstancias incrementa la complejidad de la alianza, haciendo necesario una definición más precisa de los derechos de propiedad. Para lo anterior, es necesario organizar las actividades de acuerdo a los atributos utilizados en costos de transacción económicos, (García Canal, 1996: 774).

Killing (1983: 16) distingue entre tres tipos de joint ventures:

- Padre dominante: donde uno de los socios controla la administración del nuevo negocio y, generalmente, tiene mayoría en la sociedad.
- Administración compartida: todos los socios juegan un papel activo.
- Joint ventures independientes: ninguno de los socios juega un papel predominante en la administración del nuevo negocio, (García Canal, 1996: 775).

3.3.4.3 En función de la acción estratégica

Roig (1989), establece una clasificación de los acuerdos de cooperación, en función de la acción estratégica principal:

- Concentración y unificación de recursos. El objetivo de esta estrategia es conseguir economías de escala en determinados procesos, que no podrían ser alcanzados por

una sola de las empresas. Como ejemplos, se pueden citar las empresas conjuntas exportadoras para un sector, consorcios internacionales de construcción, cooperativas agrícolas, etc.

- Cooperación por intercambios. Se crean vínculos estables para realizar intercambios de forma permanente entre empresas. Estos vínculos tienen carácter estable pero se pueden deshacer en función de las circunstancias, lo que dota a las empresas de una gran flexibilidad en el caso en que quieran cambiar de estrategia.

Este tipo de cooperación es muy importante en un entorno competitivo en el que las empresas solitarias y totalmente autónomas ligadas a otras sólo por transacciones puntuales necesitarían ser muy grandes para sobrevivir. Mediante acuerdos, se soluciona el problema del tamaño, sin las rigideces del crecimiento interno o las tensiones de las fusiones y adquisiciones, resultando un sistema mucho más flexible y adaptativo como comentábamos anteriormente.

- Pactos de no agresión. Entre empresas establecidas, se dan normalmente en sectores en declive en los que la competencia es muy intensa. Esta estrategia de cooperación puede vulnerar en muchos casos las leyes de la competencia, al producirse un descenso en el nivel competitivo del sector.
- Cooperación según contingencias. Cuando las partes convienen realizar algo conjuntamente, sólo si ocurre un hecho determinado. Es una consecuencia de la gran interrelación que se produce entre los negocios en los últimos tiempos, de tal forma que ante las consecuencias que puede tener para todos una determinada contingencia, prefieren actuar conjuntamente, en lugar de aisladamente, en el caso de que ésta se produzca. Sería, por ejemplo, una respuesta conjunta de un sector en el caso de que se produjera una subida determinada del precio del petróleo o de la cotización del dólar.

El estudio de García Canal (1996) distingue los acuerdos de cooperación según la forma estratégica que adoptan, en:

- Cooperación horizontal. Todos los socios participan directamente en el desempeño de las actividades sujetas en el acuerdo; todos compartiendo parte de sus activos. Por lo tanto, entre mayor sea de carácter horizontal la alianza, mayor será el grado mediante el cual los socios comparten los derechos de propiedad de los activos

involucrados en las actividades. Generalmente, se dan entre empresas del mismo sector industrial, que producen o distribuyen los mismos productos. Este tipo de acuerdos pueden afectar al nivel de competencia del sector, por lo que pueden verse afectados por las normas de defensa de la competencia.

- Cooperación vertical. En estos arreglos una relación comprador-vendedor unilateral existe entre socios: las actividades propias del acuerdo son llevadas por uno de los socios, quien transfiere el producto a la otra parte a cambio de dinero. Son acuerdos entre empresas que realizan actividades consecutivas en la cadena de producción del producto final. Suponen una alternativa a los procesos de integración vertical, que suponen la introducción de las actividades en el interior de la empresa.

La cooperación vertical es un proceso en el que una empresa cliente y otra proveedora establecen unos estrechos lazos sociales, económicos o técnicos, con la intención de reducir los costos totales y/o incrementar el valor, con lo que consiguen mutuos beneficios.

- Cooperación radial. Es una forma más compleja de cooperación, pues se combinan las capacidades complementarias de dos o más empresas diferentes en un proyecto diversificado. Una de las empresas asume el papel de contratista principal y es responsable de la coordinación del proyecto total. El resto de las empresas actúan como subcontratistas.
- Cooperación en redes. Generalización de acuerdos de cooperación y coordinación entre empresas a nivel internacional. Se establece una malla de acuerdos en la que cada una de las empresas que forman los nudos, forman a su vez parte de un sistema de interrelaciones que conforman la red.

Otra clasificación realizada por Dussauge y Garrette (1991), quienes categorizan a las alianzas atendiendo, a los objetivos que se persiguen con la transacción, a la forma de organizar la transacción y a los efectos que ésta tiene sobre la competencia (tabla 3.4).

Tabla 3.4

Tipos de Configuraciones Estratégicas de Cooperación

	INTEGRACIÓN CONJUNTA	ADITIVA	COMPLEMENTARIA
Objetivos	Tamaño sobre una integración hacia atrás o adelante en la cadena de actividad.	Tamaño sobre el sector al cual pertenecen los socios.	Complementariedad de actividades.
Transacción organizada	Entre la alianza y los socios.	Entre el conjunto de los socios y el mercado.	Entre los socios.
Efectos de la competencia	La competencia puede seguir siendo frontal.	La competencia es profundamente débil.	La competencia directa se evita con la diferenciación.

Fuente: Dussauge y Garrette (1991)

- 1) La alianza complementaria: se caracteriza por una transacción entre socios que poseen activos de naturaleza complementaria, por ejemplo, un socio es propietario de una fábrica y el otro posee una red de distribución. Para que se establezca un acuerdo de este tipo, es necesario que el producto en cuestión no sea directamente competitivo de la actividad del socio que aporta el activo complementario, puesto que de ser así, este último no tendría ningún interés en facilitar la entrada a un competidor directo. Por ello, este tipo de alianzas se suele encontrar entre empresas cuyos productos son diferenciados.
- 2) La alianza aditiva: responden a una lógica de tamaño en lugar de a una lógica de complementariedad. Se caracterizan por una transacción entre el mercado y el consorcio

constituido por los socios, que tiene por finalidad ofrecer conjuntamente un producto. Este tipo de acuerdo hace desaparecer la competencia desde el punto de vista del mercado, porque los socios se comportan con él como entidades fusionadas. Sin embargo, no se excluye la posibilidad de que existan rivalidades internas entre los miembros del consorcio, en cuyo caso debe existir una buena coordinación frente al cliente para no perjudicar las relaciones comerciales.

- 3) La alianza de integración conjunta: hace referencia a transacciones que se llevan a cabo entre la actividad objeto de la alianza y cada uno de los socios independientes, sin que éstos dejen de ser competidores. En estos casos, cada empresa es identificada con un producto diferente de cara al mercado, pero estos productos contienen componentes comunes o bien son comercializados por una misma red de distribución.

3.3.4.4 En función de la cadena de valor

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, 1986) (Chesnais, 1988):

1. Cooperación financiera: la necesidad de recursos financieros en gran cuantía para algunos proyectos y la dificultad de encontrar financiación para algunas empresas, debido a su tamaño o a lo arriesgado de su actividad, hace que se hayan desarrollado algunos instrumentos de cooperación financiera entre empresas.
2. Cooperación tecnológica: la rapidez en el desarrollo de la tecnología y su complejidad están generando una gran proliferación de acuerdos de cooperación en este campo. La colaboración se puede producir a distintos niveles:
 - Nivel precompetitivo, cooperación en Investigación y Desarrollo (I&D).
 - Investigaciones universitarias en cooperación, financiadas por las empresas asociadas.
 - Proyectos de cooperación realizados entre el Estado y la industria.
 - Sociedades de investigación, creadas por varias empresas que son accionistas.
3. Cooperación en producción: está muy desarrollada y busca fundamentalmente conseguir economías de escala y de alcance que permitan reducir costos y riesgos asociados a la producción. Junto con la cooperación comercial son las formas más

tradicionales de colaboración entre empresas y ofrecen ventajas competitivas a corto y medio plazo.

- Subcontratación avanzada. La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o principal) confía a otra (subcontratista) la ejecución de una parte de su producción de bienes o servicios.
- Spin off. Consiste en proponer desde la propia empresa a trabajadores cualificados la creación de sus propias compañías, con las que posteriormente se realizan acuerdos de cooperación en la producción.
- Start-up. Es el nombre que el mismo tipo de acuerdos recibe en los sectores de alta tecnología. Las relaciones entre las empresas participantes son verticales y se basan en la complementariedad.
- Consorcios de producción. Agrupan a varias empresas para la fabricación conjunta de proyectos de gran envergadura y alto costo. Cada empresa participante realiza la parte correspondiente a su especialidad.

4. Cooperación comercial: es una de las modalidades de cooperación más tradicionales, presenta una gran variedad de formas y puede perseguir múltiples objetivos. Entre ellos se pueden citar: 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. Las modalidades más extendidas:

- La franquicia es un contrato que se establece entre dos empresas independientes mediante el cual la franquiciadora concede a la franquiciada el derecho a explotar, bajo ciertas condiciones, una marca de fabricación, comercio o servicios, para lo cual le proporciona unas técnicas, por lo que recibe una contraprestación económica.
- El consorcio de exportación es una agrupación de empresas con personalidad jurídica independiente, que no disponiendo de una red comercial en el exterior ni de un departamento de exportación propio, se propone la introducción o consolidación de sus productos en uno o varios mercados exteriores.
- La cooperación canguro (*Piggy-back*) 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 pequeñas y medianas empresas que utilizan la red de distribución de una gran empresa.

- Los grupos de prospección son un grupo de empresas exportadoras que financian conjuntamente a una persona, experta en comercio internacional, para que les abra mercados exteriores. Ofrece la posibilidad de conocer mercados a empresas que desean exportar, pero que no tienen infraestructura suficiente.

Por otra parte, se observa que en la realidad empresarial y en la revisión sobre tipologías de acuerdos de cooperación, se encuentran múltiples campos de aplicación y éstos pueden afectar prácticamente a todas las áreas funcionales de la empresa. Así, Fernández Sánchez (1991b) presenta una tipología de acuerdos de cooperación que afectan a las diferentes áreas funcionales, centrándose, principalmente, en las actividades (primarias y secundarias) de la cadena de valor de la empresa (tabla 3.5).

Tabla 3.5

Acuerdos de Cooperación según su Naturaleza y Campo de Actuación

	Marketing	Produc.	Investigación	Finanzas	Personal
VERTICAL	Canguro Asociaciones con los clientes	Relaciones proveedor/ cliente	Acuerdo Universidad/ Empresa Suministros	Grupo financiero Financia- ción de tecnología	Transferen- cia de empleados
HORIZON TAL COMPLE- MEN- TARIOS	Antena colectiva Juntar recursos Expandir la demanda No competir	Compartir recursos Central de compras	Laboratorio conjuntos	Intercambio de acciones Responsabi- lidad Colectiva	Compartir personal Formación conjunta
HORIZON TAL COMPETI- TIVOS	Comercializa ción conjunta Acciones contingentes	Fabricación conjunta	Intercambio de tecnología	Garantía recíproca	Intercambio de personal Acuerdos itraempesa- riales

Fuente: Fernández Sánchez (1991b)

3.3.4.5 Tamaño de la empresa

Cuando se analiza el fenómeno de la cooperación industrial, ya sea desde el punto de vista de la organización o como una estrategia competitiva, se suele tratar desde la perspectiva de las grandes empresas multinacionales que conforman los grandes oligopolios. En este sentido la globalización de los mercados, el incremento de la competencia internacional, el rápido cambio tecnológico, el alto costo y fuerte riesgo asociado a los procesos de I&D impulsan a las grandes empresas a establecer alianzas estratégicas para defender sus posiciones competitivas.

Sin embargo, las grandes empresas, a pesar de su importancia tanto económica como social, no son la única forma de organización empresarial. En todos los países existe un gran número de empresas de un tamaño intermedio o pequeño que ocupan un puesto destacado en el mercado, son creativas, flexibles y no llevan consigo el lastre considerable de una burocratización y sistematización excesivas. Su toma de decisiones es rápida y se adapta más fácilmente a las circunstancias cambiantes que caracterizan el entorno (Kavelaars, 1990). Aunque no tengan la potencia de sus grandes competidores, a través de la cooperación pueden formar estructuras que les permitan ser competitivas.

El concepto de tamaño de la empresa varía 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.

3.3.4.6 Clasificaciones operativas

Por último, atendiendo a distintos criterios de tipo operativo, se pueden establecer las siguientes clasificaciones (Bueno, 1998):

- Según la forma: Tácitos o verbales y escritos.
- Según el objetivo económico: De fijación de precios, limitación de la producción, distribución del mercado, etc.
- Según funciones: Producción, tecnología, I&D, marketing, exportación, financiación, etc.
- Según el ámbito industrial: Intrasectorial e intersectorial.
- Según el ámbito geográfico competitivo: A nivel nacional y a nivel internacional.
- Según el tamaño empresarial: Entre grandes empresas y entre pequeñas y medianas empresas (PYMES).

3.3.5 Otras tipologías de acuerdos de cooperación

Otra forma de cooperación son las alianzas entre marcas. Rao y Monroe (1989), establecen que la coalición de marcas se entiende cuando dos o más productos con marca propia, son integrados en un mismo producto, manteniendo cada uno su marca original, formando productos con marcas asociadas, percibidos por el público como “outputs”

relacionados uno con el otro. La relación puede ser a través de la integración física del bien (caso de que uno de ellos no pueda ser utilizado o consumido sin el otro), a través de una promoción de uso complementario en que los productos sí pueden consumirse independientemente, o bien mediante la publicidad conjunta. De esta forma, con el establecimiento de este tipo de alianza las empresas obtienen mayores beneficios que si lanzarán al mercado por cuenta propia un producto. Por lo tanto, se producen sinergias entre marcas, mejor aprovechamiento de los canales de distribución y se crea interdependencia entre las partes, por lo que se hace necesario establecer metas comunes a largo plazo.

Otro enfoque de tipologías de cooperación planteado por García y Medina (1998) establecen que en realidad cualquier organización pertenece a múltiples colectivos debido a la gran variedad de relaciones que debe de mantener con otras organizaciones. A este respecto, se pueden identificar cuatro tipos ideales de colectivos organizativos:

- 1) Colectivos Aglomerados: son conjuntos de organizaciones del mismo tipo y nivel en la cadena de producción, normalmente competidores, que pugnan por una oferta limitada de recursos similares; por lo que la relación entre las organizaciones es indirecta y consiste en un simple intercambio de información.
- 2) Colectivos Confederados: son conjunto de organizaciones del mismo tipo y nivel en la cadena de producción; sin embargo se caracterizan por la existencia de relaciones directas entre las organizaciones miembros del colectivo.
- 3) Colectivos Conjugados: conjunto de organizaciones de distintos sectores que mantienen relaciones formales y directas; normalmente consisten en un intercambio de flujos de actividades o trabajo.
- 4) Colectivos Orgánicos: están integrados por organizaciones de distintos sectores; sin embargo, las relaciones son débiles e indirectas y normalmente, el recurso intercambiado es información.

3.3.6 Política pública hacia los acuerdos de cooperación

Para Mariti y Smiley (1983), la política pública puede afectar la tasa a la cual los acuerdos de cooperación son alcanzados. Los efectos de los acuerdos de cooperación sobre la competencia son mixtos y no son claros. Lo que sí está claro es que el incremento en el

uso de los acuerdos de cooperación cambiará el proceso de la competencia. La competencia para los socios de un acuerdo de cooperación de largo plazo involucra más negociación, más investigación y mayor consideración del tipo de producción interna versus la externa, (Mariti y Smiley, 1983: 448).

Considerando los acuerdos de racionalización de la producción horizontal o economías a escala y acuerdos de aprendizaje, en caso de ser exitosos, generalmente incrementarán la escala mínima de eficiencia y siempre reducirán los costos. Estos dos factores harán que la entrada de nuevos competidores sea más difícil, debido al tamaño de escala necesaria para entrar a competir o el tiempo necesario para formar un acuerdo y poder entrar a competir. Haciendo la competencia menos intensa, creando industrias con mayor concentración y empresas más grandes, (Mariti y Smiley, 1983: 448).

Los acuerdos de cooperación con el propósito de utilizar las redes de distribución/comercialización establecidas para pequeñas empresas que desarrollan nuevos productos, se debe ser muy cuidadoso al especificar la alternativa a ese acuerdo. Cuando la pequeña empresa logra un avance tecnológico, se enfrenta a tres alternativas para llevar el producto al mercado. Puede desarrollar él mismo una red de distribución, lo que puede resultar costoso o inviable en mercados bien desarrollados y caracterizados de una rivalidad intensa. Como alternativa, puede vender la patente a una empresa más grande que cuenta con las redes necesarias para su distribución/comercialización. O por último, la empresa con el nuevo producto puede alcanzar un acuerdo de cooperación con una empresa que tenga bien desarrollada la red de distribución/comercialización, siendo una forma más competitiva que la venta de la empresa, ya que la pequeña empresa innovadora continuará existiendo en el mercado como un competidor potencial, (Mariti y Smiley, 1983: 449).

Los acuerdos de transferencia de tecnología aumentan las innovaciones del mercado y por consiguiente, incrementan la recompensa por el suministro de información. Como la información es un bien público, entonces el incremento en las recompensas, a través del acuerdo de cooperación, tendrá un impacto social benéfico. A la larga, se producirá un producto final a menor costo y en forma más acelerada, que si no existiera el acuerdo, (Mariti y Smiley, 1983: 449).

3.3.7 Alianzas estratégicas internacionales

Para García Canal (2004) las alianzas estratégicas son acuerdos entre dos o más empresas independientes para la coordinación de parte de sus actividades futuras. Este tipo de estrategia ha cobrado un gran protagonismo en la expansión internacional de las empresas durante las últimas décadas. Y es que en los últimos treinta años las características del entorno –globalización, cambio tecnológico, desregulación- han conformado el caldo de cultivo apropiado para el surgimiento de numerosos proyectos de expansión internacional. Ante estas condiciones, la realización de alianzas para aprovechar estas oportunidades de internacionalización presentan las siguientes ventajas:

- Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es, la denominada ventaja del extranjero: la cultura, gustos de los consumidores, prácticas comerciales existentes, o cualquier otro factor específico del país. Adicionalmente, tampoco tienen desarrollada una red de relaciones con agentes económicos, sociales y políticos, (García Canal 2004).
- Reducir riesgos al compartirlo con otros socios. Muchos de los proyectos de internacionalización se realizan en condiciones de incertidumbre, las empresas pueden graduar su implicación en los mercados internacionales de acuerdo con ésta. De este modo, pueden introducirse en un país a través de una alianza, con la que puede ganar experiencia en el mismo, para una vez despejada tal incertidumbre pasar a competir en solitario con más facilidad que quienes no estuvieran posicionados en ese mercado, (García Canal 2004).
- Alteración de la competencia a escala internacional. El ámbito de las alianzas internacionales es más favorable para los acuerdos de colusión. A escala internacional el acuerdo puede suponer sencillamente no acceder a los mercados donde está el socio, algo mucho más difícil de detectar y, sobre todo, de castigar por parte de las autoridades de defensa de la competencia, (García Canal 2004).
- Acelerar la expansión internacional. Una última ventaja de la cooperación internacional es la de ganar con rapidez presencia internacional. Este tipo de acuerdos permite a una empresa pasar de un día a otro a poder operar en varios países a los que no atendía previamente y en muchos casos suponen un paso

intermedio dentro de los procesos de consolidación a escala internacional, (García Canal 2004).

Las alianzas son unos medios muy viables para la estrategia internacional, sobre todo para expandir un negocio existente a nuevas regiones geográficas o para orillar hacia un nuevo negocio. Para que una alianza internacional se pueda considera exitosa se tienen que pasar dos pruebas: los socios deben alcanzar sus objetivos estratégicos, y recuperar sus costos de capital financieros. Progreso, en cuanto a los objetivos estratégicos, está basado en la cuota de mercado, volumen de ventas, desarrollo de nuevos productos, o cualquier otro criterio específico de la alianza, (Bleeke y Ernst, 1991).

En cuanto a las alianzas internacionales, García Canal (1996) establece que estas tienden a tener un mayor grado de complejidad estratégico, ya que las empresas se enfrentan a: diferentes nacionalidades y culturas; competidores actuales y potenciales; y a diferentes países. En estos casos, el intercambio de capital puede facilitar el desarrollo de la alianza, generando confianza y facilitando las negociaciones.

El estudio de García Canal (1996), también prueba la hipótesis de que en las alianzas internacionales que desempeñan actividades en diferentes países existirá una tendencia a la adopción de acuerdos contractuales, en lugar de las joint ventures. Otro estudio de García Canal (1998) muestra las diferencias existentes entre las alianzas domésticas y las internacionales, encontrando: menor número de socios y una distribución de capital menos balanceada en las joint ventures internacionales, debido a la diferencia de objetivos.

Los resultados de la investigación muestran las diferencias entre las joint vetures nacionales e internacionales, las cuales son principalmente creadas para facilitar la penetración de la empresa a nuevos mercados. Mientras que las joint ventures domésticas los socios pueden querer buscar prácticas colusivas, acceso al “know how” tecnológico de los socios, o penetración de nuevos sectores; las alianzas internacionales son motivadas por el deseo, por lo menos de uno de los socios, de usar el arreglo para expansión internacional. Generando las características particulares de las alianzas estratégicas:

- La selección del socio correcto proveerá toda la información necesaria sobre las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales del país, o el acceso a los

canales de distribución locales. También existen las restricciones a la inversión extranjera directa, obligando a tener por lo menos un socio local. Obviamente, entre mayor sea el número de socios mayor será la complejidad de la alianza y, por esta razón, la adopción de joint venture como una forma contractual será más apropiada, (García Canal, 1998: 62).

- Existe una menor distribución equilibrada del capital en joint ventures internacionales, en especial, aquellas desarrolladas en países en vías de desarrollo. Esta distribución menos equilibrada es el resultado del poder de negociación de las partes. Generalmente, las joint ventures internacionales son formadas por empresas de diferencia de tamaño considerable, en particular cuando el socio pertenece a un país en vías de desarrollo: un ejemplo, es la empresa multinacional como socio de una empresa local. Otro factor que contribuye al capital desigual es: los gobiernos locales, particularmente de países en vías de desarrollo, imponen restricciones en el porcentaje de capital que las empresas multinacionales pueden tener, al invertir en su país, (García Canal, 1998: 62).

Existen dos decisiones más importantes a tomar para internacionalizar una alianza: la elección del socio y el ámbito geográfico de la alianza. De esta manera, se identifican tres tipos de alianzas, (Figura 3.12):

- Alianzas locales: se trata de acuerdos con socios extranjeros –normalmente locales– para introducirse en un país determinado.
- Alianzas globales: se trata de acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países.
- Alianzas domésticas: acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos.

Las alianzas domésticas y, sobre todo, las locales son los tipos clásicos de cooperación internacional. Las locales se realizan con socios establecidos en países donde la desventaja del extranjero es muy importante. Las domésticas son utilizadas por empresas –preferentemente pequeñas y medianas durante las primeras etapas de su proceso de internacionalización– para reducir los riesgos inherentes a este proceso. Las alianzas globales, por el contrario, son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de

los mercados, y que permiten coordinar con un socio la competencia en los mercados internacionales, (García Canal 2004: 74).

Figura 3.12

Tipología de alianzas para la internacionalización

		<u>Ámbito geográfico</u>	
		Un solo país	Varios países
<u>Nacionalidad de los socios</u>	Internacionales	ALIANZAS LOCALES	ALIANZAS GLOBALES
	Domésticos	ALIANZAS DOMÉSTICAS	

Fuente: García Canal (1998).

3.3.8 Integración de la clasificación de los acuerdos de cooperación

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, los autores que han estudiado el fenómeno de los acuerdos de cooperación difieren también en su clasificación dependiendo de los criterios y variables en los que se basen. Según el trabajo de recopilación realizado por Martín (2000), se presenta un resumen de los criterios más relevantes que se han utilizado para desarrollar tipologías de acuerdos, también se muestran los tipos de acuerdos de cooperación, según los criterios utilizados, las variables consideradas y los autores que los proponen (tabla 3.6).

Tabla 3.6
Los Acuerdos de Cooperación en la Literatura

CRITERIO	VARIABLES	TIPOS	AUTORES
Nacionalidad del Acuerdo	Número de países de los socios	Uninacionales Binacionales Multinacionales	Root, 1988
		Domésticos Internacionales	Dussauge y Garrette, 1991
Ámbito de actuación geográfico	Países sobre los que tiene efecto el acuerdo	En un solo país En más de un país	Porter y Fuller, 1988; Sanchís y Urra, 1994
		Regional Home country Foreign country	Root, 1988
Campo de aplicación	Áreas funcionales	Marketing	Das, et. al., 1998; Genescá, 1995; Hagedoom, 1993; Fernández, 1991a; Morris y Hergert, 1987
		Producción	Genescá, 1995; Fernández, 1991a; Morris y Hergert, 1987
		I&D	Genescá, 1995; Fernández, 1991a; Morris y Hergert, 1987; Hagedoom, 1993
		Finanzas	Comisión Des Communautés Européennes, 1991; Fernández, 1991c; Sanchís y Urra, 1994; Hermosila y Solá, 1989
		Gestión de personal	Fernández, 1991a.
		Tecnología	Das, et. al., 1998; Sáez y Cabanelas, 1997; Genescá, 1995; Hagedoom, 1993; Sanchís y Urra, 1994; Comisión Des Communautés Européennes, 1991; Hermosila y Solá, 1989
		Ventas	Das, et. al., 1998; Sanchís y Urra, 1994; Comisión Des Communautés Européennes, 1991; Hermosila y Solá, 1989
		Distribución Servicio al cliente	Das, et. al., 1998;

CRITERIO	VARIABLES	TIPOS	AUTORES
Campo de aplicación	Cadena de valor	Tecnología Logística y Operaciones Fabricación Marketing Ventas y Servicios Actividad Múltiple	Das, et. al., 1998; García Canal, 1992a; Root, 1988; Porter y Fuller, 1988
Relación entre los socios	Naturaleza del acuerdo	Verticales Horizontales	García Canal, 1992a; Dussauge y Garette, 1991; Fernández, 1991a.
	Competencia	Competitivos	Genescá, 1995; Sanchis y Urra, 1994; García Canal, 1992a; Hermosila y Solá, 1989; Jacquemin, 1986.
		Complementarios	Menguzzato, 1995; Genescá, 1995; Sanchis y Urra, 1994; García Canal, 1992a; Hermosila y Solá, 1989; Jacquemin, 1986.
		Asimétricos Simétricos	Menguzzato, 1995; Dussauge y Garrette, 1991.
		Simbióticos	Menguzzato, 1995; Sanchis y Urra, 1994.
Estrategia Cooperativa	De carácter corporativo	Diversificación Sinérgicas Franquicias	Hitt, 1996
	De negocios	Complementarias De reducción de competencia De respuesta a la competencia De reducción a la incertidumbre	

CRITERIO	VARIABLES	TIPOS	AUTORES
Formas de cooperación	Propiedad	Joint Ventures Alianzas Estratégicas	Hitt, 1996; Menguzzato y Renau, 1991
	Forma contractual	Licencias Acuerdos de marketing Joint Ventures Franquicias Acuerdos de marcas Consorticios	James, 1985; Menguzzato y Renau, 1991
	Número de socios	Alianzas Redes	Hitt, 1996; Suárez-Villa, 1996; Grandori y Soda, 1995; Sanchís y Urra, 1994; García Canal, 1993a; Miles y Snow, 1986.

Fuente: Martín (2000)

En nuestra investigación podemos concluir como la cooperación “canguro”, al ser un acuerdo de distribución o comercialización por el que una productora de cine mexicano utiliza a una empresa para lograr su red de distribución internacional y para la comercialización de sus productos en el exterior en unas condiciones determinadas. Siendo utilizada por empresas de la ICM al ser pequeñas y medianas empresas que necesitan de la red de distribución de una gran empresa.

CAPÍTULO IV. LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA ICM.

4.1 En cuanto a empresas que NO pueden afectar el entorno en el cual se desenvuelven.

Las Pymes (pequeñas y medianas empresas) son importantes en su contribución total al PIB (producto interno bruto), pero empresas muy pequeñas presentan un rezago en cuanto a sus habilidades directivas y tecnológicas, las cuales inhiben su efectividad. Por lo tanto, el mejorar la ventaja competitiva de las Pymes es importante para las empresas en lo individual y para la economía en su conjunto.

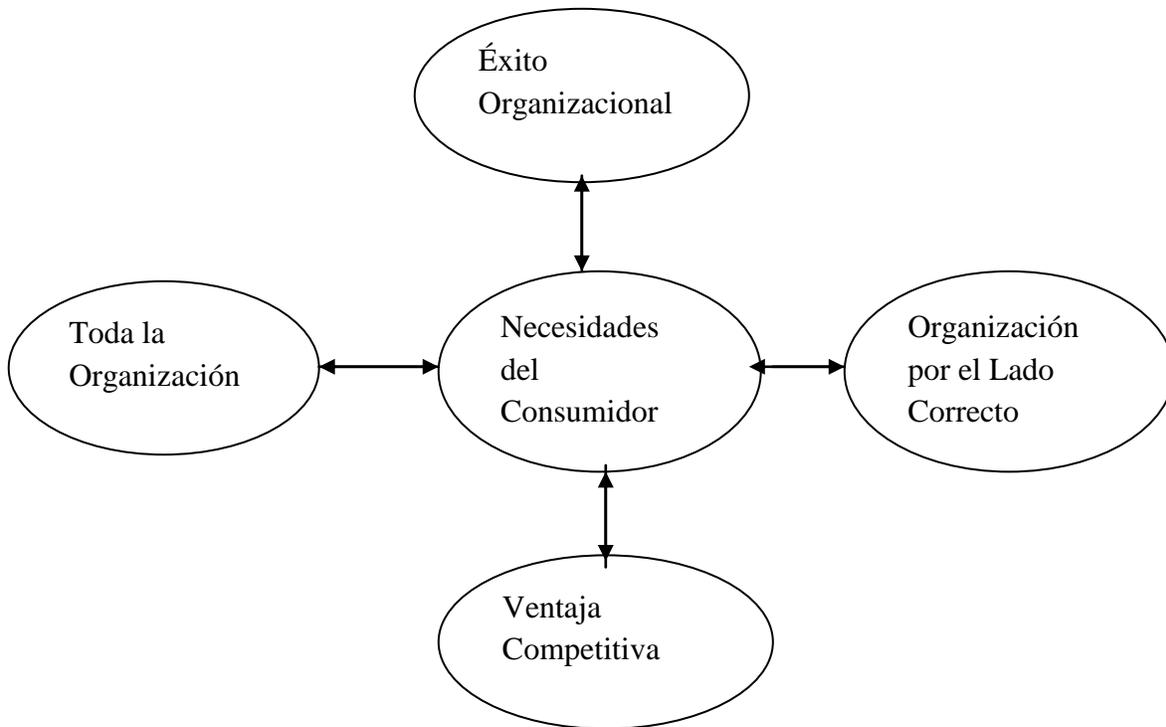
Existe poca justificación para muchas de las medidas introducidas por el gobierno para mejorar la competitividad de las Pymes. Como Curran (1999: 42) establece “que la escasa existencia de la presunta legislación al financiamiento inicial o el impacto negativo en la expansión de las Pymes y creación de empleos, ha sido rechazada en forma abrumadora por los investigadores”. Buscando mejorar la competitividad de las Pymes, no es solamente el entendimiento de los problemas que enfrentan estos sectores, sino también de entender mejor el cómo enfrentar estas barreras.

Desde un punto de vista de política pública puede ser un criterio para generar empleos. Sin embargo, no todas las empresas Pymes están orientadas al crecimiento y, pocas, buscan alcanzar niveles significativos de crecimiento en el empleo. Para la mayoría, el sobrevivir día a día es más importante que el crecimiento. A la fecha, la mayoría de las empresas Pymes son las que siguen siendo pequeñas y, aunque sobrevivan, se siguen manteniendo operando a pequeña escala (Jones, & Tilley, 2003).

El éxito y, por lo tanto, la competitividad (Figura 4.1) de una empresa pequeña depende de una serie de factores. Mejorar la competitividad de una Pyme también implica entender los problemas de esos negocios e identificar posibles soluciones. Muchos negocios enfrentan una serie de dificultades al iniciar su negocio. Estas barreras pueden ser internas, como es el caso de la falta de motivación, pero también externas incluyendo los controles por parte del gobierno y la falta de mano de obra calificada (Storey, 1994). Generalmente se citan problemas financieros como la principal dificultad para este tipo de negocios, (Jones, & Tilley, 2003).

Figura 4.1

Ventaja Competitiva para Pymes.



Fuente: Jones, O. & Tilley, F., 2003.

La problemática de la industria del cine mexicano ha venido afectando su estrategia y ventaja competitiva a lo largo de los años. Es importante que una industria o sector determine su estrategia competitiva en base a las amenazas y oportunidades que se le presentan, así como el uso de fortalezas y debilidades internas. Esta estrategia se tiene que estar revisando, constantemente, para hacer los ajustes necesarios y lograr mantener una ventaja competitiva. La industria cinematográfica mexicana ha tenido épocas en las que ha logrado mantener una ventaja competitiva a través de estrategias flexibles y dinámicas.

Para que la industria cinematográfica pueda competir es necesario lograr el control de unas competencias básicas distintivas de origen en la producción y otras periféricas de origen personal y organizativo, que permiten explorar oportunidades que van surgiendo dentro y fuera de la industria. Tales competencias deben generar unas ventajas competitivas que impliquen el éxito en el mercado. Para poder presentar competitividad debe existir un

éxito competitivo, que se refiere a la habilidad que tiene la industria de moverse rápidamente de sus innovaciones a la comercialización exitosa de sus producciones.

Para las empresas cinematográficas en México la creación de nuevos productos es fundamental para adaptarse y sobrevivir en un ambiente cambiante. México está enfrentando la necesidad de proveer más valor, con el menor costo y en el menor tiempo posible a sus nuevas producciones. Las nuevas producciones deben ser capaces de competir a nivel internacional. Las economías se hacen cada vez más globales y, por consiguiente, también los bienes y servicios.

4.2 Cambios en las estrategias ante los retos competitivos, las Pymes y la ICM

La globalización de los mercados y el incesante avance tecnológico vienen exigiendo una respuesta activa de las organizaciones para conseguir las relaciones de intercambio que les permitan mantener o mejorar su posición competitiva. Esta situación impulsa a las PYME's a buscar alternativas estratégicas que compensen las desventajas que tradicionalmente se les asigna, (Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero, 2000). Concretamente, la dificultad de acceso a ciertos recursos y capacidades puede suponer un obstáculo para la internacionalización de las empresas y el desarrollo de su actividad innovadora.

Las PYME's carecen de recursos humanos y materiales para dedicarlos a la planificación, necesaria para diseñar los proyectos de cooperación. Además, por su carácter individualista, el pequeño empresario suele ser reacio a facilitar información y a compartir sus decisiones con otros agentes, (Casani, 1995:26).

Junto a esto, una demanda interna insuficiente y una acelerada obsolescencia tecnológica pueden orientar una rápida internacionalización persiguiendo la rentabilización del esfuerzo innovador. La PYME, presionada por tales circunstancias, busca la colaboración con otras empresas u organismos para acometer con éxito ambas estrategias, (Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero, 2000). En ese sentido Casani, (1995) manifiesta que por lo que respecta a las PYME's, su futuro depende fundamentalmente de que consigan especializarse en alguna función que les permita encontrar un nicho de mercado en el que pueden desarrollar sus actividades.

Las empresas productoras de la ICM están catalogadas dentro de las PYME's, empresas que son importantes en su contribución total al PIB, aunque son empresas que presentan un rezago en cuanto a sus habilidades directivas y tecnológicas, las cuales inhiben su efectividad. Por lo tanto, el mejorar la ventaja competitiva de estas empresas es importante para ellas y para la economía en su conjunto.

En este contexto, la PYME puede contemplar la posibilidad de realizar alianzas con otras organizaciones como una vía para salvar estas deficiencias. El establecimiento de acuerdos de cooperación emerge como una alternativa estratégica para la PYME, permitiéndole compaginar simultáneamente ambas estrategias de internacionalización e innovación, (Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero, 2000).

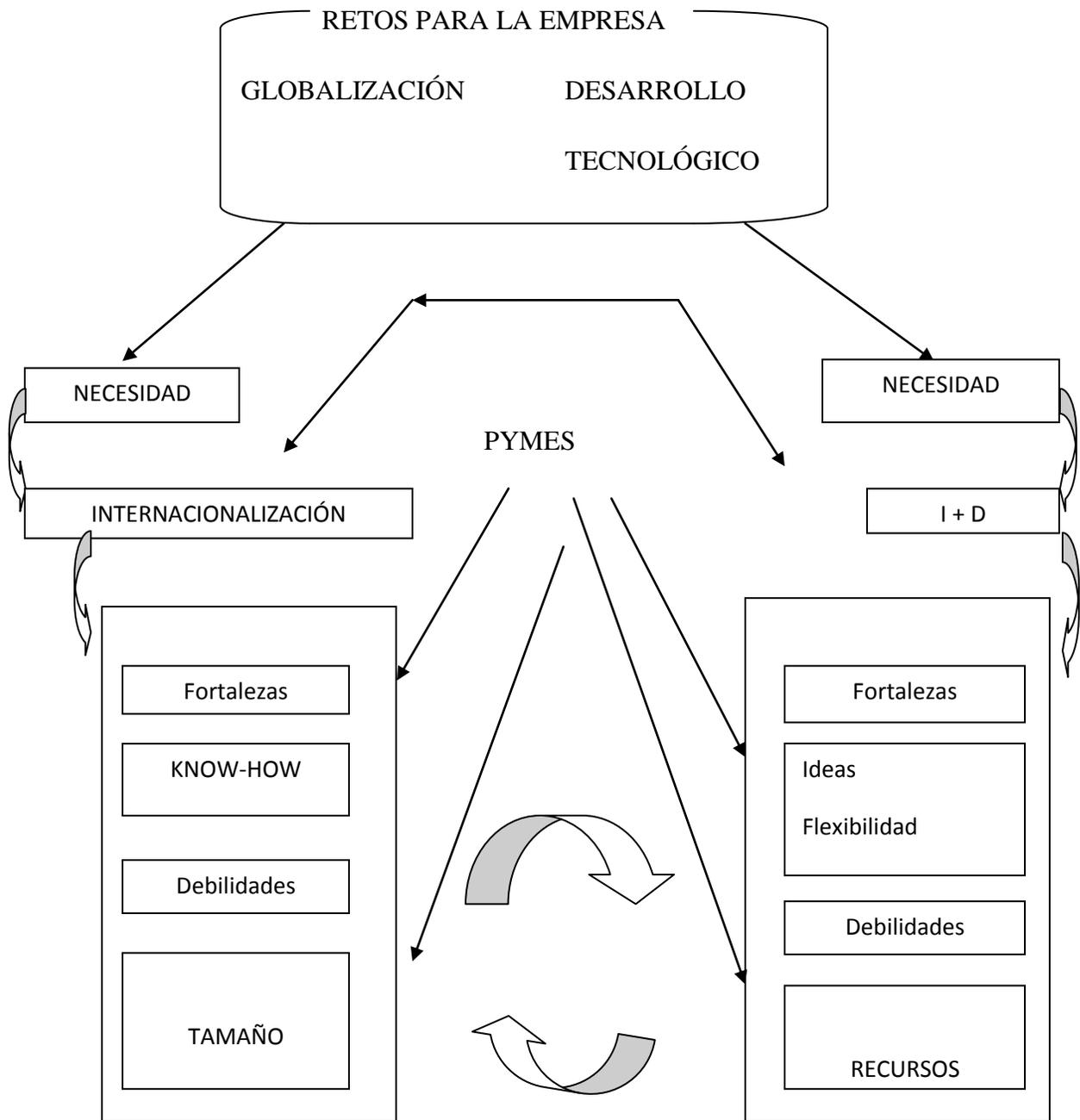
4.2.1 Los acuerdos de cooperación y la mejora competitiva de las empresas productoras de la ICM

La cooperación aparece para estas empresas como una vía intermedia que les permite alcanzar el tamaño competitivo en aquellas actividades de la cadena de valor donde les faltaba, pero que les mantiene la independencia jurídica y patrimonial por tanto puedan conservar las cualidades asociadas a la pequeña empresa en lo que se refiere a flexibilidad y capacidad de innovación, (Casani, 1995:28).

El modelo desarrollado por Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero (2000) presenta las ventajas de los acuerdos de cooperación que tienen 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, (figura 4.2). El modelo lleva a la colaboración interempresarial como alternativa estratégica, en lugar de la opción de enfrentarse en forma aislada.

Figura 4.2

Modelo Integrado Internacionalización-Innovación-Acuerdos de Cooperación



Fuente: Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero (2000)

Como lo manifiesta Casani (1995) la cooperación empresarial se presenta como una de las fórmulas más dinámicas para conseguir la masa crítica o tamaño necesario para que las PYMEs puedan resultar competitivas, integrarse en redes tecnológicas y acceder a los

mercados exteriores sin elevado riesgo y a un costo soportable. Además, la competencia en el futuro no se dará entre empresas individuales, sino entre nuevas y complejas agrupaciones corporativas (Caballet, 2001).

También, los elevados niveles de globalización del entorno han enfrentado a las empresas, con independencia de su tamaño, a importantes retos que exigen la coexistencia de eficiencia y flexibilidad organizativa (Quintas y Martínez, 2000); para simultanear estos dos requisitos, las PYMEs han ido completando su flexibilidad con la eficiencia que le reportan los acuerdos de cooperación y a su vez, les han permitido sobrevivir a la competencia, al tiempo que hacen posible su salida a los mercados internacionales (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000).

Casani (1993) establece que los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas para mejorar su posición competitiva y garantizar su supervivencia serían, entre otros, los siguientes:

- Falta de profesionalización en la gestión, al coincidir normalmente la dirección con la propiedad, por lo que no siempre se garantiza la formación adecuada para dirigir la empresa.
- Falta de planificación con un estilo de dirección centrado en resolver las cuestiones a corto plazo, pero sin auténticos planes de futuro.
- Limitada capacidad para conseguir recursos financieros, lo que condiciona sus inversiones e incrementa sus costos.
- Su reducida dimensión no le permite beneficiarse de las economías de escala asociadas a altos volúmenes de producción.
- Su dimensión también condiciona su poder negociador con proveedores, por lo que normalmente va a conseguir peores precios de suministros que una gran empresa.
- Muy dependiente de una estrecha gama de productos, mercados, proveedores, clientes o fuentes de financiación, lo que supone un alto riesgo.

Sin embargo, siguiendo con Casani (1993), poseen algunas ventajas como son:

- Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, al producir en pequeñas cantidades y tener un trato más directo con los clientes.

- Un espíritu empresarial más innovador y arriesgado que les lleva a la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Mayor motivación de la dirección al coincidir con la propiedad. Esto implica mayor compromiso personal con la empresa, jornadas laborales más largas y mayor dedicación.

Varios son los objetivos que buscan las PYME's a través de los acuerdos de cooperación. Casani (1995) los agrupa en cuatro grandes apartados:

- a) Mejora de la competitividad. El objetivo es coordinar algunas funciones de los participantes para conseguir mejores resultados que los que se conseguiría cada uno de ellos por su parte.

Estos pueden ser de tipo vertical, realizados entre empresas que mantienen relaciones de proveedor-cliente y que mediante el acuerdo de cooperación pretenden incrementar el valor añadido generado por su relación, ya sea garantizando los suministros o compartiendo los riesgos. Aquí se podrían incluir los contratos de “outsourcing”, que se pueden definir como la externalización de cualquier actividad de las empresas con un compromiso estratégico a largo plazo.

Entre los acuerdos de tipo horizontal, las acciones más frecuentes son las compras en común, el establecimiento de una red de distribución conjunta y el desarrollo de una marca para sus productos.

- b) Ampliar mercados. En este grupo se encuadran aquellos acuerdos cuya finalidad fundamental es de tipo comercial. En este caso, la cooperación es utilizada como una vía para entrar en mercados exteriores.
- c) Adquisición de tecnología. Tiene por objeto la adquisición por parte de una empresa nacional de una tecnología propiedad de una empresa extranjera. En algunos casos, este objetivo va unido a la producción o comercialización en común.
- d) Investigación y desarrollo conjuntos.

Los acuerdos entre pequeñas y medianas empresas persiguen fundamentalmente mejorar la competitividad de las empresas participantes. Tenemos los siguientes tipos:

- **Los acuerdos de cooperación entre una gran empresa y una pequeña** suelen establecerse cuando la PYME es una empresa innovadora con alto nivel tecnológico (Doz, 1988). Las pequeñas empresas de alta tecnología tienen normalmente mayores índices de invención por dólar invertido en I&D que las grandes empresas (Hull, 1988). Sin embargo, sus prometedoras tecnologías no siempre llegan a la fase de comercialización por falta de recursos financieros, de posibilidades de acceso al mercado, de “know-how” productivo, etc. Para ellas en muchos casos una alternativa interesante es establecer un acuerdo de cooperación con una gran empresa que le supla sus carencias.

Para la gran empresa, la cooperación ofrece un canal para estar en contacto con la innovación y cultura empresarial de las PYMES, superando así, de alguna manera las rigideces asociadas a su tamaño. Las grandes empresas suelen ser lentas al tener que adoptar un consenso en la toma de decisiones. Además, al poder ejercer un cierto control sobre su entorno pueden desarrollar estrategias a largo plazo con una cierta continuidad. Las PYMES por el contrario son más abiertas flexibles y oportunistas, pues al no poder influir en el entorno tienen que adaptarse a él, en lugar de intentar modificarlo.

Los acuerdos de cooperación están basados en la complementariedad, la PYME realiza procesos de I&D para la grande o le transfiere innovaciones, a cambio recibe la posibilidad de alcanzar los grandes mercados rápidamente sin tener que desarrollar por su cuenta una red comercial o adquirir el “know-how” y la capacidad para la producción en masa.

- **La cooperación entre pequeñas empresas** busca fundamentalmente alcanzar masa crítica suficiente que les permita sobrevivir en un entorno fuertemente competitivo. Normalmente se produce entre empresas de la misma zona geográfica que tienen que afrontar problemas comunes.

La otra posibilidad de cooperación entre pequeñas empresas es la búsqueda de complementariedad que les permita incrementar el valor añadido de sus operaciones. Se produce sobre todo en el sector servicios, en el que varias pequeñas empresas que ofrecen servicios que pueden resultar complementarios se asocian para poder ofertar un servicio más completo y poder acceder a proyectos más sofisticados, (Casani, 1993).

Entre las ventajas asociadas a estas formas de cooperación podemos destacar el mantenimiento de las empresas independientes, no sólo no desaparecen sino que se potencian alcanzando masa crítica suficiente en aquellas funciones para las que su dimensión era demasiado reducida. De esta forma se conservan las cualidades de las PYMES: movilidad y reacciones rápidas, mejor servicio al cliente, unidad de mando y especialización. Por último, permiten avanzar en la profesionalización de la gestión, pues al enfrentar a los directivos de cada empresa con problemas más complejos derivados de las acciones comunes les acostumbran a tener una visión más a largo plazo y utilizar herramientas como la planificación, (Casani, 1993).

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, la cooperación entre pequeñas empresas no está exenta de dificultades y su estabilidad a largo plazo es difícil de mantener. El principal obstáculo es el carácter individualista del pequeño empresario, desacostumbrado a delegar funciones y con desconfianza hacia las acciones concertadas. Otra dificultad aparece al fijar el número de participantes en la agrupación, como mínimo deben ser cuatro o cinco para mantener el dinamismo, pero tampoco excesivamente numerosos para que pueda resultar operativa. La gestión también se puede ver dificultada por la lentitud en la toma de decisiones, al necesitar tomarse los acuerdos por consenso o votaciones. Por último, una amenaza que siempre planea sobre la cooperación es la posibilidad de comportamientos oportunistas en la apropiación de los beneficios de la cooperación, que produzcan situaciones de desequilibrio entre los socios, (Casani, 1993).

4.3 La ICM y los acuerdos de cooperación

La industria cinematográfica en México ha venido siguiendo una estrategia de enfoque. Esta estrategia consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia, 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.

Países como México necesitan la formación de estrategias y objetivos en el sector industrial cinematográfico para lograr su desarrollo. Para eso es necesaria la existencia de

una base productiva eficiente, además de asegurar la distribución y comercialización de las películas mexicanas. Posterior a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, se vuelve necesario evaluar los efectos que las políticas de liberación han suscitado, (Muñoz Larroa, A. 2009, pg. 18-19).

4.3.1 Justificación de las Alianzas

1. Características del sector en cuanto a costos.

La industria cinematográfica a nivel mundial presenta elevados costos fijos en la producción de la primera copia, posteriormente, los costos marginales (por unidad) 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, A. 2009: 47).

Los altos costos fijos implican un capital inicial muy elevado. Los costos de producción del cine resultan ser elevados 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, A. 2009: 48).

El financiamiento por este tipo de proyectos es escaso. La banca comercial no se interesa por este tipo de negocios. Las empresas pequeñas en la industria cinematográfica corren un gran riesgo, por lo que difícilmente encuentran financiamiento en el mercado, (Muñoz Larroa, A. 2009: 57).

Son las grandes empresas altamente capitalizadas las que pueden lidiar con esta situación de incertidumbre al contar con mayor respaldo por parte de las instituciones bancarias y crediticias y/o contar con los recursos para financiar sus producciones, (Muñoz Larroa, A. 2009: 48).

Este tipo de industrias tienen que lidiar con la incertidumbre que presenta el mercado (en la demanda, en la inversión, en la producción, las 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, A. 2009: 48).

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, A. 2009: 49).

4.3.2 La cooperación y la entrada a nuevos mercados

La cooperación puede facilitar el acceso a nuevas oportunidades de mercado mediante acuerdos de marketing 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. Estas, 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).

Por otra parte, si varias empresas se asocian para compartir los costos de una salida al exterior de sus productos reducen los recursos necesarios que debe aportar cada uno de los participantes y por tanto el riesgo asociado al resultado de la operación. Las grandes empresas pueden encontrar ventajas para instalarse en nuevos países mediante el establecimiento de joint ventures con compañías locales que conocen mejor el mercado, y así ahorrar tiempo y recursos en el proceso de consecución de una significativa cuota de mercado, (Casani, 1993).

4.3.3 La cooperación y la distribución del cine mexicano

La cooperación se vuelve una alternativa de estrategia dentro de la ICM para poder posicionarse en forma competitiva en el mercado. Esto es, la distribución y comercialización del producto.

Teóricamente, desde una perspectiva de los canales de distribución, según Robicheaux y El Ansary (1975), la cooperación se define como un estado o condición caracterizado por el deseo de los miembros de coordinar sus actividades en un esfuerzo para ayudar a todos los miembros del canal a alcanzar objetivos conjuntos. La cooperación forma parte de las interacciones interorganizativas entre comprador-vendedor, y debe entenderse como una extensión de la organización interna tendente a la minimización de conflictos y maximización de los resultados conjuntos de la cadena de valor.

Igualmente, 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 relación costo/beneficio poco atractiva.

4.4 La participación del gobierno a través de estímulos fiscales en la ICM

La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores de la industria, como se estableció anteriormente, y el gobierno a través de los apoyos que otorgue a la ICM afecta la ventaja competitiva del sector.

El cine mexicano demanda más apoyos por parte del gobierno de los que ha tenido hasta la fecha. Con la firma del TLCAN y al incluir a la industria cultural mexicana en este acuerdo el cine mexicano quedó en desventaja al competir con las grandes empresas transnacionales. El cine mexicano, desde entonces, ha recibido ciertos beneficios pero estos no han sido suficientes. Los agentes del cine mexicano pretenden que el monto de beneficio percibido aumente a 35 mdp por empresa participante en una película y que el apoyo fiscal general se expanda de 500 a 650 mdp, (CANACINE, 2012).

El sector cinematográfico genera 45 empleos directos y 5,000 indirectos. Al finalizar el 2011 había en operación 5,172 salas de cines, 4.6% más que un año antes y los ingresos por taquilla aumentaron casi 8% al llegar a los 9,767 mdp. El número de asistentes a la exhibición de filmes alcanzó 205.2 millones, 8% de incremento respecto a 2010, al tiempo que el precio promedio. De las exhibidoras Cinépolis, que dirige Alejandro Ramírez, posee 58.39% de participación de mercado, mientras que Cinemex tiene 30.84%, Cinemark 5.85% y otras cadenas el 4.92% restante, (CANACINE, 2012).

4.4.1 Del Estímulo Fiscal a la Producción Cinematográfica Nacional

Varios han sido los esfuerzos realizados para beneficiar a la ICM dada la apertura y el crecimiento de la competencia internacional, entre los que podemos destacar el estímulo fiscal en beneficio de esta industria mostrando un repunte de la producción fílmica en México. La creación, en el 2005, del estímulo fiscal conocido como Eficine, mediante el cual las empresas pueden destinar 10% del pago del Impuesto Sobre la Renta a la producción cinematográfica nacional. Gracias a este mecanismo, en sólo 6 años se logró revertir la tendencia a la baja que mostraba la industria fílmica en el país y que registró su punto más crítico en 1997 cuando sólo se produjeron 9 películas. A través del Eficine se han realizado, de 2006 a 2012, 239 proyectos de largometrajes de ficción, documental y animación.

Aunado al Eficine, el Instituto Mexicano de Cinematografía apoya la producción de películas de largometraje por medio de dos fideicomisos: el Fondo de Inversión y Estímulo al Cine (Fidecine), el Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad (Foprocine) y el propio IMCINE. De esta forma, durante los últimos 6 años se ha mantenido constante la producción de películas.

El aumento en el número de películas producidas ha permitido dar voz a noveles y experimentados directores fortaleciendo una mayor presencia de mujeres realizadoras en el gremio, y favoreciendo la exploración en géneros relegados en épocas pasadas como el terror y la ciencia ficción. Además, ha impulsado la fundación y consolidación de compañías productoras dedicadas al documental y a la animación.

Todo ello ha redundado en el reconocimiento, participación continua y posicionamiento de las películas mexicanas en los más importantes festivales de cine a

nivel mundial y su presencia en las pantallas de cine y televisión, demostrando que las audiencias nacionales e internacionales están interesadas por conocer cómo los cineastas mexicanos piensan, sienten, perciben y plasman su mundo. En este sentido, es importante resaltar el interés del IMCINE por tender puentes y estrechar lazos para fomentar la producción de cine mexicano y su exhibición en diversas ventanas para recuperar y acercarse al público. Ejemplo de ello, es su participación en el Programa multilateral Ibermedia, y la alianza con Canal 22 para la realización de telefilmes (FIDECINE, 2012).

Además tenemos el capítulo adicionado al artículo 226 que otorga el estímulo fiscal a las producciones de cine mexicano:

Capítulo adicionado DOF 31-12-2010

Artículo 226. Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes del impuesto sobre la renta, consistente en aplicar un crédito fiscal equivalente al monto que, en el ejercicio fiscal de que se trate, aporten a proyectos de inversión en la producción cinematográfica nacional, contra el impuesto sobre la renta o el impuesto al activo que tengan a su cargo en el ejercicio en el que se determine el crédito. Este crédito fiscal no será acumulable para efectos del impuesto sobre la renta. En ningún caso, el estímulo podrá exceder del 10% del impuesto sobre la renta a su cargo en el ejercicio inmediato anterior al de su aplicación.

Cuando dicho crédito sea mayor al impuesto sobre la renta o al impuesto al activo que tengan a su cargo en el ejercicio en el que se aplique el estímulo, los contribuyentes podrán acreditar la diferencia que resulte contra el impuesto sobre la renta o el impuesto al activo que tengan a su cargo en los diez ejercicios siguientes hasta agotarla.

Para los efectos de este artículo, se considerarán como proyectos de inversión en la producción cinematográfica nacional, las inversiones en territorio nacional, destinadas específicamente a la realización de una película cinematográfica a través de un proceso en el que se conjugan la creación y realización cinematográfica, así como los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para dicho objeto.

Para la aplicación del estímulo fiscal a que se refiere el presente artículo, se estará a lo siguiente:

I. Se creará un Comité Interinstitucional que estará formado por un representante del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, uno del Instituto Mexicano de Cinematografía

y uno de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien presidirá el Comité y tendrá voto de calidad.

II. El monto total del estímulo a distribuir entre los aspirantes del beneficio, no excederá de 500 millones de pesos por cada ejercicio fiscal ni de 20 millones de pesos por cada contribuyente y proyecto de inversión en la producción cinematográfica nacional.

III. El Comité Interinstitucional publicará a más tardar el último día de febrero de cada ejercicio fiscal, el monto del estímulo distribuido durante el ejercicio anterior, así como los contribuyentes beneficiados y los proyectos por los cuales fueron merecedores de este beneficio.

IV. Los contribuyentes deberán cumplir lo dispuesto en las reglas generales que para el otorgamiento del estímulo publique el Comité Interinstitucional.

Gracias al estímulo fiscal en el 2011 se distribuyeron 479.6 mdp por concepto de estímulo fiscal a 40 proyectos de inversión en la producción de películas mexicanas. Entre las producciones beneficiadas estuvieron "La Leyenda del Diamante" donde obtuvieron estímulo de CiBanco (2.4 mdp), Grupo Televisa(10 mdp) y Aeropuerto de Cancún (7 mdp). Otro caso fue "La Increíble Historia del Niño de Piedra", financiada por BBVA Bancomer, institución que obtuvo un estímulo de 20 mdp. También estuvo "Los Ojos Azules", en la que Cinépolis del País S.A. de C.V. obtuvo 350,000 pesos, (CANACINE, 2012).

No todas las películas que se producen son exhibidas en las salas de cine en México, pues muchas se realizan con el objetivo de ser presentadas en la televisión. El Comité Interinstitucional para la Aplicación del Estímulo Fiscal a Proyectos de Inversión en la Producción Cinematográfica Nacional autorizó en su primera sesión ordinaria del 31 de julio de 2012 un monto de 500 mdp de beneficios para los inversionistas. Entre los trabajos beneficiados está "Una Película con Más Huevos y un Gallo", producida por HuevoCartoon Producciones, S.A. de C.V. con un monto autorizado de 20 mdp, de los cuáles se repartieron 10, 4 y 6 mdp, respectivamente, a Televisa, Blockbuster de México y McCormick, (CANACINE, 2012).

En el 2012 se registró un total de 43 proyectos y algunos de los corporativos que participaron como inversionistas son Infra, Vicky Form, Bansi, Industrias Michelin, Atento

Mexicana, Galletas de Calidad, Canal XXI, Santander Consumo, Minera del Norte, HSBC Seguros, Bimbo y Unilever de México, (CANACINE, 2012).

"Normalmente el presupuesto tope de los 500 millones de pesos de estímulo fiscal suele acabarse en el primer semestre", reveló García Pérez y se mostró partidario de que haya menos proyectos participantes pero con un mayor apoyo económico en aras de que la calidad sea más elevada. Para algunos analistas del sector financiero, la participación de las compañías en la industria cinematográfica tiene varios objetivos incluidos: el beneficio fiscal, el lucro, imagen e incluso, el glamour, (CANACINE, 2012).

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo y presentación de los resultados se hace en varios apartados. Primero, se lleva a cabo un análisis descriptivo de los datos para comprender el perfil y características de la muestra, y también se desarrollan las frecuencias encontradas en los resultados. El segundo apartado, muestra las relaciones encontradas entre las variables de las preguntas de la investigación.

5.1 Presentación de los resultados

En esta parte se describe la muestra y se estudian las variables consideradas en esta investigación.

En primer lugar se analiza la principal actividad, dentro de la ICM, a la que se dedican cada uno de los encuestados. Como se observa en la tabla 5.1 las encuestas fueron realizadas a empresas pertenecientes a diferentes actividades de esta industria, que van desde productores, distribuidores y exhibidores, hasta el gobierno. Adicionalmente, se muestra que los encuestados son en su mayoría dedicados a la producción de películas.

Tabla 5.1
Principal Actividad

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Producción	7	30.43
Distribución	1	4.35
Exhibición	3	13.04
Institución Pública	4	17.39
Producción y Distribución	2	8.70
Producción e Institución Pública	1	4.35
Institución Privada	1	4.35
Otros	4	17.39
Total	23	100

En las encuestas realizadas se ve que en su mayoría contamos con la presencia de empresas Pymes (pequeñas y medianas empresas), situación que se observa en la tabla 5.2 al tener menos de 250 empleados en promedio.

Tabla 5.2**Número de Empleados en la Actividad**

N	Sin Respuesta	Media	Desviación Estándar
20	3	43.25	89.45

Primeramente se hará el análisis descriptivo de la muestra en cuanto a la empresa y, en la segunda parte, se desarrolla en cuanto a la industria.

5.1.1 Presentación y análisis descriptivo de los resultados de la ICM

Los resultados se muestran para ver los efectos en la ICM al darse la apertura completa de México al exterior con la firma del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de Norte América). Respecto a la participación en producciones mexicanas en su mayoría las empresas han participado en pocas producciones y una vez al año, tablas 5.3 y 5.4.

Tabla 5.3**Producciones a partir del TLC**

Ninguna	Entre 1 y 10	Entre 11 y 50	Entre 51 y 100	Más 100	Media	Desviación Estándar
0	60.5	30.5	0	300	17.8	4.06

Tabla 5.4**Frecuencia en el Proceso de Producción**

	No participa	Anualmente	Cada dos años	Cada tres o más	Otros
Porcentaje	17.39	43.48	8.70	8.70	13.04

Respecto a la participación en producción de películas, se muestra que en su mayoría (26.1%) son producciones 100% mexicanas y pocas producciones tienen participación de la iniciativa privada o del gobierno como se observa en la tabla 5.5 y, en su mayoría (47.8%), cuentan con los dos tipos de participación, nacional y extranjera, tabla 5.6.

Tabla 5.5
Producciones Mexicanas y/o con Alianzas

	Porcentaje
100% mexicanas	26.1
Participación Internacional	13.0
Participación Iniciativa Privada	4.3
Otro tipo participación	8.7
Participación Internacional e Iniciativa Privada	8.7
Distribuidoras y Gobierno	4.3
Mexicanas y Participación Gobierno	4.3
Mexicanas, Participación Privada y Gobierno	4.3
Varios	4.3

Tabla 5.6
Participación Nacional y/o Extranjera

Nacional	Internacional	Nacional e Internacional
30.4	4.3	47.8

Por lo que respecta al desarrollo de estrategias se observa, en las tablas 5.7, 5.8, 5.9 y 5.10, que la planificación estratégica la tienden a realizar para un largo periodo de tiempo (más de tres años), esto no sucede en cuanto a la planificación de la estrategia de producción y comercialización que tiende a ser a mediano plazo (de uno a tres años), y de más corto plazo con respecto a la estrategia en el proceso de producción (un año).

Tabla 5.7
Planificación de Estrategia

Hasta 1 año	De 1 a 3 años	Más de 3 años
17.4	26.1	43.5

Tabla 5.8
Estrategia de Producción

Hasta 1 año	De 1 a 3 años	Más de 3 años	Otros
21.7	34.8	13.0	4.3

Tabla 5.9**Estrategia Proceso de Producción**

Hasta 1 año	De 1 a 3 años	Más de 3 años	Otros
43.5	17.4	13.0	4.3

Tabla 5.10**Estrategia Comercialización**

Hasta 1 año	De 1 a 3 años	Más de 3 años	Otros
13.0	26.1	26.1	8.7

De los resultados, en cuanto a la fuente de ingresos, se observa en la tabla 5.11, que la mayor parte de estos (56.5%) provienen de otras actividades posteriores a la comercialización.

Tabla 5.11**Fuente de Ingresos**

	Exhibición y Comercialización	Otras Actividades
Porcentaje	13.0	56.5

Respecto a la procedencia de las ventas totales los integrantes consideran que provienen de diferentes estrategias aplicadas. Destaca ver que el 13% considera que alrededor del 15% de sus ingresos en promedio se destinan al incremento en ventas y un 90% aproximadamente en mantener la participación de mercado. Y consideran, la mayoría de los encuestados, que los ingresos por ventas totales no son destinados hacia la maximización del flujo de efectivo y/o venta o liquidación de la empresa.

Tabla 5.12**Estrategia versus Ventas Totales: CP y MP**

	0%	1 al 30%	51 al 80%
Porcentaje	8.7	13.0	4.3

Tabla 5.13**Estrategia Mantener Participación**

	0%	31 al 50%	51 al 80%	81 al 100%
Porcentaje	8.7	4.3	4.3	13.0

Tabla 5.14**Estrategia Maximización Utilidades y Flujo de Efectivo**

	0%	31 al 50%	51 al 80%	81 al 100%
Porcentaje	13.0	4.3	4.3	8.7

Tabla 5.15**Estrategia para la Venta o Liquidación**

	0%	31 al 50%	51 al 80%	81 al 100%
Porcentaje	17.4	8.7	0.0	0.0

Respecto a la subcontratación se puede observar, en las tablas 5.16, 5.17 y 5.18, 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 hacer más a través de alianzas o por acuerdos de cooperación y que estas empresas son, en su mayoría, nacionales.

Tabla 5.16**Servicios Subcontratados**

Exhibición	Otros	Varios
4.3	8.7	78.3

Tabla 5.17**Tipo de Relación**

Esporádica	Subcontratada	Alianza/Acuerdo Cooperación	Patrocinios
8.7	17.4	47.8	4.3

Tabla 5.18
Procedencia de las Empresas

Nacionales	Ambas
56.5	17.4

En cuanto a si las empresas estudiadas son subcontratadas se observa, en las tablas 5.19, 5.20, 5.21 y 5.22, que generalmente sí lo son, principalmente a través de alianzas estratégicas pertenecientes a la ICM y de procedencia nacional.

Tabla 5.19
Subcontratada

	Si	No
Porcentaje	52.2	39.1

Tabla 5.20

Tipo de Integración

Ninguna	Fusión	Alianza Estratégica
21.7	13.0	52.2

Tabla 5.21

Pertenecientes a la ICM

	Si	No
Porcentaje	56.5	8.7

Tabla 5.22

Procedencia de las Empresas

	Nacional	Extranjera	Ambas
Porcentaje	30.4	17.4	13.0

También se puede identificar que en su mayoría (52.2%) mantienen vinculación con varios organismos.

Tabla 5.23**Vinculación con Organismos y/o Otros**

Ninguna	Escuelas/Universidades	Gobierno	Varias
21.7	13.0	4.3	52.2

Pasando al apoyo por parte del gobierno y/o de instituciones públicas se observa, tablas 5.24 y 5.25, que son pocos los beneficios que perciben del gobierno y de FIDECINE. Lo importante a destacar es que la principal forma de apoyo por parte del gobierno es a través de estímulos fiscales, tabla 5.26.

Tabla 5.24**Beneficios por Apoyo del Gobierno**

Ninguno	Estímulos Fiscales	Subsidios	Financiamiento	Participación Producciones	Varios
43.5	4.3	8.7	8.7	8.7	17.4

Tabla 5.25**Beneficio Apoyo de FIDECINE o FOPROCINE**

Ninguno	Estímulos	Financiamiento	Participación Producciones
60.9	4.3	4.3	13.0

Tabla 5.26**Principal Apoyo por parte del Gobierno**

Estímulos Fiscales	Subsidios	Financiamiento	Participación Producciones	Varios	Total
34.8	13	4.3	4.3	30.4	87

Viendo los cambios en beneficio de las producciones mexicanas que han sido varios, principalmente, la formación de alianzas con distribuidores y exhibidores; que se han dado nuevas formas de producción cinematográfica; y, además, los procesos de producción se caracterizan por una combinación de beneficios, tablas 5.27, 5.28 y 5.29.

Tabla 5.27**Cambios en Beneficio de Producciones Mexicanas**

Creación de Instituciones en Beneficio	Mayor Participación Iniciativa Privada	Apoyo por Parte del Gobierno	Alianzas con Distribuidores y Exhibidores	Menor Intervención Gobierno y Sindicatos	Varias
4.3	8.7	4.3	17.4	8.7	39.1

Tabla 5.28**Forma de Producción Cinematográfica**

Estable sin Cambios	Cambios en Producción	Formas Tradicionales Producción	Nuevas Formas de Producción	Otros	Varios
17.4	8.7	17.4	30.4	4.3	13

Tabla 5.29**Características de los Nuevos Procesos de Producción**

Ninguna	Maquinaria y Equipo Universal	Maquinaria Específica de la Industria	Condicionada por Distribuidoras	Tecnología Extranjera	Difícil cambiar formas	Puestos de Trabajo Especializados	Varios
4.3	4.3	8.7	4.3	13	8.7	4.3	43.5

La comercialización de las producciones de películas mexicanas nos muestra la parte final de la cadena productiva. En esta parte, los encuestados en su mayoría (30.4%) 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, un buen porcentaje (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 se observa que consideran que no la ha beneficiado pero tampoco perjudicado (34.8%). Por último, en cuanto a la comercialización, un 60.9% de los encuestados consideran que es conveniente que se formen alianzas con varios organismos, empresas e instituciones.

Tabla 5.30**ICM en un Nuevo Segmento Geográfico**

Dos Años	Seis Años	Diez Años	Otros	Total
4.3	30.4	17.4	8.7	60.9

Tabla 5.31**Distribución desde el TLC**

Directamente	Con Intermediarios	Ambos	Total
4.3	26.1	39.1	69.6

Tabla 5.32**Beneficios de las Formas de Distribución**

Beneficiado	Perjudicado	Ninguna	Total
39.1	4.3	43.5	87

Tabla 5.33**Entrada de Exhibidoras Internacionales**

Beneficiado	Perjudicado	Ninguna	Total
26.1	21.7	34.8	82,6

Tabla 5.34**Alianzas Estratégicas y Competitividad en la ICM**

Con el Gobierno	Con Exhibidoras	Con Iniciativa Privada	Otros	Varios	Total
4.3	4.3	13	4.3	60.9	87

En cuanto a la estrategia organizacional seguida desde el TLCAN consiste en atacar un mercado en particular (43.5%); siguiendo a los líderes del mercado (47.8%); haciendo siempre lo mismo y de la misma forma; y, los altos directivos de las empresas de la ICM, favorecen la mercadotecnia de producciones ya probadas (60.9%).

Tabla 5.35
Estrategia Organizacional y el TLCAN

Ninguna	Costos Totales Bajos	Diferenciación	Ataca un Mercado Particular	Total
4.3	21.7	8.7	43.5	78.3

Tabla 5.36
Formas de Estrategia Organizacional

No existe estrategia	Seguir Líderes de Mercado	Primero en Introducir	Total
4.3	47.8	8.7	60.9

Tabla 5.37
Estrategias de las Empresas desde el TLCAN

Innovación Productos y Mercados	Seguidores con adaptación	Pocos Clientes y Mayores ventas	Siempre Igual	Varias	Total
4.3	17.4	8.7	30.4	13.0	73.9

Tabla 5.38
Directivos Favorecen

Mercadotecnia ya Probada	Novedosas Producciones	Total
60.9	13.0	73.9

En la parte de distribución de ingresos dentro de la ICM destaca la distribución de los ingresos por taquilla, donde el 39.1% establece que se destina entre un 0.01 al 30% a la producción de películas mexicanas. Del total de las inversiones la mayoría (74%) considera que en los últimos años se destina entre un 76-100% a la producción; entre el 1-25% a la distribución con un menor porcentaje (39.1%); un bajo porcentaje (30.4%) considera que a la comercialización se destinan entre 1-25%; y en innovación se considera que se destina el 0% de las inversiones.

Tabla 5.39**Porcentaje Boleto Taquilla a la Producción**

No Sabría Estimarlos	0 al 30%	0%	Total
34.8	39.1	4.3	78.3

Tabla 5.40**Distribución de Inversiones en Producción**

26 al 50%	51 al 75%	76 al 100%	Media	Desviación Standar
8.7	13.0	34.8	74.0	19.4

Tabla 5.41**Distribución de Inversiones en Distribución**

1 al 25%	16 al 50%	76 al 100%	Media	Desviación Standar
39.1	13.0	4.3	18.7	21.9

Tabla 5.42**Distribución de Inversiones en Comercialización**

0%	1 al 25%	26 al 50%	51 al 75%	Media	Desviación Standar
4.3	30.4	8.7	8.7	24.0	21.0

Tabla 5.43**Distribución de Inversiones en Innovaciones**

0%	1 al 25%	51 al 75%	76 al 100%	Media	Desviación Standar
30.4	8.7	4.3	4.3	15.9	30.1

Finalmente en cuanto a las acciones hacia la competencia internacional se observa que los encuestados (39.1%) consideran que los productores de la ICM responden a las acciones de la competencia, el 30.4% considera que son los primeros en introducir nuevas producciones, y el 34.8% consideran que tienden a evitar conflictos.

Tabla 5.44

Acciones hacia la Competencia Internacional

Responden a las Acciones Competencia	Inicia acciones antes de la Competencia	Total
39.1	13.0	52,2

Tabla 5.45

Producciones en cuanto a la Competencia Internacional

Pocas veces Introduce Nuevas Producciones	Primera en Introducir Nuevas Producciones	Total
13.0	30.4	43.5

Tabla 5.46

En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional

Evita Conflictos	Anular Competidores	Total
34.8	4.3	39.1

5.2 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.

Se realizó un análisis no paramétrico debido a que acepta distribuciones normales, 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 para excluir los casos que no son relevantes. 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 a partir de un conjunto numeroso de variables. En la siguiente fase, se utilizaron como pruebas no paramétricas el coeficiente de

correlación bilaterales y unilaterales, *rho* de Spearman para relaciones no lineales, para variables nominales y de intervalo, (Hernández Sampieri, 2010).

Se aceptaron la relación entre las variables con un nivel de significancia $p < .05$. Y se clasificaron como “correlación fuerte” a aquellas relaciones que presentaron los siguientes valores para una Rho de Spearman: 1) de 0.00 a 0.19 muy baja correlación; 2) de 0.20 a 0.39 una baja correlación; 3) de 0.40 a 0.59 una moderada correlación; 4) de 0.60 a 0.79 buena correlación; y 5) de 0.80 a 1.00 muy buena correlación.

5.2.1 Análisis factorial

El análisis factorial realizado en la presente investigación, como se mencionó anteriormente, fue con el objetivo de lograr una reducción de datos que no resultaban significativos para la presente investigación.

Los resultados, en algunos casos, fueron satisfactorios al estar la medida de adecuación por encima del .5, mostrando que hay asociación entre estas variables. También lo muestra la prueba de Barlett con una significancia por debajo de .5, donde se establece que la prueba sí aplica para estos datos. En otros casos, los resultados de esta prueba no fueron satisfactorios al no contar con el nivel de significancia requerido para que los indicadores fueran aceptados.

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 .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, con el objetivo de que no queden con cargas altas en los dos componentes.

1) La sección referente a la empresa en cuanto a las producciones, servicios subcontratados y principal fuente de ingresos. Los factores considerados son comparables en cuanto a las posibles respuestas y sus escalas.

Los resultados son satisfactorios al mostrar un nivel de significancia de .585, además de la prueba de Barlett con un nivel de .140. Referente al análisis de componentes principales se tienen factores bien representados como son el caso de: 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), (ver Anexo 3.1).

En cuanto al análisis de la varianza total explicada los dos primeros componentes explican el 60.626% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente explica el 32.05% de la varianza y, el segundo, el 28.57%, siendo la escala bidimensional ya que son dos componentes los que reciben la mayor carga. También, se puede considerar el tercer componente que explica el 13.82% de la varianza y es cuando cambia la pendiente del gráfico de sedimentación y el resto de los componentes aportan poco porcentaje de explicación a la varianza, (ver Anexo 3.1, gráfico de sedimentación).

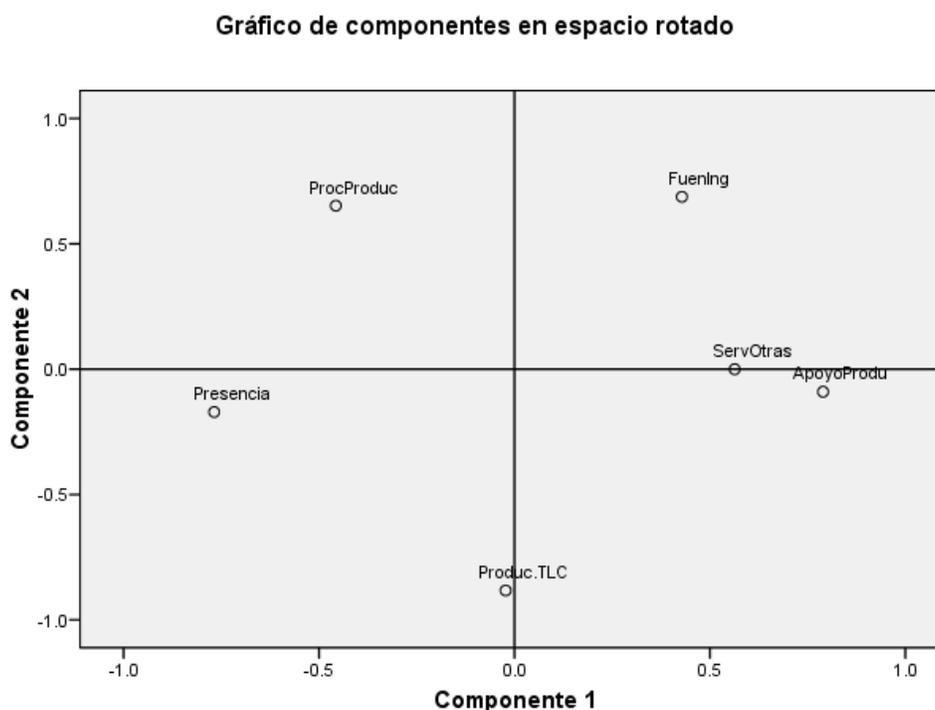
Siguiendo con la matriz de rotación los resultados se pueden apreciar en la tabla siguiente, donde se observan las variables que aportan al componente 1 y por grado de aportación, las cuales son: apoyo o participación en producciones mexicanas (.789), producciones con presencia (-.768), y servicios subcontratados (.563), mostrando una elevada correlación entre las variables. Para el componente 2 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: producciones desde el TLC (-.883), fuente de ingresos (.688), y participación en producciones con alianzas (.652).

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente	
	1	2
Apoyo o participación produc mexicanas	.789	
Producciones con Presencia	-.768	
Servicios Subcontratados	.563	
Producciones desde TLC		-.883
Fuente de Ingresos	.428	.688
Participación en produc con alianzas	-.457	.652

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Ahora se procede a renombrar los dos componentes, de acuerdo a lo que se incluye en cada una de las variables y a las preguntas realizadas, llegando a que: el componente 1 se renombra como “tiempo y forma de participación en producciones”, y el componente 2 como “producciones con alianzas”. Observando el siguiente gráfico, se llega a que las variables que más aportan son: participación en producciones mexicanas, servicios subcontractados, y fuente de ingresos.



2) La sección referente a la estrategia de la empresa y distribución de las inversiones. Se consideraron los factores comparables en cuanto a las posibles respuestas y sus escalas.

Los resultados son satisfactorios al mostrar un nivel de significancia de .523, además de la prueba de Barlett con un nivel de .000. Referente al análisis de componentes principales se tienen factores bien representados como son el caso de: el periodo de la planificación estratégica de la empresa (.929), de la producción (.796), de la comercialización (.757); la distribución de las inversiones en producción (.896), en distribución (.725), en innovación (.800), y en comercialización (.699). Y poco representado la estrategia del proceso de producción (.525), (ver Anexo 3.2).

En cuanto al análisis de la varianza total explicada los tres primeros componentes explican el 76.576% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente explica el 42.626% de la varianza, el segundo el 21.346%, y el tercero, el 12.605%, siendo la escala tridimensional ya que son tres componentes los que reciben la mayor carga, (ver Anexo 3.2, Gráfico de sedimentación).

Siguiendo con la matriz de rotación los resultados se aprecian en la tabla siguiente, donde se observan las variables que aportan al componente 1 y por grado de aportación, las cuales son: distribución de las inversiones en producción (-.916), en innovación (.894), en distribución (.747), y la planificación estratégica del proceso de producción (.580), mostrando una elevada correlación entre las variables. Para el componente 2 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: planificación estratégica de la comercialización (.856), distribución de las inversiones en comercialización (-.830), y planificación estratégica de la producción (.552). Por último, para el componente 3 se muestran las correlaciones existentes entre las siguientes variables: planificación estratégica de la producción (.527), y la planificación estratégica (.961).

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
Distribución Inversiones en Producción	-.916		
Distribución Inversiones en Innovación	.894		
Distribución Inversiones en Distribución	.747	.372	
Planificación Estrategia Proceso Producción	.580	.401	
Planificación Estrategia Comercialización		.856	
Distribución Inversiones en Comercialización		-.830	
Planificación Estrategia Producción	.461	.552	.527
Planificación Estrategia			.961

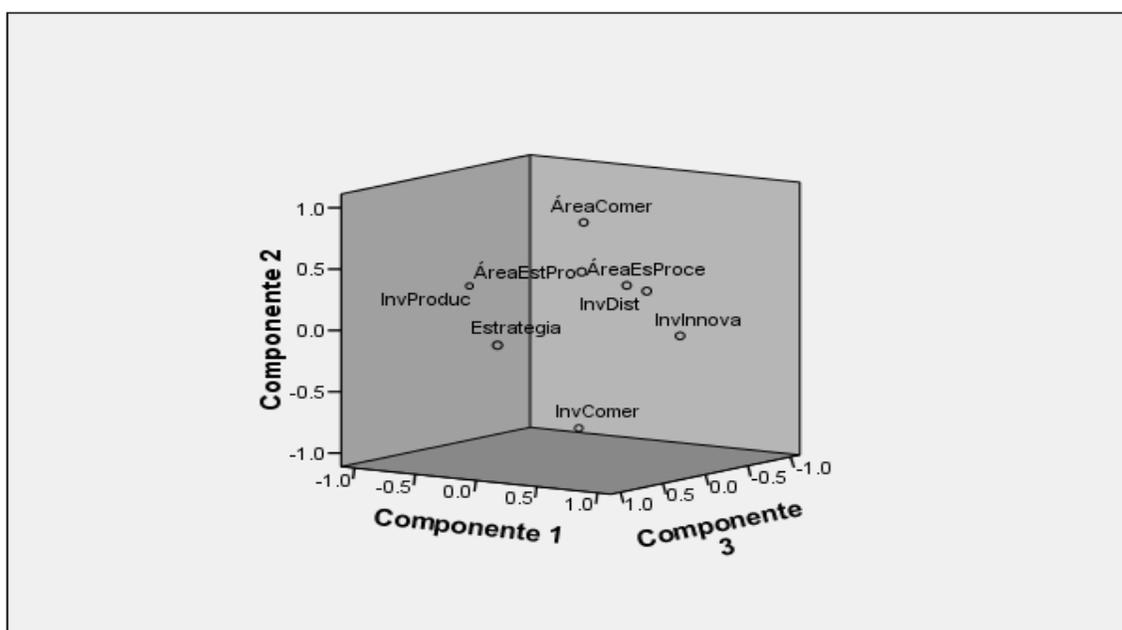
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Ahora se procede a renombrar los tres componentes, de acuerdo a lo que se incluye en cada una de las variables y a las preguntas realizadas, llegando a que: el componente 1 se renombra como “distribución de las inversiones y estrategia del proceso de producción”, el componente 2 como “inversión y estrategia de comercialización y producción”, y el componente 3 como “planificación estratégica”. Observando el siguiente gráfico, se llega a que las variables que más aportan son: estrategia en la producción, en el proceso de producción y en la comercialización; inversiones en distribución y en innovaciones.

Gráfico de componentes en espacio rotado



3) La sección referente a vinculación con otras empresas e innovaciones en la producción del cine mexicano.

Los resultados son satisfactorios al mostrar un nivel de significancia de .542, además de la prueba de Barlett con un nivel de .164. Referente al análisis de componentes principales 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 en un nuevo segmento (.588), (ver Anexo 3.3).

Continuando con el análisis de la varianza total explicada tenemos que los tres primeros componentes explican el 66.346% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente explica el 25.963% de la varianza, el segundo el 21.425% y el tercero, el 18.958%, siendo la escala tridimensional ya que son tres componentes los que reciben la mayor carga, (ver Anexo 3.3, Gráfico de sedimentación).

Siguiendo con la matriz de rotación los resultados se pueden apreciar en la tabla siguiente, donde se observan las variables que aportan al componente 1 y por grado de aportación, la cuales son: relación con los subcontratos (.837), el cine mexicano en un nuevo segmento geográfico (-.744), vinculación con otras empresas (.608), y forma de producción en los últimos 10 años (.447), mostrando una elevada correlación entre las primeras tres variables. Para el componente 2 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: sí la empresa es subcontratada (-.893), y tipo de integración (.853). Por último, para el componente 3 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: caracterización de los nuevos procesos de producción (.824), cambios en beneficio de producciones mexicanas (.708), y el cine mexicano en un nuevo segmento (-.678).

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
Tipo Relación de Subcontratados	.837		
Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	-.744		
Vinculación de la Empresa con otras	.608	.481	-.437
Forma Producción en 10 años	.447	.427	
A la Empresa se le Subcontrata		-.893	
Tipo de Integración con Otras		.853	
Los Nuevos Procesos se Caracterizan	-.325		.824
Cambios en Beneficio de Producciones Mex			.708
Cine Mexicano en Nuevo Segmento	-.357		-.678

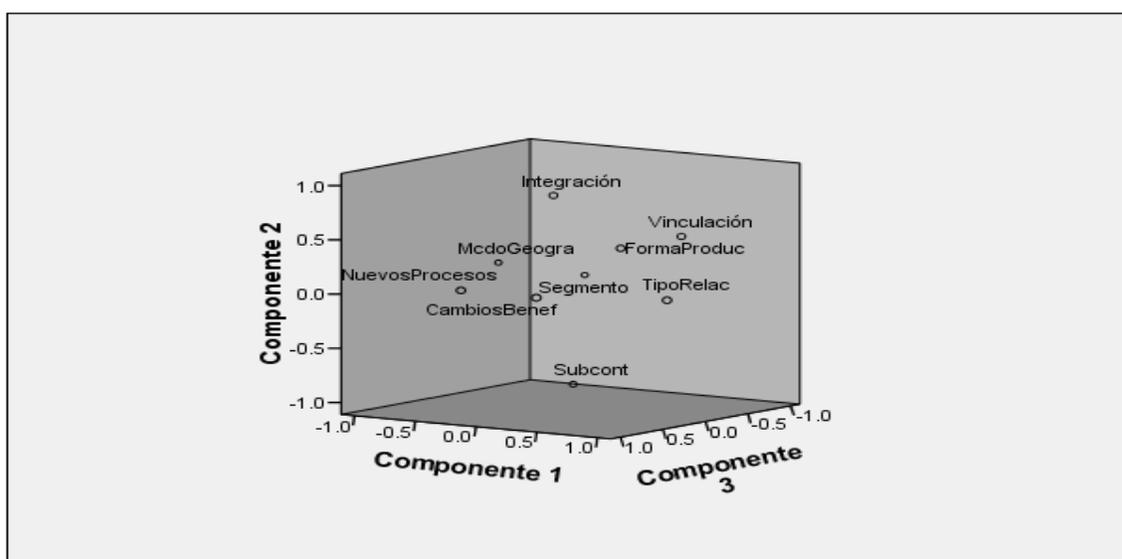
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Renombrando los tres componentes como: el primero sería “vinculación con otras empresas”, el segundo como “tipo de integración”, y el tercero como “innovaciones en la producción del cine mexicano. Observando el siguiente gráfico, se llega a que las variables que más aportan son: relación con los subcontratados, vinculación con otras empresas, y forma de producción en los últimos 10 años, tipo de integración, cambios en beneficio de producciones mexicanas, y el cine mexicano en un nuevo segmento.

Gráfico de componentes en espacio rotado



4) La sección referente a las estrategias seguidas por la industria y las nuevas formas de distribución y exhibición del cine mexicano.

Los resultados son satisfactorios al mostrar un nivel de significancia de .516, además de la prueba de Barlett con un nivel de .023. Referente al análisis de componentes principales 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 las nuevas formas de distribución (.753), y de exhibición (.793), la formación de alianzas para ser más competitivos (.786): Y los casos menos representados como: los sistemas de distribución en los últimos 10 años (.522), la estrategia (.554), y la estrategia organizacional seguida por esta industria a partir del TLCAN (.558), (ver Anexo 3.4).

Continuando con el análisis de varianza total explicada los tres primeros componentes explican el 70.856% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente explica el 33.234% de la varianza, el segundo el 21.263% y el tercero, el 16.36%, siendo la escala tridimensional ya que son tres componentes los que reciben la mayor carga, (ver Anexo 3.4, Gráfico de sedimentación).

Siguiendo con la matriz de rotación los resultados se muestran en la tabla siguiente, donde se observan las variables que aportan al componente 1 y por grado de aportación, la cuales son: el apoyo por parte de los directivos (.854), beneficios en la forma de distribución (-.757), y la estrategia organizacional seguida por la industria (.710), mostrando una elevada correlación entre estas dos variables. Para el componente 2 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: estrategias seguidas por las empresas desde el TLCAN (.949), y beneficios de las nuevas formas de exhibición (.692). Por último, para el componente 3 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: la formación de alianzas para ser más competitivos (.860), la forma de distribución del cine mexicano en los últimos 10 años (-.721), y la estrategia seguida por la industria (.678).

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
Directivos Favorecen al Cine Mexicano	.854		
Beneficios Formas Distribución	-.757	.420	
Estaregia Organizacional desde TLCAN	.710		
Estrategias Empresas desde TLCAN		.949	
Beneficios Formas Exhibición	-.540	.692	
Formación de Alianzas para Competitividad			.860
Sistemas Distribución en 10 Años			-.721
Formas de Estrategia Organizacional			.678

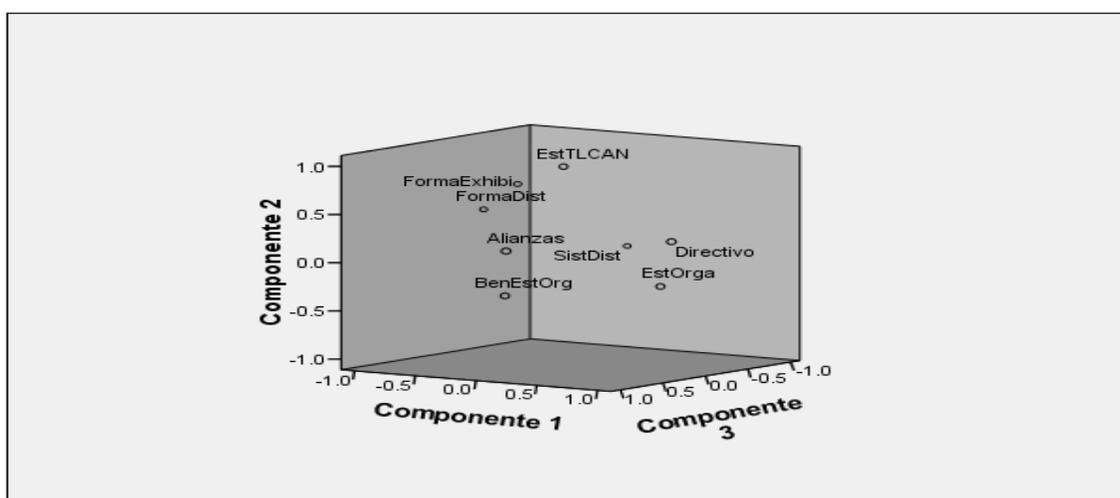
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Renombrando los tres componentes tenemos al primer componente como “beneficios de las estrategias y la distribución”, el segundo componente como “estrategia y exhibición”, y el tercero como “estrategia organizacional, alianzas y sistemas de distribución”. Observando el siguiente gráfico, se llega a que las variables que más aportan son: estrategias aplicadas desde el TLCAN, sistemas de distribución, estrategia organizacional, las alianzas estratégicas, beneficios de la distribución y exhibición, y el apoyo por parte de los directivos.

Gráfico de componentes en espacio rotado



5) La sección referente a la participación del gobierno en la ICM.

Los resultados son satisfactorios al mostrar un nivel de significancia de .565, además de la prueba de Barlett con un nivel de .254. Referente al análisis de componentes principales se tienen factores bien representados como son el caso de: la principal forma de apoyo del Gobierno (.773), participación en producciones desde el TLCAN (.712), beneficios recibidos por FIDECINE o FOPROCINE (.690), y beneficios del apoyo gubernamental (.554), (ver Anexo 3.5).

Continuando con el análisis de la varianza total explicada los dos primeros componentes explican el 68.209% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente explica el 42.64% de la varianza y, el segundo, el 25.568%, siendo la escala bidimensional ya que son dos componentes los que reciben la mayor carga, (ver Anexo 3.5, Gráfico de sedimentación).

Siguiendo con la matriz de rotación, los resultados se muestran en la tabla siguiente, donde se observan las variables que aportan al componente 1 y por grado de aportación, las cuales son: principal apoyo por parte del gobierno (.874) y participaciones en producciones mexicanas (.746), mostrando una elevada correlación entre las variables. Para el componente 2 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: apoyo por parte de FIDECINE y FOPROCINE (.825), y los beneficios recibidos por el gobierno (.678).

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente	
	1	2
Principal forma de apoyo del Gobierno	.874	
Producciones desde TLC	.746	.394
Beneficio Apoyo de FIDECINE o FOPROCINE		.825
Beneficio Apoyo del Gobierno	.306	.678

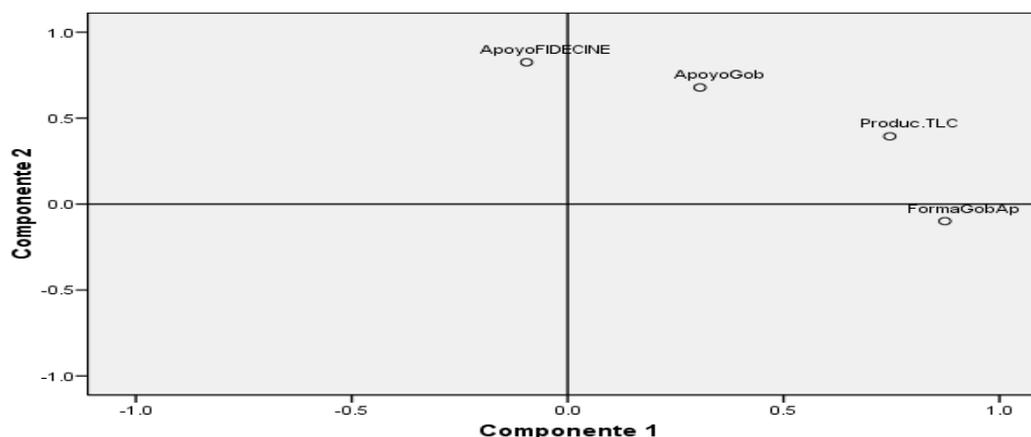
Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Renombrando los dos componentes se llega a al primer componente como “apoyo del Gobierno desde el TLCAN”, y el segundo como “beneficios del apoyo del gobierno”. Observando el siguiente gráfico, se llega a que las variables que más aportan son: apoyo por parte del Gobierno y participación en producciones desde el TLCAN.

Gráfico de componentes en espacio rotado



6) La sección referente al posicionamiento de la ICM a nivel internacional. De igual forma se consideraron los factores comparables en cuanto a las posibles respuestas y sus escalas. También se consideraron algunos factores relacionados con la escala de la ventaja competitiva de la industria para poder analizar el posicionamiento a nivel internacional.

Los resultados son satisfactorios al mostrar un nivel de significancia de .513, y por el lado de la prueba de Barlett se tiene un nivel del .234. Referente al análisis de componentes principales se tienen factores bien representados como son el caso de: apoyo en producciones mexicanas (.729), con presencia a un nivel (.799), producciones en cuanto a la competencia internacional (.769), reacción ante la competencia (.713), acciones tomadas ante la competencia internacional (.618), y participación en producciones mexicanas a través de alianzas estratégicas (.538), con el tipo de nacionalidad (.693), (ver Anexo 3.6).

Continuando con el análisis de la varianza total explicada los tres primeros componentes explican el 69.42% de la varianza, siendo los más representativos. El primer componente explica el 26.699% de la varianza, el segundo el 25.14% y el tercero, el 17.581%, siendo la escala tridimensional ya que son tres componentes los que reciben la mayor carga, (ver Anexo 3.6, Gráfico de sedimentación).

Siguiendo con la matriz de rotación los resultados se pueden visualizar en la tabla siguiente, donde se observan las variables que aportan al componente 1 y por grado de aportación, la cuales son: participación en producciones mexicanas (-.803) con presencia a cierto nivel (.852), mostrando una elevada correlación entre estas dos variables. Para el componente 2 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: la participación en las producciones con alianzas (.605) con diferentes nacionalidades (.687), y la estrategia frente a la competencia internacional (-.831). Por último, para el componente 3 vemos las correlaciones existentes entre las siguientes variables: la reacción frente a competidores internacionales (.818), y las frente a la competencia internacional (.597).

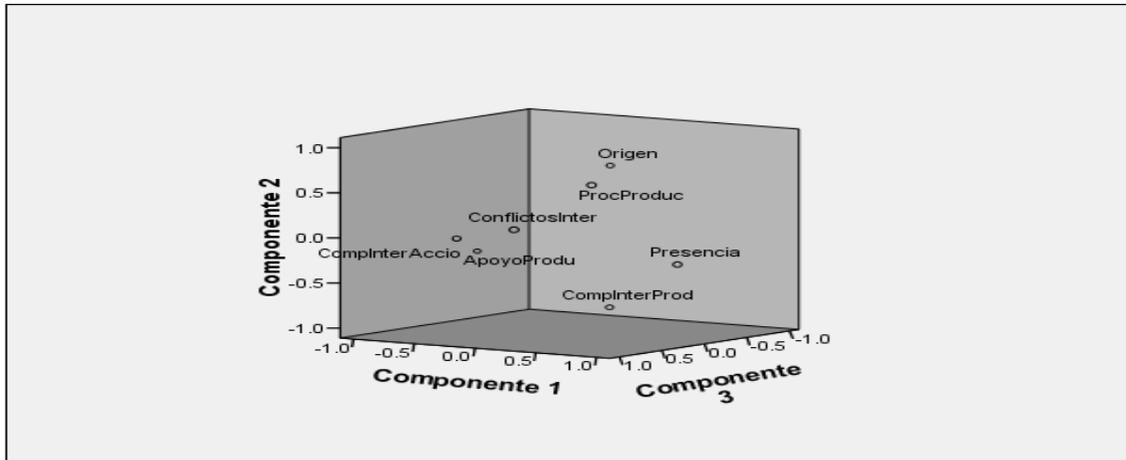
Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
Producciones con Presencia	.852		
Apoyo o participación produc mexicanas	-.803		
Producciones en cuanto a la Competencia Internacional		-.831	
Nacionalidad de la Otra Empresa		.687	-.471
Participación en produc con alianzas	.344	.605	
En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional			.818
Acciones en cuanto a la Competencia Internacional	-.512		.597

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

De igual forma, se renombra a los tres componentes quedando el primer componente como “participación en producciones con presencia”, el segundo como “alianzas y forma de producción internacional”, y el tercero como “reacción y acción frente a la competencia internacional”. Observando el siguiente gráfico, se llega a que las variables que más aportan son: origen y presencia de las producciones mexicanas, estrategia de las producciones a nivel internacional, y participación en producciones a través de alianzas.

Gráfico de componentes en espacio rotado



5.2.2 Los acuerdos de cooperación de productores de la ICM con los integrantes de la cadena productiva y la ventaja competitiva.

De acuerdo a la primera hipótesis se presentaron los siguientes resultados y análisis. Y con el análisis factorial desarrollado en el apartado anterior se llegaron a los siguientes indicadores a utilizar, dado el nivel de significancia que mostraron:

1. De la primera sección quedaron como los indicadores que más aportan a los resultados son los siguientes:

- Participación en producciones mexicanas
- Producciones desde TLCAN
- Producciones con presencia nacional e internacional
- Participación en producciones con alianzas
- Servicios subcontratados
- Principal Fuente de ingresos

Del componente 1, **“tiempo y forma de participación en producciones”**: con los indicadores de participación en producciones mexicanas y presencia de las mismas.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Apoyo o participación produc mexicanas	Producciones con Presencia
Rho de Spearman	Apoyo o participación produc mexicanas	Coeficiente de correlación	1.000	-.486(*)
		Sig. (bilateral)	.	.019
		N	23	23
	Producciones con Presencia	Coeficiente de correlación	-.486(*)	1.000
		Sig. (bilateral)	.019	.
		N	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Existe una correlación entre la participación en producciones mexicanas y la presencia de las mismas, con un nivel de significancia alfa (α .019), aunque es una correlación moderada (-.486*). Estableciendo que la participación anual en producciones mexicanas tienen de las dos presencias: nacional e internacional.

Del componente 2, “**producciones con alianzas**”: con los indicadores participación en producciones desde el TLCAN y con la estrategia de la formación de alianzas.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Producciones desde TLC	Participación en produc con alianzas
Rho de Spearman	Producciones desde TLC	Coeficiente de correlación	1.000	-.411(*)
		Sig. (unilateral)	.	.026
		N	23	23
	Participación en produc con alianzas	Coeficiente de correlación	-.411(*)	1.000
		Sig. (unilateral)	.026	.
		N	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre la participación en producciones desde el TLCAN y la formación de acuerdos de cooperación, con un nivel de significancia alfa (α 0.26), aunque es una correlación moderada (-.411*). Estableciendo que a medida que se haya participado en mayor número de producciones mexicanas desde el TLCAN, éstas han sido con la colaboración de más integrantes de la cadena productiva de la ICM.

2. De la segunda sección se obtuvieron los siguientes indicadores:

- Planificación Estratégica
- Planificación Estrategia del Proceso Producción
- Planificación Estrategia Producción
- Planificación Estrategia de Comercialización
- Distribución Inversiones en Innovación
- Distribución Inversiones en Producción
- Distribución Inversiones en Distribución

En cuanto al componente 1, “**distribución de las inversiones y estrategia del proceso de producción**”: con los indicadores distribución de las inversiones en producción, distribución e innovación.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Distribución Inversiones en Producción	Distribución Inversiones en Distribución	Distribución Inversiones en Innovación
Rho de Spearman	Distribución Inversiones en Producción	Coeficiente de correlación	1.000	-.594(**)	-.649(**)
		Sig. (unilateral)	.	.001	.000
		N	23	23	23
	Distribución Inversiones en Distribución	Coeficiente de correlación	-.594(**)	1.000	.361(*)
		Sig. (unilateral)	.001	.	.045
		N	23	23	23
	Distribución Inversiones en Innovación	Coeficiente de correlación	-.649(**)	.361(*)	1.000
		Sig. (unilateral)	.000	.045	.
		N	23	23	23

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre la distribución de las inversiones en producción y la forma de distribución, con un nivel de significancia alfa (α 0.001), con una correlación moderada (.594*). Estableciendo que a medida que se invierte más en la producción de películas mexicanas también, menor será el porcentaje de inversión en la distribución.

La segunda correlación encontrada es la existente entre la distribución de las inversiones en producción y en las innovaciones, con un nivel de significancia alfa (α 0.000), con una buena correlación (-.649*). Estableciendo que a medida que se invierte más en la producción de películas mexicanas también, menor será el porcentaje de inversión en la innovación.

Del componente 2, “**inversión y estrategia de comercialización y producción**”: con los indicadores planificación estratégica de producción y comercialización, y distribución de inversiones en la comercialización.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Planificai ón Estrategi a Comercial ización	Planificaió n Estrategia Producció n	Distribució n Inversio nes en Comerciali zación
Rho de Spearman	Planificaión Estrategia Comercialización	Coefficiente de correlación	1.000	.495(*)	-.442(*)
		Sig. (unilateral)	.	.011	.022
		N	21	21	21
	Planificaión Estrategia Producción	Coefficiente de correlación	.495(*)	1.000	-.308
		Sig. (unilateral)	.011	.	.077
		N	21	23	23
	Distribución Inversiones en Comercialización	Coefficiente de correlación	-.442(*)	-.308	1.000
		Sig. (unilateral)	.022	.077	.
		N	21	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre la planificación estratégica de la producción y la comercialización de películas mexicanas, con un nivel de significancia alfa (α 0.011), con una correlación moderada (.495*). Estableciendo que a medida que se desarrolle la

estrategia de producción a un mayor plazo, la estrategia de comercialización irá acorde a esta estrategia, en cuanto a la planificación.

La segunda correlación encontrada es la existente entre la distribución de las inversiones en distribución con la planificación estratégica en la comercialización, con un nivel de significancia alfa (α 0.022), con una correlación moderada (-.442*). Estableciendo que a medida que se invierte más en la distribución de películas mexicanas también, menor será el plazo de la planeación estratégica en la comercialización de las películas.

Por último, del componente 3, “**planificación estratégica**”: con los indicadores de planificación estratégica de la empresa y de la producción.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Planificación Estrategia Producción	Planificación Estrategia
Rho de Spearman	Planificación Estrategia Producción	Coeficiente de correlación	1.000	.517(**)
		Sig. (unilateral)	.	.006
		N	23	23
	Planificación Estrategia	Coeficiente de correlación	.517(**)	1.000
		Sig. (unilateral)	.006	.
		N	23	23

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Existe una correlación entre la planificación estratégica de la empresa y de la producción de películas mexicanas, con un nivel de significancia alfa (α 0.006), con una correlación moderada (.517**). Estableciendo que a medida que se desarrolle la estrategia de la producción a un mayor plazo, la estrategia de producción irá acorde con esta estrategia, en cuanto a la planificación.

3. De la tercera sección se obtuvieron los siguientes:

- A la empresa se le subcontrata
- Tipo relación de subcontratados
- Vinculación de la empresa con otras
- Tipo de integración con otras

- Forma producción en 10 años
- Cambios en beneficio de producciones mexicanas
- Cine Mexicano en nuevo segmento
- Cine Mexicano en un nuevo mercado geográfico

Del primer componente “**vinculación con otras empresas**”: con los indicadores tipo relación de subcontratados, vinculación de la empresa con otras y cine mexicano en nuevo mercado geográfico.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Tipo Relación de Subcontratados	Vinculación de la Empresa con otras	Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.
Rho de Spearman	Tipo Relación de Subcontratados	Coefficiente de correlación	1.000	.303	-.473(*)
		Sig. (unilateral)	.	.080	.011
		N	23	23	23
	Vinculación de la Empresa con otras	Coefficiente de correlación	.303	1.000	-.266
		Sig. (unilateral)	.080	.	.110
		N	23	23	23
	Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	Coefficiente de correlación	-.473(*)	-.266	1.000
		Sig. (unilateral)	.011	.110	.
		N	23	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre el tipo de relación con los subcontratos y la incursión del cine mexicano a un nuevo segmento geográfico, con un nivel de significancia alfa (α 0.011), con una correlación moderada (.473*). Estableciendo que desde hace seis a diez años el cine mexicano ha incursionado a un nuevo mercado geográfico y lo ha realizado a través de la formación de acuerdos de cooperación.

De segundo componente “**tipo de integración**”: con los indicadores de la empresa es subcontratada y qué tipo de relación mantiene con estas empresas.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			A la Empresa se le Subcontrata	Tipo de Integración con Otras
Rho de Spearman	A la Empresa se le Subcontrata	Coefficiente de correlación	1.000	-.462(*)
		Sig. (unilateral)	.	.013
		N	23	23
	Tipo de Integración con Otras	Coefficiente de correlación	-.462(*)	1.000
		Sig. (unilateral)	.013	.
		N	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre el tipo de relación mantenida con las empresas con las cuales se integran, con un nivel de significancia alfa (α 0.013), con una correlación moderada (-.462*). Estableciendo que cuando la empresa perteneciente a la ICM ha sido subcontratada o asociada, el tipo de relación que se mantiene es de alianza estratégica.

Y del tercer componente **“innovaciones en la producción del cine mexicano”**: con los indicadores de los nuevos procesos se caracterizan, cambios en beneficio de producciones mexicanas y el cine mexicano en un nuevo segmento

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Los Nuevos Procesos se Caracterizan	Cambios en Beneficio de Producciones Mex
Rho de Spearman	Los Nuevos Procesos se Caracterizan	Coefficiente de correlación	1.000	.473(*)
		Sig. (unilateral)	.	.011
		N	23	23
	Cambios en Beneficio de Producciones Mex	Coefficiente de correlación	.473(*)	1.000
		Sig. (unilateral)	.011	.
		N	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre la caracterización de los nuevos procesos de producción y los cambios en beneficio de las producciones mexicanas, con un nivel de significancia alfa

(α 0.011), con una correlación moderada (.473*). Estableciendo que al darse la apertura internacional dada por el TLCAN, la tendencia es a realizar más coproducciones y, estas coproducciones, están condicionadas por las distribuidoras.

4. Y por último, de la cuarta sección resultaron los siguientes indicadores:

- Directivos favorecen al Cine Mexicano
- Beneficios formas distribución
- Beneficios formas exhibición
- Sistemas distribución en 10 años
- Estrategias empresas desde TLCAN
- Estrategia organizacional desde TLCAN
- Formas de estrategia organizacional
- Formación de alianzas para competitividad

Del componente 1, “**beneficios de las estrategias y la distribución**”: con los indicadores de formas de favorecer los directivos al cine mexicano, beneficios de las formas de distribución y estrategia organizacional seguida por la industria desde el TLCAN.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Beneficios Formas Distribución	Estategia Organizacional desde TLCAN
Rho de Spearman	Beneficios Formas Distribución	Coefficiente de correlación	1.000	-.493(**)
		Sig. (unilateral)	.	.010
		N	23	22
	Estrategia Organizacional desde TLCAN	Coefficiente de correlación	-.493(**)	1.000
		Sig. (unilateral)	.010	.
		N	22	22

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Existe una correlación a considerar entre la estrategia organizacional desde el TLCAN y los beneficios que se perciben en la nueva forma de distribución, con un nivel de significancia alfa (α 0.010), con una correlación moderada (-.493**). Estableciendo que a medida que la industria busca una estrategia de costos bajos, las nuevas formas de

distribución, a través de intermediarios extranjeros, ni la benefician pero tampoco la perjudican.

En cuanto al componente 2, “**estrategia y exhibición**”: con los indicadores de la estrategia seguida por las empresas de la ICM desde el TLCAN y beneficios de las formas de exhibición.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Beneficios Formas Exhibición	Estrategias Empresas desde TLCAN
Rho de Spearman	Beneficios Formas Exhibición	Coeficiente de correlación	1.000	.569(**)
		Sig. (unilateral)	.	.003
		N	23	22
	Estrategias Empresas desde TLCAN	Coeficiente de correlación	.569(**)	1.000
		Sig. (unilateral)	.003	.
		N	22	22

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Existe una correlación a considerar entre la estrategia organizacional seguida por las empresas de la ICM desde el TLCAN y los beneficios que se perciben en la nueva forma de exhibición, con un nivel de significancia alfa (α 0.003), con una buena correlación (.569**). Estableciendo que al seguir una estrategia de hacer casi siempre lo mismo y de la misma forma, las entrada de exhibidoras extranjeras beneficia a esta industria.

Por último, del componente 3, “**estrategia organizacional, alianzas y sistemas de distribución**”: con los indicadores del tipo de estrategia utilizada por estas empresas, sistemas de distribución en los últimos 10 años, y la formación de alianzas como ventaja competitiva.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Formación de Alianzas para Competitividad	Sistemas Distribución en 10 Años
Rho de Spearman	Formación de Alianzas para Competitividad	Coeficiente de correlación	1.000	-.550(**)
		Sig. (unilateral)	.	.004
		N	23	22
	Sistemas Distribución en 10 Años	Coeficiente de correlación	-.550(**)	1.000
		Sig. (unilateral)	.004	.
		N	22	22

Existe una correlación a considerar entre la formación de alianzas como ventaja competitiva y los sistemas de distribución de la ICM en los últimos 10 años, con un nivel de significancia alfa (α 0.004), con una correlación moderada (-.550**). Estableciendo que entre mayor número de acuerdos de cooperación se formen entre integrantes de la cadena productiva de la ICM, los sistemas de distribución utilizados serán directos y a través de intermediarios.

Los resultados obtenidos en los cuatro apartados se pueden conjuntar y obtener sus resultados, (Anexo 3.4.1).

5.2.2.1 Correlaciones existentes: los acuerdos de cooperación de la ICM y la ventaja competitiva.

Por último, del análisis factorial se obtuvieron las variables más relevantes en cuanto a la formación de acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva de la ICM. Se confrontaron las variables para analizar el impacto de estos acuerdos sobre la ventaja competitiva de la industria y, de esta forma, concluir sobre las hipótesis planteadas. Las variables más representativas y que se correlacionan con la ventaja competitiva de esta industria se pueden visualizar en la tabla 5.47.

Tabla 5.47

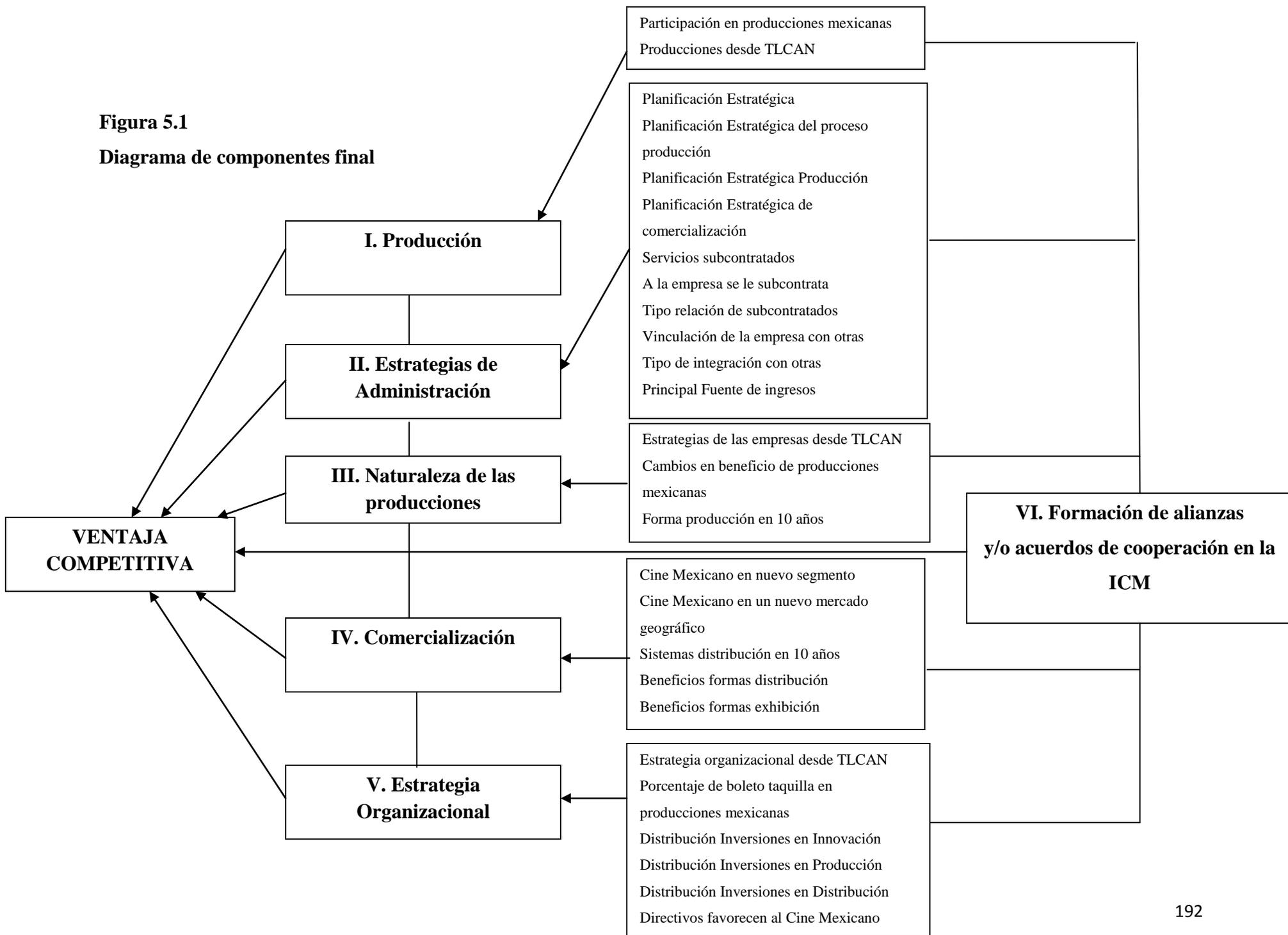
Diagrama Ventaja Competitiva ICM

		<ul style="list-style-type: none"> • Participación en producciones mexicanas • Producciones desde TLCAN • Servicios subcontratados • Principal Fuente de ingresos • Planificación Estratégica • Planificación Estratégica del Proceso Producción • Planificación Estratégica Producción • Planificación Estratégica de Comercialización
--	--	---

Mejora de la ventaja competitiva de la ICM	Participación en producciones a través de la formación de alianzas y/o acuerdos de cooperación en la ICM	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución Inversiones en Innovación • Distribución Inversiones en Producción • Distribución Inversiones en Distribución • A la empresa se le subcontrata • Tipo relación de subcontratados • Vinculación de la empresa con otras • Tipo de integración con otras • Forma producción en 10 años • Cambios en beneficio de producciones mexicanas • Cine Mexicano en nuevo segmento • Cine Mexicano en un nuevo mercado geográfico • Directivos favorecen al Cine Mexicano • Beneficios formas distribución • Beneficios formas exhibición • Sistemas distribución en 10 años • Estrategias de las empresas desde TLCAN • Estrategia organizacional desde TLCAN • Porcentaje de boleto taquilla en producciones mexicanas
--	--	---

Del anterior cuadro, se agruparon los diferentes factores en seis componentes que definen la ventaja competitiva de la ICM, se realizaron las pruebas para identificar las relaciones existentes entre las variables y se procedió a las conclusiones de la primera hipótesis. Los seis componentes y las variables se pueden visualizar en la figura 5.1:

Figura 5.1
Diagrama de componentes final



Para determinar la existencia de las correlaciones entre las estrategias aplicadas por los diferentes integrantes de la ICM para mejorar la competitividad de la industria 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 las siguientes correlaciones entre las variables, tabla 5.48:

Tabla 5.48

Correlaciones representativas entre las variables representativas de la formación de acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva en la ICM

Rho de Spearman		N	Producciones desde TLC	Planificación Estrategia	Planificación Estrategia Producción	Planificación Estrategia Comercialización	Servicios Subcontratados	Tipo Relación de Subcontratados	Empresas Subcontratadas de	A la Empresa se le Subcontrata	Tipo de Integración con Otras	Vinculación de la Empresa con otras	Fuente de Ingresos	Cambios en Beneficio de Producciones Mex	Forma Producción en 10 años	Cine Mexicano en Nuevo Segmento	Sistemas Distribución en 10 Años	Beneficios Formas Distribución	Beneficios Formas Exhibición	Estadística Organizacional desde TLCA N	% de Taquillas Producciones Mexicanas
Apoyo o participación producción mexicanas	N	23																			
	Coefficiente de correlación	.466(*)																			
	Sig. (bilateral)	0.025																			
Planificación Estrategia Producción	Coefficiente de correlación	0.071	.517(*)	1.000																	
	Sig. (bilateral)	0.748	0.011	.																	
Planificación Estrategia Proceso Producción	Coefficiente de correlación	-0.122	0.304	.542(**)																	
	Sig. (bilateral)	0.579	0.159	0.008																	
Planificación Estrategia Comercialización	Coefficiente de correlación	-0.009	0.058	.495(*)	1.000																
	Sig. (bilateral)	0.970	0.804	0.023	.																
Empresas Subcontratadas de	Coefficiente de correlación	0.312	0.021	.432(*)	0.133	-0.260	.546(**)	1.000													
	Sig. (bilateral)	0.147	0.923	0.040	0.565	0.230	0.007	.													
A la Empresa se le Subcontrata	Coefficiente de correlación	-.502(*)	0.015	-0.161	-0.166	0.102	-0.083	.524(*)	1.000												
	Sig. (bilateral)	0.015	0.948	0.464	0.473	0.644	0.707	0.010	.												
Tipo de Integración con Otras	Coefficiente de correlación	0.383	-0.386	0.037	0.067	-0.326	0.070	0.141	.462(*)	1.000											
	Sig.	0.071	0.069	0.867	0.774	0.129	0.751	0.521	0.027	.											

Fuente de Ingresos	(bilateral)																			
	Coefficiente de correlación	-0.257	-0.411	-0.286	-0.196	.442(*)	0.060	-0.181	0.046	0.023	-0.276	1.000								
	Sig. (bilateral)	0.237	0.052	0.186	0.394	0.035	0.786	0.408	0.835	0.917	0.203									
Forma Producción en 10 años	Coefficiente de correlación	0.234	0.225	0.403	0.316	.443(*)	0.249	.419(*)	-0.237	0.076	0.319	.465(*)	0.152	1.000						
	Sig. (bilateral)	0.283	0.302	0.056	0.162	0.034	0.251	0.047	0.276	0.730	0.138	0.026	0.488							
Los Nuevos Procesos se Caracterizan	Coefficiente de correlación	0.171	.443(*)	0.144	-0.241	-0.017	-0.049	-0.049	-0.157	0.103	-0.405	-0.145	.473(*)	-0.008						
	Sig. (bilateral)	0.435	0.034	0.513	0.293	0.937	0.824	0.824	0.475	0.641	0.055	0.510	0.023	0.970						
Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	Coefficiente de correlación	0.092	-0.124	-0.225	-0.010	-0.071	-.473(*)	-0.073	-0.178	0.102	-0.266	.431(*)	0.085	-0.294						
	Sig. (bilateral)	0.675	0.573	0.302	0.966	0.747	0.023	0.740	0.416	0.644	0.220	0.040	0.700	0.173						
Sistemas Distribución en 10 Años	Coefficiente de correlación	0.160	-0.125	-.526(*)	-0.222	0.023	-0.261	-0.200	-0.103	-0.003	-0.033	0.181	0.177	0.035	.641(**)	1.000				
	Sig. (bilateral)	0.476	0.580	0.012	0.346	0.918	0.241	0.373	0.647	0.988	0.883	0.420	0.431	0.878	0.001					
Beneficios Formas Distribución	Coefficiente de correlación	-0.274	0.239	0.283	0.097	0.151	-0.085	-0.340	0.301	-0.123	.523(*)	0.359	0.278	.460(*)	0.007	-0.084	1.000			
	Sig. (bilateral)	0.206	0.273	0.191	0.675	0.490	0.700	0.112	0.164	0.575	0.010	0.092	0.199	0.027	0.975	0.711				
Beneficios Formas Exhibición	Coefficiente de correlación	0.219	0.045	0.122	-0.053	0.015	0.065	-0.253	0.172	-0.014	-0.240	0.176	0.113	-0.062	0.194	0.191	.595(**)	1.000		
	Sig. (bilateral)	0.315	0.838	0.579	0.818	0.945	0.768	0.243	0.434	0.950	0.271	0.421	0.608	0.780	0.375	0.395	0.003			
Formación de Alianzas para Competitividad	Coefficiente de correlación	-0.043	-0.089	0.044	0.433	-0.092	0.033	-0.297	0.048	-0.037	0.056	-0.023	-0.211	-0.138	-0.070	-.550(**)	0.087	-0.029		
	Sig. (bilateral)	0.845	0.686	0.842	0.050	0.676	0.881	0.168	0.829	0.865	0.800	0.917	0.333	0.529	0.751	0.008	0.693	0.897		
Estrategia Organizacional desde TLCAN	Coefficiente de correlación	0.083	-0.212	-0.127	-0.233	-0.281	0.102	0.195	-0.331	.459(*)	0.401	-0.373	0.212	.437(*)	-0.021	0.118	-.493(*)	-0.373	1.000	
	Sig. (bilateral)	0.715	0.345	0.572	0.322	0.205	0.651	0.385	0.133	0.032	0.065	0.087	0.344	0.042	0.927	0.611	0.020	0.087		
Formas de Estrategia Organizacional	Coefficiente de correlación	-0.220	0.036	-0.091	-0.277	0.219	-0.274	.446(*)	0.302	-0.224	-0.118	-0.219	-0.058	-0.104	0.138	-0.144	-0.087	-0.083	0.251	
	Sig. (bilateral)	0.314	0.870	0.681	0.224	0.316	0.206	0.033	0.161	0.304	0.591	0.316	0.794	0.637	0.529	0.522	0.693	0.707	0.260	
% de Taquillas	Coefficiente de	.545(**)	0.047	0.257	-0.160	-0.248	0.142	0.254	-0.097	0.215	-0.344	0.047	0.323	0.182	0.068	0.296	0.271	.702(**)	-0.070	1.000

Producciones Mexicanas	correlación																			
	Sig. (bilateral)	0.007	0.832	0.236	0.488	0.255	0.519	0.243	0.661	0.325	0.108	0.833	0.132	0.406	0.757	0.181	0.211	0.000	0.758	
Distribución Inversiones en Distribución	Coefficiente de correlación	-0.040	0.138	.688(**)	.495(*)	0.208	0.212	0.300	-0.142	-0.127	-0.114	0.177	-0.182	0.197	-0.234	-0.351	0.215	0.133	.456(*)	0.050
	Sig. (bilateral)	0.857	0.530	0.000	0.023	0.340	0.331	0.164	0.517	0.564	0.604	0.420	0.405	0.368	0.282	0.109	0.325	0.546	0.033	0.820
Distribución Inversiones en Comercialización	Coefficiente de correlación	0.172	-0.040	-0.308	.442(*)	-0.048	0.129	0.092	0.065	0.147	0.155	-0.041	0.396	0.018	0.009	0.366	-0.104	-0.010	0.219	0.133
	Sig. (bilateral)	0.433	0.855	0.153	0.045	0.829	0.558	0.677	0.767	0.503	0.480	0.854	0.062	0.935	0.966	0.093	0.636	0.963	0.326	0.545
Distribución Inversiones en Innovación	Coefficiente de correlación	-0.052	-0.043	0.121	0.105	0.241	0.157	0.388	0.009	-0.283	0.038	0.204	0.132	-0.272	-0.341	-0.178	0.080	-0.271	.490(*)	-0.133
	Sig. (bilateral)	0.812	0.846	0.582	0.651	0.269	0.475	0.067	0.966	0.191	0.865	0.350	0.548	0.209	0.111	0.428	0.717	0.211	0.020	0.544
Estrategias Empresas desde TLCAN	Coefficiente de correlación	0.418	0.339	0.230	-0.008	-0.385	0.194	-0.108	0.031	0.182	0.118	-0.188	0.104	0.222	0.024	-0.088	0.222	.569(**)	-0.173	.441(*)
	Sig. (bilateral)	0.053	0.122	0.304	0.973	0.077	0.387	0.633	0.892	0.419	0.600	0.403	0.645	0.320	0.914	0.705	0.320	0.006	0.452	0.040
Directivos Favorecen al Cine Mexicano	Coefficiente de correlación	.576(**)	-0.043	0.251	0.396	-0.265	0.049	0.388	.423(*)	0.377	0.225	.422(*)	0.058	0.371	-0.341	-0.178	-0.364	-0.279	0.222	0.076
	Sig. (bilateral)	0.004	0.846	0.249	0.076	0.222	0.824	0.067	0.045	0.076	0.301	0.045	0.794	0.081	0.111	0.428	0.087	0.197	0.320	0.730

Como puede observarse en la tabla 5.48, al realizar la prueba de Spearman se encontraron varias relaciones:

I. Correlaciones fuertes que impactan a la ventaja competitiva de la ICM:

1. Se encontró una relación del 54% (significancia del 95%) entre la planificación estratégica de la producción y del proceso de producción, viendo que va muy relacionado lo qué se va a producir y el cómo se va a producir para mejorar la competitividad de las producciones mexicanas.

2. Segundo, se encontró una relación del casi el 55% (significancia del 95%) entre las empresas pertenecientes a la ICM cuando son subcontratadas y el tipo de relación que mantienen, que tiende a ser el de alianzas estratégicas. Vemos que, en los últimos años, existe una tendencia a qué sí la empresa es subcontratada el tipo de relación será de acuerdos de cooperación y/o alianza estratégica.

3. Otra relación importante del 64% (significancia del 95%), es la existente 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.

4. También se encontró que 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%.

5. 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.

6. 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%.

7. Séptima relación encontrada del 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%.

II. Respecto a otros indicadores se observaron relaciones poco significativas, por mencionar algunas tenemos:

1. Se encontró una relación del 43% entre la planificación estratégica de la producción y los servicios subcontratados. Mostrando que entre mayor sea el plazo de la planeación estratégica en la producción, mayor será la tendencia a formar alianzas estratégicas.

2. También se puede destacar la relación del 44% entre los servicios subcontratados con exhibidoras, en forma de acuerdos de cooperación, tiende a ser mayor a partir de la firma del TLCAN (formando mayor número de coproducciones con otros países) y de la liberalización del precio de taquilla.

3. Aunque se encontró la relación del 46% entre la fuente de ingresos para producciones mexicanas y la forma de producción en los últimos diez años, lo que nos muestra que al desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores y exhibidores, los productores del cine mexicano tendrán su principal fuente de ingresos de las ganancias obtenidas en otras actividades (renta de películas, publicidad, diseño gráfico, televisión, multimedia, etc).

4. Otro resultado encontrado es que gracias a la nueva forma de distribución, a través de intermediarios, se logran aplicar formas de producción más innovadoras (46%).

5. Entre mayor porcentaje de las inversiones se destine a la producción del cine mexicano, mayor será la estrategia de introducir continuamente nuevos productos y atacar nuevos mercados (44%).

Concluyendo: la planeación estratégica del proceso de producción va acorde con la planificación de las producciones mexicanas (54%); la participación en producciones mexicanas desde el TLCAN se caracterizan por la cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM (55%); la distribución del cine mexicano a través de intermediarios ha logrado que las producciones mexicanas incursionen en un nuevo segmento geográfico (64%), beneficiándolo; la entrada de las exhibidoras extranjeras y la mayor participación de las producciones ha beneficiado a la ICM (55%); y, por último, el

cine mexicano se caracteriza por ser seguidor de las grandes productoras con cierta diferenciación (58%).

Adicionalmente tenemos las siguientes conclusiones, que aunque resultan ser poco representativas son de gran ayuda para la presente investigación: la formación de alianzas estratégicas y/o acuerdos de cooperación ayudan a desarrollar la estrategia de producción a mayor plazo (43%); a partir del TLCAN y de la liberalización del precio de taquilla se han formado mayor número de acuerdos de cooperación para mejorar la competitividad de esta industria (44%); aunque al formar los acuerdos de cooperación los productores del cine mexicano recuperan sus ganancias en actividades secundarias (46%) pero sí han logrado incursionar en un nuevo mercado geográfico y con nuevas formas de producción; y, por último, entre más se invierta en la producción del cine mexicano se lograrán introducir mayor número de innovaciones a nuevos mercados y los directivos tienden a favorecer estas estrategias (44%).

De acuerdo a la primera 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 muestra las siguiente figuras (5.2 y 5.3) y tabla (5.49):

Tabla 5.49
Correlación Rho de Spearman

Rho	Valor Rho Spearman	Significancia
	< 0.20	Correlación insignificante
	De 0.20 a 0.40	Baja correlación, definida
	De 0.40 a 0.70	Correlación moderada, sustancial
	De 0.70 a 0.90	Correlación marcada, alta
	De 0.90 a 1.00	Correlación muy alta y significativa

Figura 5.2
Diagrama de Resultados Significativos

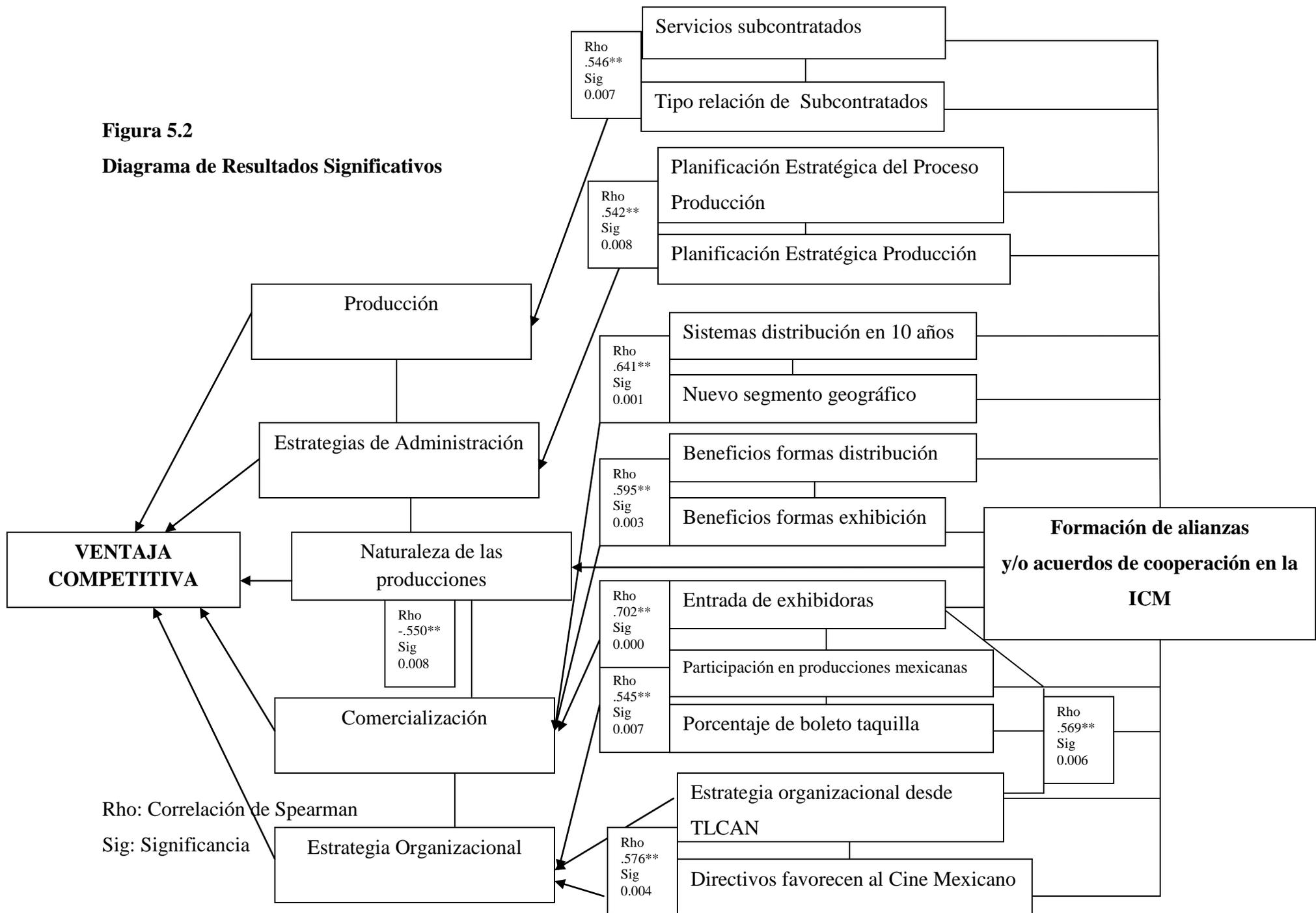
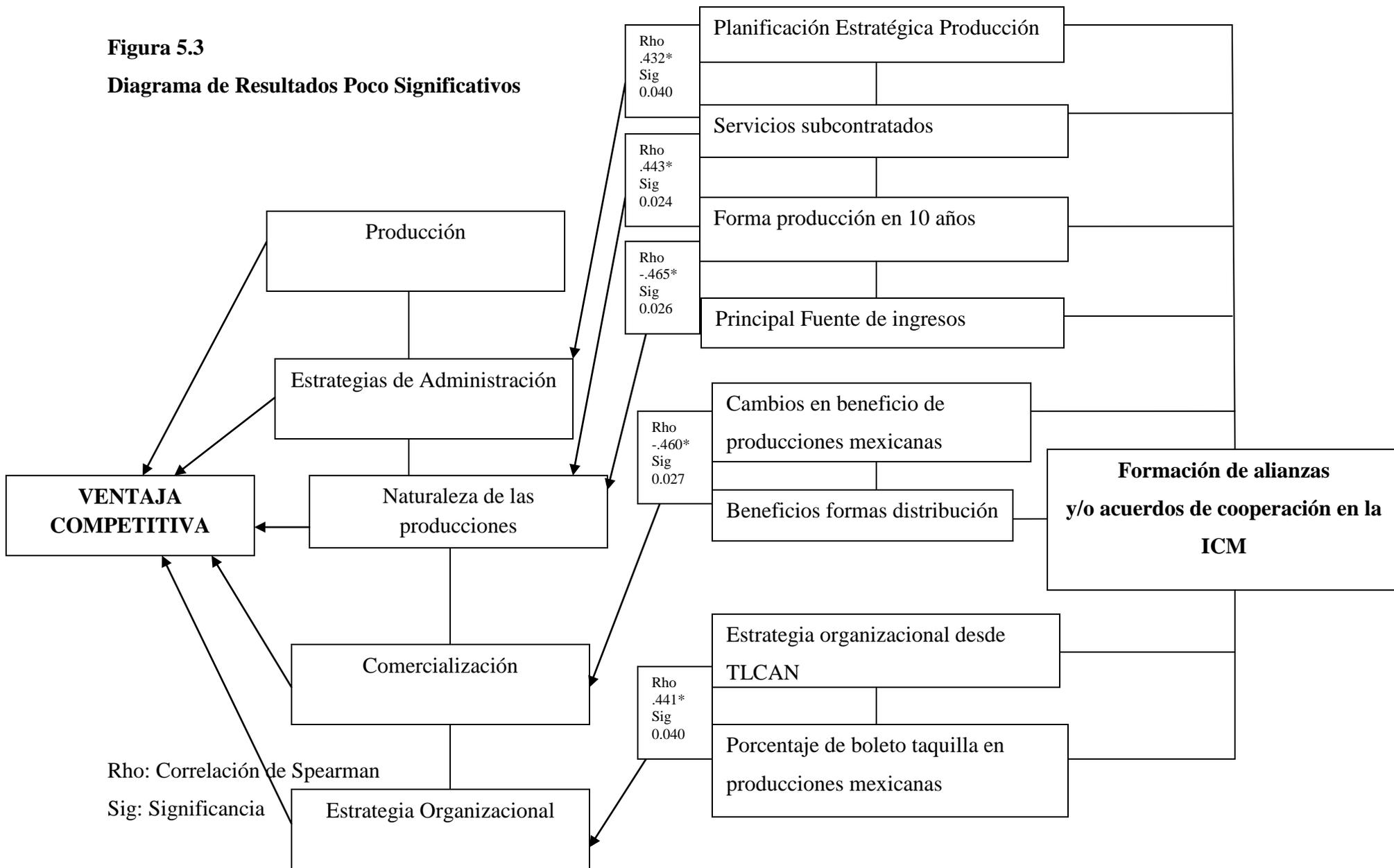


Figura 5.3

Diagrama de Resultados Poco Significativos



5.2.3 Participación del gobierno en la ICM

La segunda hipótesis presentó los siguientes resultados y análisis. Y con el análisis factorial desarrollado se llegaron a los siguientes indicadores a utilizar, dado el nivel de significancia, que mostraron:

- Componente 1, “**apoyo del Gobierno desde el TLCAN**”: Principal forma de apoyo del gobierno y producciones desde TLCAN

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Principal forma de apoyo del Gobierno	Producciones desde TLC
Rho de Spearman	Principal forma de apoyo del Gobierno	Coefficiente de correlación	1.000	.365(*)
		Sig. (unilateral)	.	.044
		N	23	23
	Producciones desde TLC	Coefficiente de correlación	.365(*)	1.000
		Sig. (unilateral)	.044	.
		N	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación poco significativa entre las producciones desde el TLCAN y la principal forma de apoyo por parte del gobierno, con un nivel de significancia alfa (α 0.044), aunque con una baja correlación (.365*). Estableciendo que el número de producciones mexicanas a partir del TLCAN no han sido gracias a los estímulos fiscales.

- Componente 2, “**beneficios del apoyo del gobierno**”: Beneficio del apoyo de FIDECINE o FOPROCINE y beneficios del apoyo del gobierno.

Se realizó la prueba de Spearman y no se encontraron correlaciones significativas.

El gobierno ha participado en las producciones mexicanas pero esta situación ha prevalecido más en los últimos dos años, no desde la apertura y entrada en vigor del TLCAN. Ha sido más desde que se hicieron los cambios en la legislación.

De acuerdo a la segunda hipótesis planteada que afirmaba que la la participación del gobierno a través de estímulos fiscales en producciones mexicanas se correlaciona en forma positiva con la ventaja competitiva de la industria, no fue rechazada pero tampoco se cuenta con los elementos para que sea aprobada en su totalidad. Lo anterior se debe a que el mayor

apoyo por parte del gobierno, a través del estímulo fiscal, se ha dado a partir del 2011 y no desde que se dio la apertura con el TLCAN.

5.2.4 Los acuerdos de cooperación y el posicionamiento de la ICM a nivel internacional

Por último, la tercera hipótesis presentó los siguientes resultados y análisis. Y con el análisis factorial desarrollado se llegaron a los siguientes indicadores a utilizar, dado el nivel de significancia, que mostraron:

- Componente 1, **“participación en producciones con presencia”**: Participación en producciones mexicanas y presencia de las mismas.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Apoyo o participación produc mexicanas	Producciones con Presencia
Rho de Spearman	Apoyo o participación produc mexicanas	Coeficiente de correlación	1.000	-.486(**)
		Sig. (unilateral)	.	.009
		N	23	23
	Producciones con Presencia	Coeficiente de correlación	-.486(**)	1.000
		Sig. (unilateral)	.009	.
		N	23	23

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

Existe una correlación entre la participación en producciones mexicanas y la presencia de las mismas, con un nivel de significancia alfa (α .009), aunque es una correlación moderada (-.486*). Estableciendo que la participación anual en producciones mexicanas tienen de las dos presencias: nacional e internacional.

- Componente 2, **“alianzas y forma de producción internacional”**: Producciones en cuanto a la competencia internacional, participación en producciones con alianzas y nacionalidad de la otra empresa.

Se realizó la prueba de Spearman y se obtuvieron los siguientes resultados:

Correlaciones

			Participación en produc con alianzas	Producciones en cuanto a la Competencia Internacional
Rho de Spearman	Participación en produc con alianzas	Coefficiente de correlación	1.000	-.432(*)
		Sig. (unilateral)	.	.020
		N	23	23
	Producciones en cuanto a la Competencia Internacional	Coefficiente de correlación	-.432(*)	1.000
		Sig. (unilateral)	.020	.
		N	23	23

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

Existe una correlación entre la participación en producciones mexicanas a través de alianzas y producciones en cuanto a la competencia internacional, con un nivel de significancia alfa (α .020), mostrando una correlación moderada (-.432*). Estableciendo que entre mayor número de acuerdos de cooperación formen los productores de cine mexicano, con integrantes de la cadena productiva, mayor será la tendencia a ser los primeros en introducir nuevas producciones, innovando y mejorando su ventaja competitiva.

➤ **Componente 3, “reacción y acción frente a la competencia internacional”:**

Reacción a conflictos y acciones en cuanto a la competencia internacional

Se realizó la prueba de Spearman y no se obtuvieron correlaciones relevantes. Lo que se puede establecer es que la ICM responde a las acciones que los competidores inician y que tienden a evitar conflicto con los competidores, prefiriendo una postura de “vivir y deja vivir”.

5.2.4.1 Correlaciones existentes: los acuerdos de cooperación y el posicionamiento de la ICM a nivel internacional

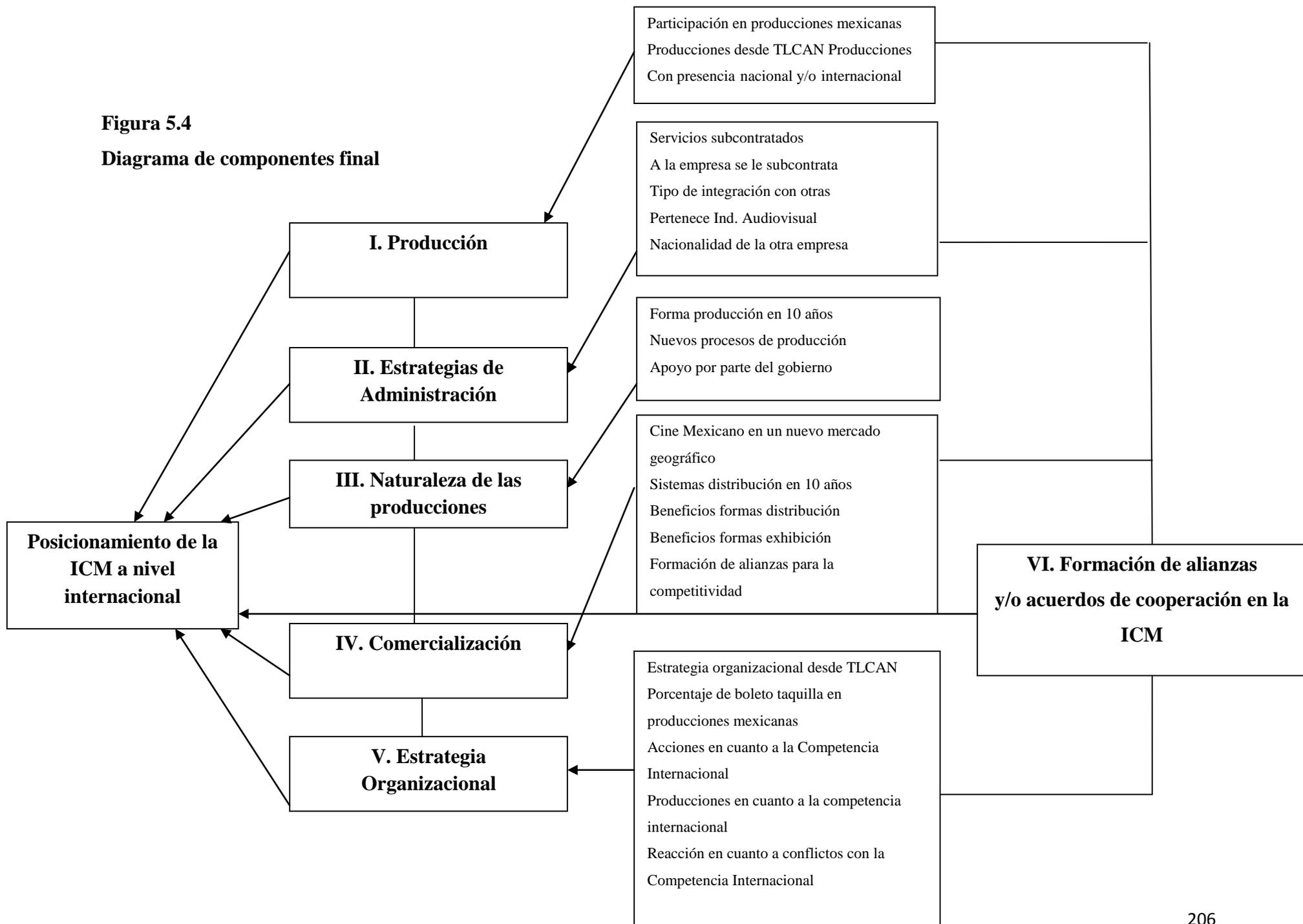
Por último, del análisis factorial se obtuvieron las variables más relevantes en cuanto a la formación de acuerdos de cooperación y el posicionamiento de la ICM a nivel internacional. Se confrontaron las variables para analizar el impacto de estos acuerdos sobre el posicionamiento a nivel internacional y, de esta forma, concluir sobre la hipótesis planteada. Las variables más representativas y que se correlacionan con el posicionamiento a nivel internacional se pueden visualizar en la tabla 5.50 y se agruparon los diferentes factores en seis componentes, figura 5.4:

Tabla 5.50

Diagrama Posicionamiento de la ICM a Nivel Internacional

<p>Posicionamiento de la ICM a nivel internacional</p>	<p>Participación en producciones a través de la formación de alianzas y/o acuerdos de cooperación en la ICM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en producciones mexicanas • Producciones desde TLCAN • Producciones con presencia nacional y/o internacional • Servicios subcontratados • A la empresa se le subcontrata • Tipo de integración con otras • Pertenece Ind. Audiovisual • Nacionalidad de la otra empresa • Forma producción en 10 años • Nuevos procesos de producción • Apoyo por parte del gobierno • Cine Mexicano en un nuevo mercado geográfico • Sistemas distribución en 10 años • Beneficios formas distribución • Beneficios formas exhibición • Formación de alianzas para la competitividad • Estrategias de las empresas desde TLCAN • Acciones en cuanto a la Competencia Internacional • Producciones en cuanto a la competencia internacional • Reacción en cuanto a conflictos con la Competencia Internacional
--	---	---

Figura 5.4
Diagrama de componentes final



Para determinar la existencia de las correlaciones entre los indicadores se aplicó, para las variables relativas a las medidas de resultados, la prueba de Rho Spearman. Los análisis relativos a las pruebas estadísticas señaladas mostraron relaciones interesantes que permiten concluir sobre el posicionamiento de la ICM a nivel internacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos visualizar las siguientes correlaciones entre las variables, tabla 5.51:

Tabla 5.51

Correlaciones representativas entre las variables representativas del posicionamiento de la ICM a nivel internacional

			Producciones desde TLC	Apoyo o participación productivas mexicanas	Participación en producciones con alianzas	Producciones con Presencia	Servicios Subcontratados	Tipo Relación de Subcontratados	Empresas Subcontratadas de	A la Empresa se le Subcontrata	Cambios en Beneficio de Producciones Mex	Principal forma de apoyo del Gobierno	Sistemas Distribución en 10 Años	Beneficios Formas Distribución	Beneficios Formas Exhibición	Producciones en cuanto a la Competencia Internacional
Rho de Spearman	Producciones desde TLC	Coefficiente de correlación	1.000													
		N	23													
	Producciones con Presencia	Coefficiente de correlación	-.031	-.486*	.154	1.000										
		Sig. (bilateral)	.888	.019	.483											
	Empresas Subcontratadas de	Coefficiente de correlación	.312	-.216	-.282	.254	-.260	.546**	1.000							
		Sig. (bilateral)	.147	.323	.192	.243	.230	.007								
	A la Empresa se le Subcontrata	Coefficiente de correlación	-.502*	-.169	.212	-.193	.102	-.083	-.524*	1.000						
		Sig. (bilateral)	.015	.439	.333	.377	.644	.707	.010							
	Tipo de Integración con Otras	Coefficiente de correlación	.383	.346	-.323	.073	-.326	.070	.141	-.462*						
		Sig. (bilateral)	.071	.106	.133	.741	.129	.751	.521	.027						
	Pertenece Industria Audiovisual	Coefficiente de correlación	.460*	-.073	-.189	.223	-.229	-.143	.041	-.247						
		Sig. (bilateral)	.027	.739	.387	.306	.293	.514	.854	.255						
	Nacionalidad de la Otra Empresa	Coefficiente de correlación	-.452*	-.248	.092	-.057	.497*	.045	.058	.332						
		Sig. (bilateral)	.030	.255	.675	.795	.016	.838	.792	.121						
	Forma Producción en 10 años	Coefficiente de correlación	.234	-.205	.379	.470*	-.443*	.249	.419*	-.237	.152					
		Sig. (bilateral)	.283	.347	.074	.024	.034	.251	.047	.276	.488					
	Los Nuevos Procesos se Caracterizan	Coefficiente de correlación	.171	.291	-.086	-.181	-.017	-.049	-.049	-.157	.473*					
		Sig. (bilateral)	.435	.178	.695	.408	.937	.824	.824	.475	.023					

Principal forma de apoyo del Gobierno	Coefficiente de correlación	.365	.023	-.406	.365	-.187	.067	.445*	-.258	.158	1.000						
	Sig. (bilateral)	.087	.918	.055	.087	.393	.761	.033	.234	.470							
Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	Coefficiente de correlación	.092	.286	-.308	-.322	-.071	-.473*	-.073	-.178	.085	-.213						
	Sig. (bilateral)	.675	.186	.153	.133	.747	.023	.740	.416	.700	.328						
Beneficios Formas Distribución	Coefficiente de correlación	-.274	.088	.065	-.634**	.151	-.085	-.340	.301	.278	-.520*	-.084	1.000				
	Sig. (bilateral)	.206	.688	.769	.001	.490	.700	.112	.164	.199	.011	.711					
Beneficios Formas Exhibición	Coefficiente de correlación	.219	.044	-.026	-.333	.015	.065	-.253	.172	.113	-.225	.191	.595**	1.000			
	Sig. (bilateral)	.315	.841	.905	.120	.945	.768	.243	.434	.608	.303	.395	.003				
Formación de Alianzas para Competitividad	Coefficiente de correlación	-.043	-.040	.112	.157	-.092	.033	-.297	.048	-.211	-.151	-.550**	.087	-.029			
	Sig. (bilateral)	.845	.856	.610	.474	.676	.881	.168	.829	.333	.492	.008	.693	.897			
Estrategias Empresas desde TLCAN	Coefficiente de correlación	.418	.011	.072	-.032	-.385	.194	-.108	.031	.104	-.055	-.088	.222	.569**			
	Sig. (bilateral)	.053	.963	.749	.888	.077	.387	.633	.892	.645	.808	.705	.320	.006			
Acciones en cuanto a la Competencia Internacional	Coefficiente de correlación	-.164	.212	.023	-.358	-.023	.193	-.321	.538**	-.248	-.271	.030	.192	.087			
	Sig. (bilateral)	.455	.332	.918	.094	.918	.377	.135	.008	.254	.211	.896	.380	.692			
Producciones en cuanto a la Competencia Internacional	Coefficiente de correlación	.320	.102	-.432*	.358	-.271	.147	.122	-.132	.039	.375	-.028	-.075	.254	1.000		
	Sig. (bilateral)	.137	.643	.039	.094	.211	.503	.581	.547	.861	.078	.902	.733	.242			
En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional	Coefficiente de correlación	.095	-.136	.097	-.083	-.131	.213	.060	-.133	-.090	-.296	.161	.193	.110	-.250		
	Sig. (bilateral)	.666	.535	.661	.707	.552	.329	.784	.546	.684	.171	.474	.376	.616	.250		

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como puede observarse en la tabla 5.51, al realizar la prueba de Spearman se encontraron varias relaciones:

I. Correlaciones fuertes que impactan el posicionamiento de la ICM a nivel internacional:

1. Se encontró una relación del 55% (significancia del 95%) entre la procedencia de las empresas subcontratadas y el tipo de relación que se forma. Se observa que al subcontratar servicios adicionales para la producción de películas lo hacen formando acuerdos de cooperación con empresas tanto nacionales como extranjeras.

2. Segundo, se encontró una relación del 55% (significancia del 95%) entre la forma de distribución del cine a mexicano, que se ha dado directamente y a través de intermediarios, con la formación de alianzas con distribuidoras y exhibidoras. Esta nueva forma de distribución y exhibición ha beneficiado al cine mexicano (60%), el cual logra contar con presencia nacional e internacional (63%).

3. Otra relación importante encontrada del 57% (significancia del 95%) es la existente entre la forma de exhibición y la estrategia organizacional seguida desde el TLCAN. Vemos que en los últimos diez años la forma de exhibición del cine mexicano lo ha beneficiado, provocando que el cine mexicano logre atacar un mercado en particular.

4. También se encontró que cuando a la empresa productora se le subcontrata lo hacen para responder a las acciones que sus competidores de Latinoamérica inician, con una relación del 54%.

II. Respecto a otros indicadores se observaron relaciones poco significativas, por mencionar algunas tenemos:

1. Se encontró una relación del 49% entre el apoyo a las producciones y la presencia que han tenido las mismas. Mostrando que, en los últimos años, las producciones 100% mexicanas tienen presencia nacional e internacional.

2. También se puede destacar la relación del 50% entre mayor participación exista en producciones cinematográficas desde el TLCAN, mayor la tendencia a que la empresa sea subcontratada a través de la formación de acuerdos de cooperación (46%), y las empresas tiende a ser nacionales y/o extranjeras (52%).

3. Otro resultado importante es la relación del 47% entre las nuevas formas de producción y la presencia de las mismas que ha sido nacional e internacional, y las actividades de distribución y comercialización que son subcontratadas (44%).

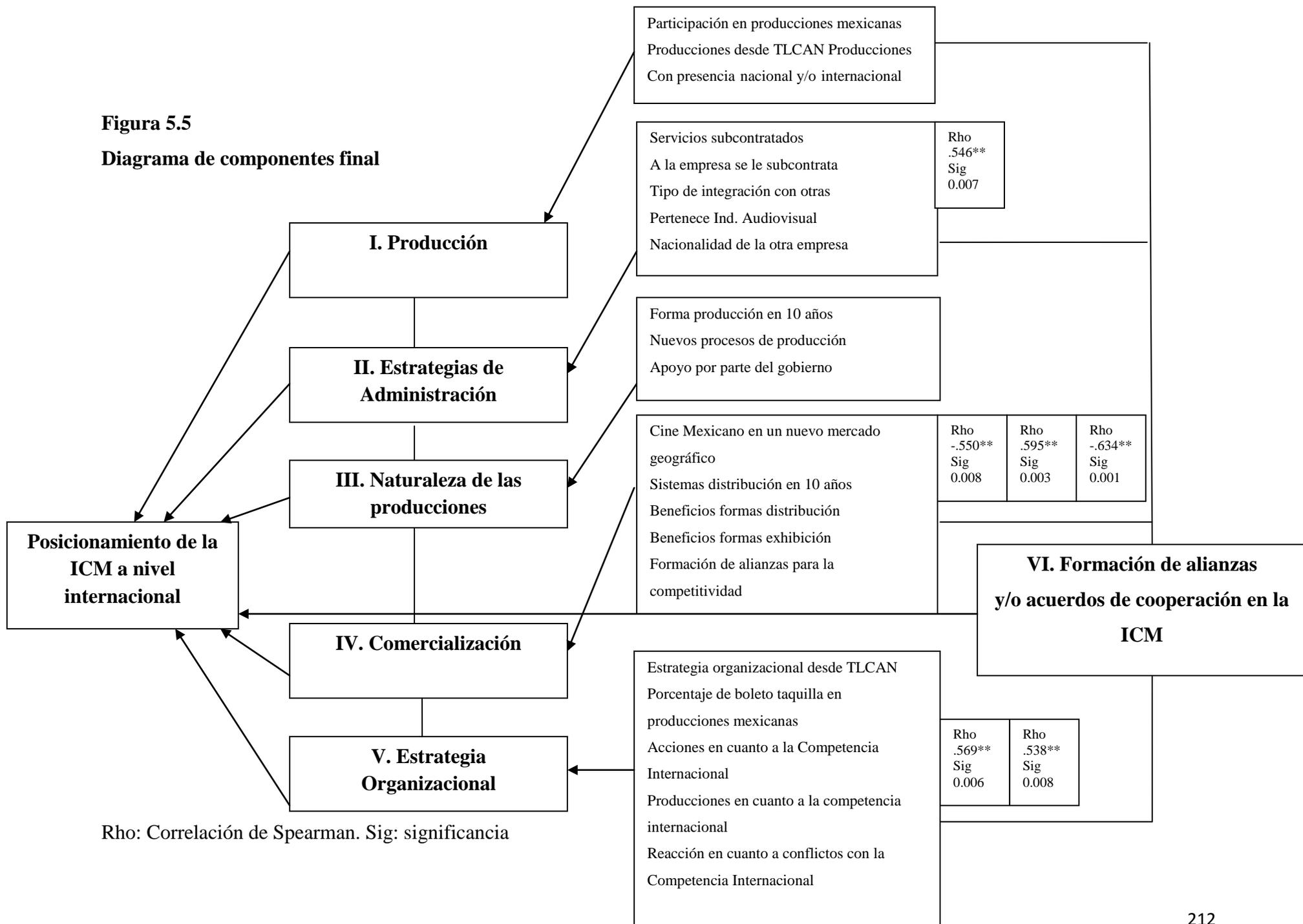
4. Adicionalmente, se encontró que el cine mexicano en los últimos diez años ha logrado incursionar en un nuevo mercado geográfico gracias a la formación de acuerdos de cooperación (47%) entre integrantes de la cadena productiva, resultando que el cine mexicano logre entrar al mercado antes que sus principales competidores de Latinoamérica (43%).

Con lo anterior llegamos a la tercera 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 el posicionamiento de esta industria a nivel internacional, comparado con sus principales competidores de Latinoamérica, como son: Colombia, Argentina, Uruguay y Venezuela, se aprueba, en términos de que se confirma que el posicionamiento de la ICM a nivel internacional 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 muestra las siguiente figuras (5.5 y 5.6) y tabla (5.52):

Tabla 5.52
Correlación Rho de Spearman

	Valor Rho Spearman	Significancia
Rho	< 0.20	Correlación insignificante
	De 0.20 a 0.40	Baja correlación, definida
	De 0.40 a 0.70	Correlación moderada, sustancial
	De 0.70 a 0.90	Correlación marcada, alta
	De 0.90 a 1.00	Correlación muy alta y significativa

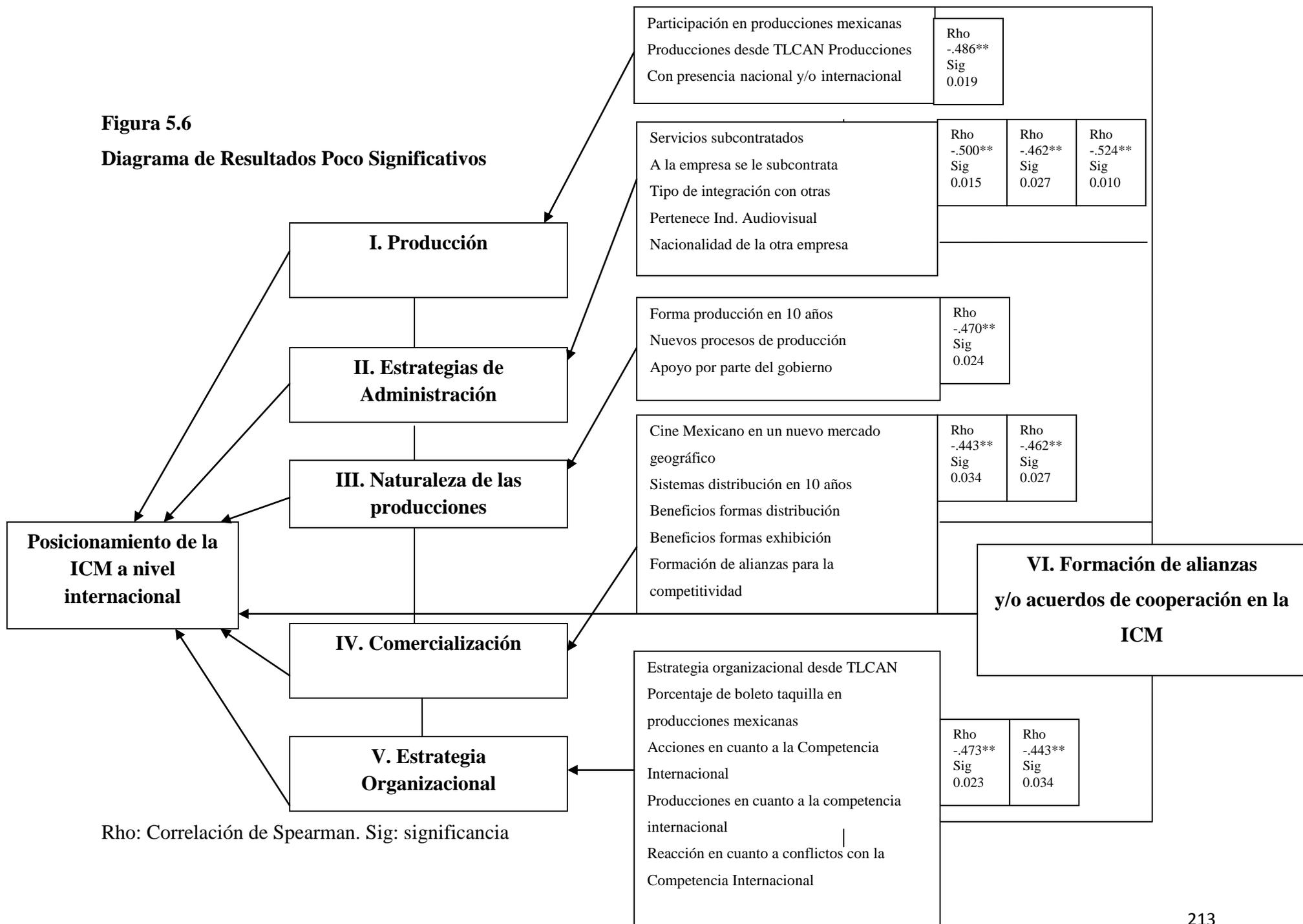
Figura 5.5
Diagrama de componentes final



Rho: Correlación de Spearman. Sig: significancia

Figura 5.6

Diagrama de Resultados Poco Significativos



Rho: Correlación de Spearman. Sig: significancia

Después de realizar las correspondientes pruebas empíricas y demostraciones de resultados en cuanto al posicionamiento de la ICM a nivel internacional se realizó investigación adicional. Lo que se pudo constatar es el hecho de que en Latinoamérica, México es uno de los países que enfrenta con mayor dinamismo los cambios tecnológicos en materia de producción, distribución y exhibición, y es uno de los que concentra mayor asistencia de espectadores en salas cinematográficas en el mundo.

En México, año con año aumenta la coproducción con otros países; en 2012 prácticamente se dobló este indicador respecto al año pasado. Una de las razones es la flexibilidad de los instrumentos del Estado para fomentar estas alianzas, junto con la estrategia de los productores mexicanos de consolidar esquemas financieros que garanticen la presencia de sus cintas en festivales y mercados internacionales, (Imcine, 2013).

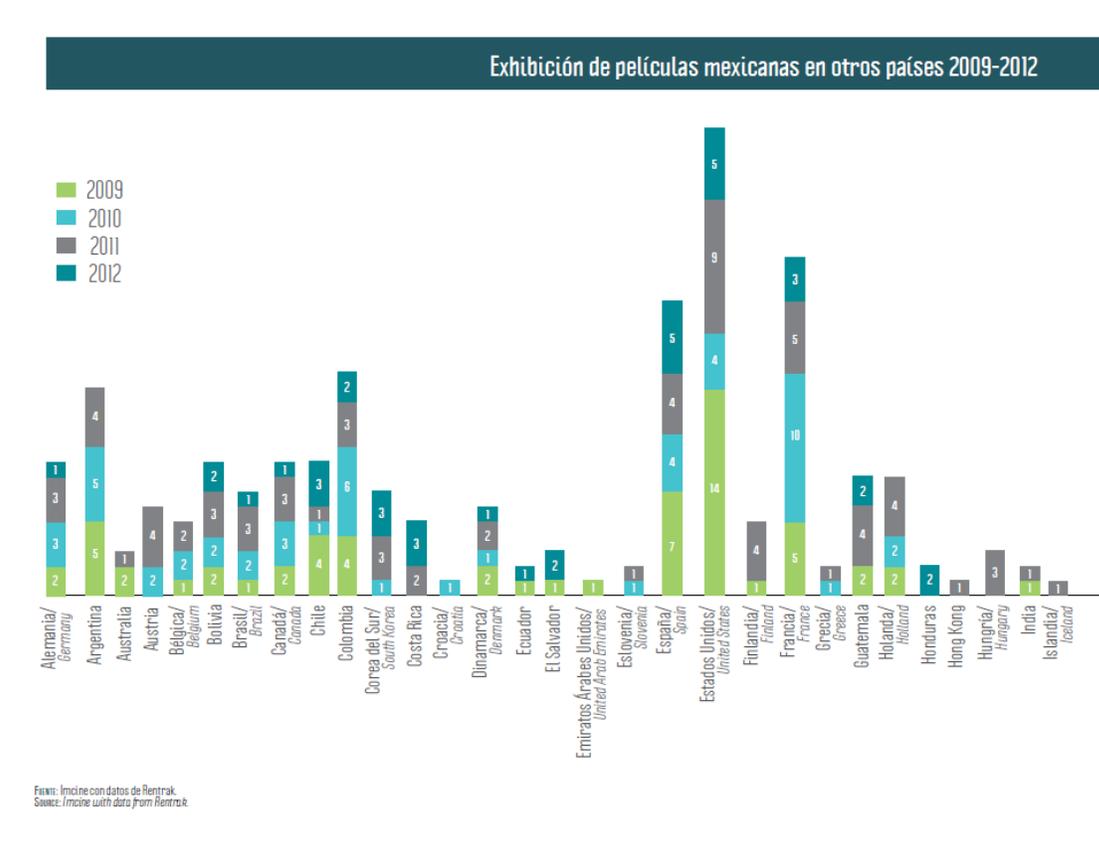
En cuanto a la competencia internacional, en México el número de títulos mexicanos estrenados lleva un ritmo constante de crecimiento: 56 en 2010, 62 en 2011 y 67 en 2012, el porcentaje que representan los asistentes para el cine nacional continúa siendo bajo. Las producciones latinoamericanas tuvieron 0.03% de los asistentes: se exhibieron 18 cintas, de las cuales 11 fueron estrenos, principalmente de Argentina y Chile. Los estrenos de cintas nacionales aumentaron en 2012 con respecto a los registrados en años anteriores, consecuencia del crecimiento en el número de producciones mexicanas que se mantiene desde hace una década: representan 21% de la cuota total de estrenos. Sin embargo, cuentan con campañas publicitarias reducidas y una distribución muy limitada: casi 50% de estos estrenos se realizaron con menos de 10 copias y 28% se programaron únicamente en salas ubicadas en la capital del país. Lo anterior se reflejó en el número de espectadores, ya que disminuyó 21% con respecto al año 2011: llegó a 10.9 millones, con lo que se mantuvo en los parámetros de los últimos 10 años, (Imcine, 2013).

El cine mexicano sigue presentando ciertas limitaciones. Además de todo lo anterior tenemos que considerar la televisión, en la cual muchas de las producciones mexicanas logran recuperar su inversión. La televisión se encuentra inmersa en la revolución digital. Esto ha traído consigo cambios sustantivos en las actividades que realizan los diversos actores que participan en este poderoso medio de comunicación –gobierno, empresas, instituciones culturales–, así como en las prácticas de consumo de los televidentes. Algunos programas, como las series, han alcanzado una gran calidad, lo que las convierte en

espacios generadores de gran audiencia, competidores por el *rating* junto con telenovelas, eventos deportivos y otros géneros que integran la barra de programación diaria, incluyendo, desde luego, las películas, (Imcine, 2013).

En cuanto al posicionamiento a nivel internacional, se observa que el cine mexicano cuenta con un buen mercado internacional: en promedio, es posible encontrar a la venta 51% de las películas producidas con apoyo del Estado en los últimos tres años. Sin embargo, falta hacer llegar las producciones a América Latina, mercado natural para el cine mexicano, debido a las semejanzas históricas, lingüísticas y culturales con la región. Una primera forma de evaluar el comportamiento comercial de nuestra cinematografía en el extranjero es a partir de su exhibición en salas de cine. Con los datos correspondientes a los últimos cuatro años, es posible hacer una evaluación de la penetración internacional tanto de las producciones nacionales como de aquellas coproducidas con otros países. Durante 2012 se estrenaron 61 películas mexicanas en 27 países, lo cual significa una disminución importante respecto al año anterior, cuando los datos de exhibición reportaban la presencia en al menos 45 naciones, figura 5.7:

Figura 5.7



Analizando la distribución de cine mexicano por regiones, en 2012 se observa una disminución de estrenos en el ámbito internacional, con excepción de Latinoamérica, donde dicha tendencia se revirtió debido al aumento significativo de la presencia de cintas nacionales en los países centroamericanos. Gracias a esto, el promedio de estrenos en Europa y Latinoamérica está cerca de igualarse, quedando en 31 y 29 filmes exhibidos al año, respectivamente, (Imcine, 2013).

Por último, al referirnos a la participación de producciones mexicanas en festivales internacionales, 36 películas mexicanas apoyadas por el Estado fueron premiadas en algunos de los eventos fílmicos internacionales más destacados, con un total de 66 premios obtenidos. Por ejemplo, el largometraje de ficción *La demora*, dirigido por Rodrigo Plá, fue premiado en Alemania, Costa Rica, Francia, Holanda y Perú; *Post Tenebras Lux*, la película de ficción más reciente de Carlos Reygadas, recibió el premio al mejor director en el Festival de Cannes, (Imcine, 2013).

CONCLUSIONES

El tema de las alianzas estratégicas para adquirir y/o mantener la ventaja competitiva en una industria ha adquirido gran importancia, por eso realizamos un estudio de cómo este tipo de estrategia utilizada en la ICM ha impactado en su mejora competitiva. Y en este apartado presentamos las conclusiones más relevantes obtenidas de la investigación. Inicialmente realizamos una investigación del comportamiento que ha tenido la industria del cine mexicano (ICM) analizando su situación y problemática a través de los años; posteriormente, una vez descrita la situación de la ICM, presentamos la problemática a comprobar en la investigación que abarca a las productoras de la ICM que, siendo pequeñas y medianas empresas, al abrirse las fronteras no cuentan con la capacidad de enfrentarse a las grandes empresas transnacionales, teniendo que identificar y ajustar sus estrategias para poder ser competitivas a nivel nacional e internacional.

Los objetivos que nos propusimos en la investigación fueron:

- 1°. Analizar la importancia que tiene la formación y desarrollo de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva, para crear y sostener ventajas competitivas en la ICM.
- 2°. Analizar los motivos de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM, a partir de la apertura de este sector.
- 3°. Determinar los resultados sobre la ventaja competitiva de la ICM la formación de acuerdos de cooperación.
- 4°. Comprobar la participación del gobierno a través de estímulos fiscales en la ICM.
- 5°. Determinar los efectos de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM para poder colocar a nivel internacional las producciones del cine mexicano.

Para el logro de los objetivos realizamos una investigación de la literatura sobre la ventaja competitiva y la cooperación entre organizaciones. En este análisis, según los autores más relevantes sobre el tema, se examinaron los principales términos y definiciones utilizadas en este campo, así como, los diferentes tipos de cooperación entre empresas existentes con el objetivo de delimitar el marco de estudio y realizar un proceso de integración de la teoría.

Para el estudio de la ventaja competitiva consideramos la teoría basada en los recursos y capacidades, la cual parte del hecho de contar con unos recursos y capacidades únicos que pueden distinguir a una empresa de sus competidores favoreciendo la obtención de beneficios superiores. Las empresas productoras de la ICM cuentan con recursos y capacidades que al desarrollarse logran favorecer su posición competitiva. También investigamos el enfoque estructural que presenta la relación que guardan las empresas con su entorno y en el que se considera a la estructura de la industria como el principal determinante de las reglas del juego competitivo. En una segunda parte, se hace una exposición de los diferentes enfoques teóricos que definen y explican el tipo de estrategias que puede o necesita desarrollar una empresa o sector para lograr mantener una ventaja competitiva.

También, dentro del marco teórico, analizamos los principales motivos que han originado en las empresas el desarrollo de estos acuerdos de cooperación, buscando llegar a un marco integrado de análisis se delimitaron unos niveles de motivos, atendiendo a las clasificaciones revisadas sobre el tema. De esta forma, atendiendo a los objetivos de análisis a alcanzar, la revisión teórica nos permitió establecer los enfoques que mejor se ajustaban a esta investigación. Con este análisis logramos penetrar a la investigación de las estrategias desarrolladas por la ICM.

De esta forma, para el análisis de las estrategias de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM se utiliza información primaria, a través de encuestas. Esto nos da la importancia de esta investigación ya que existen pocos estudios que integren de forma conjunta la problemática que presenta la ICM y los acuerdos de cooperación como estrategia competitiva. Ahora procedemos a dar las conclusiones alcanzadas de la evidencia, las cuales serán presentadas de acuerdo a: las variables estudiadas, las hipótesis y los objetivos planteados en la presente investigación.

La formación de acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva en la ICM

Como hemos venido estableciendo a lo largo de la investigación, las empresas productoras de la ICM son Pymes y, aunque cuentan con recursos limitados, son importantes en su contribución total al crecimiento económico, pero este tipo de empresas presentan un rezago en cuanto a sus habilidades tecnológicas y financieras, afectando su

competitividad. Por lo tanto, el mejorar la ventaja competitiva de este tipo de empresas es importante para las empresas en lo individual y para la economía en su conjunto, y los acuerdos de cooperación nos ofrecen un tipo de estrategia para mejorar su ventaja competitiva.

Demostremos que los acuerdos de cooperación mejoran la ventaja competitiva de una industria, pero es importante considerar a todos los integrantes de la cadena productiva para evitar que los más fuertes sean los únicos beneficiados y que los beneficios sean para todos sus integrantes. 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, quedando atrás otro tipo de formas de apoyo que también han beneficiado a la industria pero en menor grado, como son: menor intervención del gobierno o sindicatos; mayor participación de la iniciativa privada; creación de instituciones en beneficio de la ICM; entre otras. La formación de acuerdos de cooperación 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.

Anteriormente establecimos los indicadores que se correlacionan con la ventaja competitiva de la ICM al formar mayor número de acuerdos de cooperación a partir de la apertura internacional. Tomamos los acuerdos firmados con distribuidoras, exhibidoras y las coproducciones realizadas; y sí la formación de acuerdos de cooperación y/o alianzas tienen efectos positivos en los siguientes indicadores: periodo de la planeación estratégica en las diferentes áreas de la empresa, tipo de estrategia, incorporación de nuevos procesos de producción, películas producidas anualmente, incorporación de nuevas formas de distribución, porcentaje de ingresos en taquilla percibidos, número de boletos vendidos por película, tiempo que permanecen en cartelera y momento de estreno de las producciones mexicanas; entonces, mejoraba la posición competitiva de la ICM.

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, pero es necesario adaptar e innovar la forma en que se desarrollan estos acuerdos para que beneficien a todos sus integrantes de la misma forma.

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. A este respecto vemos que la entrada de las grandes exhibidoras a México no ha perjudicado a la ICM pero tampoco la ha beneficiado, solamente son el intermediario necesario para que las producciones mexicanas puedan ser exhibidas. Claro está, que a lo largo de estos años estas producciones han demostrado ser un producto que satisface al consumidor. 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. 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

En cuanto a la formación de acuerdos de cooperación con las distribuidoras ha sido para tener acceso a la gran infraestructura y fuerza con que cuentan estas empresas para poder posicionar el producto. Este nuevo tipo de distribución influye en forma positiva al desempeño de la ICM y, por lo tanto la beneficia. Cabe recalcar que varias de las distribuidoras son al mismo tiempo las exhibidoras de las películas, presentándose el problema de las producciones mexicanas en la exhibición cuando, en la mayoría de los casos, no se estrenan en las mejores épocas, siempre salen primero las películas de Hollywood dejando a las producciones mexicanas para después, duran poco en cartelera y

no son estrenadas en todas las salas, ni en los mejores horarios. Es recomendable seguir formando acuerdos de cooperación entre productoras, al mismo tiempo con distribuidoras, exhibidoras, universidades, organismos y otras empresas privadas para que los productores también se vean beneficiados a lo largo de toda la cadena productiva y, de esta forma, fomentar la innovación en la producción.

La formación de acuerdos de cooperación influye en la planeación estratégica de la empresa y en forma positiva, esto es en cuanto al periodo de su estrategia de producción que tiende a realizarse a más largo plazo, mejorando su ventaja competitiva. Al formar los acuerdos de cooperación los productores pueden planear más sus producciones, sabiendo que cuentan con la forma de distribución y exhibición de sus películas. Pero en la estrategia del proceso de producción influye poco y los resultados de la formación de estos acuerdos no han beneficiado debido a que no son consideradas todas las áreas funcionales de la empresa.

La estrategia organizacional seguida por la ICM, de mantener su participación en el mercado, ha impactado en la asignación de las inversiones al destinarse un mayor porcentaje de las inversiones a la producción, afectando en forma positiva a la ventaja competitiva de la ICM. Por otro lado, en cuanto a las estrategias seguidas a partir del TLCAN han ido en busca de introducir nuevos productos y crear nuevos mercados aunque el porcentaje de ventas de taquilla destinados a la producción tienden a ser menores, situación que no beneficia a la producción de películas mexicanas. Los costos de producción de películas son elevadas y los rendimientos sobre la inversión, para los productores, no se ven reflejados en el momento de la exhibición o comercialización de las películas por el contrario, logran recuperar sus costos en el momento que las películas incursionan en el mercado secundario, como es el caso de dvd's, cable, renta de películas, etc. Los acuerdos de cooperación ofrecen la ventaja de financiar los elevados costos de producción pero en la mayoría de las ocasiones los productores entran a estos acuerdos en desventaja comparado con el resto de los integrantes de la cadena productiva.

Hemos demostrado en este trabajo que las coproducciones han ido en aumento desde hace seis años influyendo positivamente en el número de producciones mexicanas que han ido en aumento. Cabe notar que para el 2010 y 2011 las producciones mexicanas alcanzan niveles como en los mejores años de esta industria. La incorporación de nuevas

formas de distribución y/o de comercialización de las películas mexicanas, que se ha dado desde hace pocos años, ha beneficiado a esta industria. Gracias a los acuerdos de cooperación logrados se ha podido incursionar en nuevos segmentos, además de que se logran distribuir en forma más eficiente las películas mexicanas, como es el caso de que se realicen a través de intermediarios.

Por todo lo anterior, en cuanto a esta hipótesis y objetivos, concluimos 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.

La participación del gobierno en la ICM

Las empresas productoras del cine mexicano al ser Pymes cuentan con limitaciones para competir con las grandes empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras, principalmente las de Hollywood, quienes cuentan con los recursos e infraestructura para realizar grandes producciones y recuperar su inversión en un periodo relativamente corto.

Las empresas mexicanas desde la apertura con el TLCAN han logrado sacar al mercado cada una entre 1 a 10 producciones 100% mexicanas, tardan de uno a tres años en producir cada película y, siempre y cuando hayan logrado sobrevivir. Con este panorama el contar con la participación del gobierno y de la iniciativa privada en beneficio de la industria a través de financiamiento, estímulos fiscales y otros, ayuda a mejorar la posición competitiva de esta industria, pero siempre en busca de crecimiento y desarrollo del sector. El gobierno participa de diferentes formas en el cine mexicano, para el 2011 su participación se llegó a situar en un 80%, el restante 20% se centró en realizaciones independientes en diversos estados de la República, aunque antes de este año su participación era escasa.

Establecimos los indicadores que impactan a la ventaja competitiva de la ICM, siempre y cuando se hayan realizado mayor número de producciones mexicanas gracias a la participación del gobierno a través del estímulo fiscal, que puede llegar a ser hasta un 10% deducible del Impuesto sobre la Renta. Tomamos como indicadores, para poder analizar la participación del gobierno, el número de producciones del cine mexicano que se han visto beneficiadas por el estímulo fiscal y que mejoren la posición competitiva de la ICM.

Encontramos resultados interesantes y concluyendo vemos que en los últimos seis años las producciones mexicanas se han visto beneficiadas por el apoyo por parte del gobierno. La participación del gobierno, a través de estímulos fiscales, mejora la competitividad de la ICM, aunque esto ha sido en los últimos dos a tres años. En la presente investigación encontramos poca evidencia de este beneficio, debido a que el estudio abarca desde la entrada del TLCAN y el beneficio del estímulo fiscal es a partir del 2006 y cada año va en aumento. Efectivamente, pocas han sido las producciones mexicanas que se han visto beneficiadas a través de estímulos fiscales, el motivo es que al darse el estímulo fiscal toma tiempo para ver los resultados finales. Cada día existen más producciones mexicanas que se ven beneficiadas por este estímulo y por la participación del gobierno en las producciones, sobre todo las logradas en el 2011 y lo que va del 2012. Ahora, la mayoría de las producciones que cuentan con participación del gobierno logran tener presencia nacional e internacional. Concluyendo, que a partir de la entrada en vigor del TLCAN la participación del gobierno a través de estímulos fiscales y subsidios a las producciones mexicanas ha beneficiado a esta industria, viéndose reflejado por el incremento en el número de producciones que gozan de este beneficio en los últimos años.

También, en el momento que existe apoyo por parte del gobierno, el porcentaje de ingresos por taquilla destinados a la producción aumenta y se incrementa el número de empleados que participa en esta actividad. Ahora, con la ayuda de la formación de mayor número de acuerdos de cooperación mayores serán los beneficios percibidos por parte del gobierno y en beneficio de la ICM.

Las instituciones que dan apoyo a la ICM, como es el caso de FIDECINE y que es uno de los organismos más importantes que apoya a esta industria y que ha logrado varios objetivos, ha ido en aumento pero aún sigue siendo bajo. Encontramos que el apoyo por parte de FIDECINE influye en sí las producciones de películas son realizadas con acuerdos

de cooperación con otros integrantes de la industria, como es el caso de exhibidoras, iniciativa privada, inclusive el mismo gobierno. La ventaja, de este tipo de apoyo, es que se realiza participando en las producciones dando a los productores un mayor margen para poder innovar.

Por todo lo anterior, en cuanto a la segunda hipótesis y objetivos, concluimos que la ICM necesita del apoyo por parte del gobierno, siempre y cuando este sea a través de estímulos fiscales y subsidios, lo que no beneficia a esta industria es que el gobierno o los sindicatos quieran intervenir. Es importante que el gobierno se flexibilice aún más para que los recursos fluyan hacia las producciones mexicanas, como es el caso del estímulo fiscal que ha beneficiado a esta industria. Los apoyos por parte del gobierno han hecho posible un cambio en cuanto a los modelos de producción en los últimos años, como es el caso del estímulo fiscal que ha representado una fuente de financiamiento que está modificando la relación entre los integrantes que conforman el sector de la producción en México y sus estrategias para conseguir el presupuesto de los proyectos.

Los acuerdos de cooperación y el posicionamiento de la ICM a nivel internacional

No podemos dejar atrás la posición del cine mexicano en el exterior y compararlo con sus principales competidores de Latinoamérica, como son: Colombia, Argentina, Uruguay y Venezuela. La formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la industria y en beneficio de todos sus integrantes se relaciona en forma positiva con el posicionamiento de esta industria a nivel internacional. Por lo tanto, establecimos los indicadores que influyen en ventaja competitiva de la ICM a nivel internacional como son: la cantidad de premios recibidos a nivel internacional por producciones mexicanas y la participación de las producciones mexicanas en diferentes festivales

Llegando a las siguientes conclusiones, en los últimos seis años las producciones mexicanas han tenido mayor participación en mercados internacionales, esto se ha logrado, en gran medida, gracias a la formación de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva de la ICM obteniendo mayor participación en festivales internacionales y premios. Pero aún falta mucho por hacer, la ICM ha tenido mejor posicionamiento comparado con sus competidores de Latinoamérica, aunque todavía podemos seguir

mejorando y competir con otros mercados como es Europa y Asia. Los acuerdos desarrollados no benefician por igual a todos sus integrantes, por eso es necesario desarrollarlos tomando en cuenta el crecimiento de todos los integrantes, beneficiando a todos y, por consiguiente a la ICM.

Otro punto importante es en cuanto a que la ICM responde a las acciones de los competidores limitando en varias ocasiones la creatividad de productores mexicanos. Cuando los productores mexicanos logran introducir nuevas producciones lo hacen a través de la integración con empresas extranjeras, situación que beneficia a la ICM ya que, al no contar con los recursos necesarios para incursionar, se asocian con empresas extranjeras para hacer llegar el producto al consumidor final y anticipándose a sus competidores. Pero, por otro lado, no se ve tan beneficiado debido a que entran en desventaja en los acuerdos de cooperación.

Todas estas situaciones han logrado que la producción cinematográfica mexicana en los últimos diez años haya sufrido muchos cambios y se apliquen nuevas formas de producción. Ahora se requiere de más equipo especializado, incrementando los costos y provocando que los productores busquen la distribución de sus películas a nivel nacional e internacional y la formación de alianzas con el gobierno, distribuidoras y exhibidoras para mejorar su posición competitiva.

Por todo lo anterior, en cuanto a esta hipótesis y objetivos, concluimos que la ICM ha mejorado su posición competitiva como sector a nivel internacional, pero aún falta mucho por hacer. Como se estuvo mostrando a lo largo de la investigación, esta industria presenta la problemática en cuanto a la recuperación de las películas, lo que provoca que los costos de cada proyecto vayan en aumento. Por eso es importante mejorar los actuales esquemas de distribución y exhibición para poder incrementar la probabilidad de recuperación de las películas.

Las películas mexicanas se han visto apoyadas para participar en 512 festivales y eventos en el 2012, también se ha logrado asistir a 56 mercados cinematográficos internacionales, además de lograr participar en el Festival Internacional de Cine de Cannes y logrando obtener una serie de premios. En cuanto a premios se han obtenido, del 2001 al 2006, 262 premios internacionales y 339 nacionales, siendo un incremento de 26% y 87% respectivamente. En cuanto a este rubro hemos crecido pero aún falta mucho por hacer y

generar, es importante buscar la integración de todos los eslabones de la cadena productiva de la ICM.

El cine mexicano y su calidad.

El cine mexicano de unos años a la fecha ha sufrido muchos cambios, unos lo han beneficiado y otros perjudicado. El cine está considerado dentro del arte y logra transmitir, a través de sus películas, las tradiciones, costumbres, el estilo de vida o rasgos característicos de cierto lugar. El problema es lograr producir películas de calidad con pocos ingresos, ya que los ingresos que logran obtener las producciones mexicanas son para unas cuantas producciones y que el objetivo principal es que sean taquilleras.

El cine mexicano está y va recibir mayor apoyo y financiamiento por parte del gobierno y de la iniciativa privada, pero este apoyo puede ser una amenaza para la calidad del cine mexicano. También, los acuerdos de cooperación ofrecen otra opción para incrementar el número de producciones anuales, que ahora asciende a 80 en promedio. Ahora se vuelve de suma importancia el control de la calidad de las producciones, como ya cualquiera puede producir películas se vuelve necesario crear los mecanismos entre todos los integrantes para buscar la calidad en las producciones del cine mexicano. Con el desarrollo de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva y en busca del beneficio del mismo se pueden lograr producciones de calidad y que la ley beneficie la realización de buenas películas, que participen en festivales, obtengan premios y generen ingresos en taquilla. Para lograr mantener la ventaja competitiva del cine mexicano es necesario crecer en calidad no en cantidad y lograr que los beneficios fluyan entre todos los integrantes de la industria y, que no solamente salgan beneficiados unos cuantos y en el corto plazo.

Por el lado de la calidad del cine mexicano es importante seguir investigando y aportando. Falta mucho por hacer acerca de la calidad del mismo, medirla e incrementarla, profundizar en la formación de acuerdos de cooperación teniendo como objetivo que las producciones mexicanas tengan calidad y la mantengan. México tiene más temas de donde se pueden realizar buenas producciones, no solamente el narcotráfico o la migración a Estados Unidos, además de que existe la problemática de que en la mayoría de los casos la calidad no va relacionada con el consumo masivo, es más importante los ingresos.

Estamos compitiendo fuertemente por calidad y capacidad, se ha logrado mucho pero aún nos falta. Es una industria fascinante que todavía puede dar más y que no podemos descuidar.

Aportaciones de la investigación

En un principio la presente investigación buscó abordar toda la problemática que presentaba y sigue presentando esa industria. Conforme fuimos avanzando identificamos que las productoras de cine mexicano son los que más trabajo les ha costado adaptarse a la nueva apertura de esta industria, como muchas otras. Ahora podemos entender muchos de los problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México y que necesitan de diferentes formas de apoyo y cooperación para poder competir.

En el caso de las empresas productoras de la ICM su ventaja competitiva se basa más en el enfoque de recursos y capacidades que en el enfoque estructural. Sus factores claves de éxito están basados en las capacidades con las que cuentan para producir sus películas como son: los temas de sus producciones, su facilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes en la demanda, establecer cooperaciones entre los integrantes, la incorporación de nuevas formas de distribución y exhibición, disponibilidad para aceptar nuevas tecnologías, habilidad para establecer relaciones con el gobierno; factores que ayudan a la competitividad de la ICM.

La investigación tiene implicaciones importantes que pueden ser de gran utilidad para las empresas de la ICM que busquen la formación de acuerdos de cooperación entre los integrantes de la cadena productiva y en beneficio de esta industria en el mediano y largo plazo. Contribuye a mejorar las relaciones entre productores, distribuidores, exhibidores y el gobierno, a modificar las estrategias y a unirse para desarrollar esta industria.

Se ha justificado, a lo largo del presente trabajo, la importancia de los acuerdos de cooperación como estrategia de desarrollo empresarial y que cada día adquieren mayor fuerza. Por consiguiente, este estudio también contribuye en ver como la estrategia de la formación de acuerdos de cooperación representa una alternativa viable y efectiva para incursionar a diferentes mercados y segmentos. Ahora, es necesario profundizar más en este tema para identificar las características de los acuerdos de cooperación para que beneficien

de igual forma a todos los integrantes de la cadena productiva. Como vimos, los productores mexicanos siguen estando en desventaja.

Otra aportación fue la importancia de que el gobierno participe más activamente en esta industria, no interviniendo pero sí otorgando estímulos que fomenten la producción del cine mexicano. Como ejemplo pudimos constatar cómo el estímulo fiscal del 10% otorgado a la producción del cine nacional ha beneficiado a esta industria. Vemos que en los últimos dos años que se cuenta con este estímulo fiscal se ha logrado incrementar el número de películas producidas en México y que cuentan con este beneficio.

Por último, encontramos que la ICM tiene un papel importante a nivel internacional, en cuanto a su participación en festivales y premios obtenidos en los últimos años comparado con sus principales competidores de Latinoamérica. La formación de acuerdos de cooperación ayudan a que la ICM pueda competir en mejores circunstancias en mercados extranjeros. El cine mexicano está logrando tener una posición competitiva en el exterior pero es importante no descuidar esta posición y fortalecerla a través de estrategias que busquen una mejora en la calidad de las producciones mexicanas. En este punto, resulta interesante profundizar más sobre los diferentes tipos de estrategias utilizadas por sus competidores y realizar una comparación con la ICM.

La ICM hacia una nueva etapa

La ICM ha tenido épocas de crecimiento y otras de fuertes estancamientos. Es una industria cultural muy importante para la generación de empleos, educación y entretenimiento. Conforme realizaba la investigación sobre esta industria encontraba mayor variedad de temas que abordar. Es importante continuar con el estudio de esta industria visto desde el lado de la ciencia administrativa, existe mucho material que ayudaría a identificar áreas de oportunidad para esta industria.

La ICM tiene grandes retos, enfrenta a una mayor apertura, una competencia que crece en forma acelerada, las otras alternativas de entretenimiento, los cambios tecnológicos, y tiene que buscar diferentes estrategias que le ayuden a enfrentar estos retos. Como vimos, los acuerdos de cooperación ofrecen una alternativa para poder incursionar en diferentes mercados y forma más rápida, de esta forma posicionar el producto tanto a nivel nacional como internacional.

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 el cine nacional que tiene una presencia importante, tanto por el número de cintas programadas como por el público al que llegan, dada la cobertura nacional. La televisión abierta además tiene 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. Además de 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 lo anterior, es importante crear las leyes y formar acuerdos para controlar el consumo de películas que no cuentan con el debido pago de derechos. Esto acuerdos y leyes se tienen que ir creando en forma acelerada, el mundo cambia constantemente y, junto con esto, debemos de ajustar los factores que contribuyen a lograr seguir desarrollando una industria generadora de empleos y capaz de ser competitiva a nivel nacional e internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- Aldrich, H.E. y Pfeffer, J. (1976). "Environment of Organizations". Annual Review of Sociology, vol 2, pp. 79-105.
- Ander-Egg, E. (1994). "Técnicas de Investigación Social". Ed. El Ateneo, 23ª ed. México.
- Apanco, Edgar. (2007). "¿Quiere invertir en cine? Alto Nivel. Estrategia de Negocios. Año 20 Núm. 225 mayo. pgs. 79-85.
- Asociación Mexicana de Productores Independientes, A.C. (AMPI) (2002). "La Industria Cinematográfica Mexicana: Evolución Reciente", México.
- Badaracco, J. (1991). "The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances". Harvard Business School Press. Boston (Mass).
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?" Academy of Management Review, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy". Management Science, 32(10), 1231-1241.
- Barceló, M. (1994). "Innovación Tecnológica en la Industria: Una Perspectiva Española". Barcelona, Ediciones Beta ICT.
- Benson, J.K. (1975). "The Interlocking Network as a Political Economy". Administrative Science Quarterly. Vol. 20, nº 2, 229-249.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. Harvard Business Review, 69(6), 127-135.

- Bowman, E. H. (1974). "Epistemology, corporate strategy, and academe". *Sloan Management Review*, 15, pp. 35-50.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (2007). "Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises". *Management International Review*, 47(2), 151.
- Bueno Campos (1998). "Enfoques principales de la economía de la organización: una revisión actual e integradora sobre estructura y comportamiento". Ponencia en el VIII Congreso de ACEDE en las Palmas de Gran Canaria. Pp. 137-158.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1993). "Fundamentos de Economía y Organización Industrial", Mac Graw Hill. Madrid.
- Bunge, M. (2004). "La Investigación Científica", México, Siglo XXI Editores.
- Caballet, M.A. (2001). "Cooperación. Una opción estratégica para un sector tradicional español", XI Congreso Nacional de ACEDE, septiembre. Zaragoza.
- 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.
- Carús, L. (2000). "Análisis Estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña: El Caso del Pirineu Lleidata". Universidad de Lleida, Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica.
- Casani Fernández, F. (1996). "La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". En *Revista de Dirección y Organización* nº 17. pp. 67-77.
- Casani Fernández, F. (1995). "Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España". *La actividad empresarial en España*, ICE, nº. 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.
- CEST (1991). "The Management of Technological Collaboration". Centre for Exploitation of Science and Technology. March.
- Chandler, A. (1962). "Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise". The MIT Press.
- Chesnais, F. (1988). "Technical Cooperation Agreement between Firms". STJ Review. N°. 4. Pgs. 51-119.
- Chiavenato, I. (Ed.). (2007). "Introducción a la teoría general de la administración". Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana.
- Child, J. (1972). "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice". Sociology, 6,1-22.
- Child, J. (1973). "Strategies of Control and Organizational Behavior". Administrative Science Quarterly, 18, 1-17.
- Coase, R. (1937). "The Nature of the Firm," *Económica*, Vol. IV, No. 16, pp. 386-405.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- CONACULTA, (2003-2008). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Memoria. Dirección General de Publicaciones.
- CONACULTA, (2003-2010). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Memoria. Dirección General de Publicaciones.
- CONACULTA, (2000). Historia documental del cine mexicano. México. CONACULTA, IMICINE, Gobierno de Jalisco, Universidad de Guadalajara, 1992-1997. 18 vols.
- Cordero, A. (1996). "Ley Federal de cinematografía. Una breve revisión". Tuobra UNAM.
- Cruz, I. (1999). "Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia". (Coordinador: Cruz Roche, I.) Ed. Pirámide.
- Curran, J. (1999). "What is small business policy in the UK for? Evaluation and assessing small business policy". *International Small Business Journal*, 18:3, 36-50.
- Daft, R. (1983). "Organization theory and design". New York: West.

- De la Vega, A. (1991). “La industria cinematográfica mexicana, perfil histórico-social”. México: Universidad de Guadalajara. Cuadernos de Divulgación, Segunda época, Núm. 37.
- Desarrollando estrategias competitivas. “The Manager’s Guide to Competitive Marketing Strategies”. Thorogood Publishing Ltd.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1988). “Strategic Alliances. Guidelines for Success”, Long Range Planning, vol. 21, nº5, pp. 18-23.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”. Management Science, 35(12), 1504-1511.
- Dosi, G., D. Teece and S. Winter. (1990). “Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks”. Working paper. University of California, Berkeley.
- Doz, Y. (1988). “Technology partnership between larger and smaller firms: some critical issues, en Cooperative strategies in varying technological systems”. Lexington Books. Mass.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1991). “Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: Un enfoque inductivo y estadístico”. En Revista Información Comercial Española, nº 692, pp. 113-131.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). “Dynamic capabilities: What are they?” Strategic Management Journal, 21(10), 1105.
- Evan, J.C. y Arranz, N. (1999). “La cooperación entre empresas”. Análisis y diseño. Ed. ESIC.1999.
- Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999b): “Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio?”. En revista de Dirección, Organización y Administración de empresas (CEPADE). nº 21, pp. 12- 19.
- Fernández Sánchez, E. (1991^a). “Una tipología de la Cooperación Empresarial”. EsicMarket, oct-dic; pp. 101-113.
- Fernández Sánchez, E. (1991b). “La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología”. Documento de trabajo nº 029/1991 de la Facultad de CC.EE. y EE., de la Universidad de Oviedo.
- 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.
- Freeman, Ch, (1975). “La Teoría económica de la innovación industrial”. Alianza Editorial, 1975.
- García Canal, E. (2004). “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas”. *Universia Business Review*, (3), 70-83.
- Garcia 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, nº 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, G. y Aviña, R. (1997) “Época de Oro del Cine Mexicano”. México. Clío.
- Garcia Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Llana, A. V. (2002). “Time compression diseconomies in accelerated global alliances”. *Management Decision*, 40(7/8), 745.
- García Falcón, J.M. (1995). “Dirección Estratégica”. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- García, J. M. y Medina, D. (1998). “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”. En la Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa vol. 7. Núm 3 pp 9-30.
- García Riera, E. (1986). Julio Bracho 1909-1978. México. Universidad de Guadalajara.
- García Riera, E. (1998). Julio Bracho 1909-1978. México. Universidad de Guadalajara.
- Gerlach, M. (1987). “Business alliances and the strategy of the Japanese firm”. *California Management Review*, 30(1), 126-1

- Gómez y Castelazo, M. L. (2002). "Camino de Ayer: Comportamiento Organizacional del Cine Mexicano de 1930 a 1969" Tesis de Maestría en Comunicación Institucional. Centro Avanzado de Comunicación. México D.F.
- Gómez, R. (2006). "El impacto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en la industria audiovisual mexicana (1994-2002)".
- 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.
- Gorringer, P. (1987). "The economic institutions of capitalism: Firms, markets and relational contracting (book review)". Australian Journal of Management, 12(1), 125.
- Grant, R. M. (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration". Organization Science, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". Strategic Management Journal, 17, 109-122.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", Academy of Management Journal, vol. 27, no. 1, pp. 25.
- Helfat, C. E. (1997). "Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D". Strategic Management Journal, 18(5), 339-360.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles". Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., (2010). "Metodología de la Investigación", Tercera Edición, México. McGraw Hill.
- Hull, F. (1988). "Strategic partnerships between technological entrepreneurs in the USA and large corporations in Japan and USA, en Cooperative Strategies in varying technological systems". Lexington Books.
- 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.
- Jacquemin, A. (1988): “Cooperative Agreements in R&D and European antitrust policy”. *European Economic Review*, nº32.
- Jacquemin, A. y Spinoit, B. (1985). “Economic and legal aspects of cooperative research: A european view”. CEPS Working document num. 16. November.
- Jarillo, J.C. (1986). “On strategic Networks IESE”. Research paper, num. 112, septiembre.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2000). “Dirección Estratégica”. Ed. Prentice Hall. 5ª edición.
- Jiménez, L. (2007). “Por la Política del Cine”. Cine sin Fronteras. México.
- Jones, O. & Tilley, F., (2003). “Competitive Advantage in SMEs: Organising for innovation and change”. WILEY, Manchester Metropolitan University.
- Kavelaars, E.L. (1990). “Experiencias prácticas en cooperación internacional”. *Dirección y Progreso*. N°. 111. Mayo-junio.
- Killing, J. (1983) “Strategies for joint venture success”. New York: Praeger.
- Kogut, B. (1988). “Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives”. *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 319-332.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., & Guth, W. (1969). “Business policy”. Homewood, IL:Irwin.
- Levine, S. y White, P.E. (1961). “Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships”. *Administrative Science Quarterly*, 5, pp. 583-601.
- López Marín, F. (2001). “Factores Condicionantes de la Ventaja Competitiva y de los Resultados de las Agencias de Viajes en España: un estudio de sus aspectos estratégicos más relevantes”. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa. Tesis Doctoral, Abril.
- Magenties y Asociados. (2006). “1er. Festival de Cine Mexicano en Argentina: Estudio de Mercado” Proyecto “ArgenMexFilmFestival”. Febrero.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). “The resource-based view within the conversation of strategic management”. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

- Mandell, M.P. (1987). “Strategic Management in the Public Sector: The Impact of Interorganizational Networks”. Conference of the Western Academy of Management.
- Mariti, P., y Smiley, R.H. (1983). “Cooperative Agreements and the Organization of Industry”. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, n° 4, pp.437- 451.
- Martín, J. (2003). “Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización”. Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas. Tesis Doctoral.
- Martín, F. (2000). “Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología”. *AEDEM (Jaén)*, vol. 1, junio, pp. 315-322.
- Martínez, A. (1989). “La gestión estratégica de la tecnología”. *Alta Dirección*, vol. 146.
- Matute, P. (2002). “Los Retos del Cine Mexicano”. Universidad de Guadalajara (México).
- May, E. (2009). “La industria cinematográfica mexicana busca abrir mercados en Asia”, *Empresa Exterior*. ProMéxico.
- Menguzzato, M. (1992). “La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90”. *Revista Dirección y organización*, n° 4, octubre – noviembre – diciembre, pp. 54 –62.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1986). “Organizations: New Concepts for New Forms”. *California Management Review*, volumen 28, n°3 pp. 62-79.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). “Organizational Strategy Structure and Process”. McGraw Hill, New York.
- Montebugnoli, E. y Schiattarella, R. (1989). “Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las PME”. En la revista *Economía Industrial*, marzo abril. Pp. 87-97.
- Morcillo, P. (1997), “Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación: Un Enfoque de Competencias”, Editorial Civitas.
- 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.
- Mytelka, L.K. (1991). “Crisis Technological Change and the Strategic, Alliance, in Strategic Partnership and the World Economy”. Pinter Publishers. London.

- Nair, A., Trendowski, J., & Judge, W. (2008). "The theory of the growth of the firm". *Academy of Management Review*, 33(4), 1026-1028.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol 54, Octubre, pp 20-35.
- Nutzinger, H. G. (1977). "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications" (book review). *Kyklos*, 30(2), 376.
- Pacheco, I. (2007). "Reclaman cambios para renacer la industria de cine en México". México, Marzo.
- Panayides, P. 2003. "Competitive strategies and organizational performance in ship management". *Marit, Pol. MGMT. Taylor & Francis Ltd.*, vol. 30, No. 2, 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.
- Perlmutter, H.V. y Heenan, D.A. 1986. "Cooperate to Compete Globally". *Harvard Business Review*, marzo-abril (trad. castellano: "La cooperación para competir en el mercado mundial". *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre 1987, pp. 49-58).
- Pfeffer, J. (1987). "Organizaciones y teoría de la organización". El Ateneo Editorial.
- Pfeffer, J. (1972). "Merger as a Response to Organizational Interdependence". *Administrative Science Quaterly*. Vol. 17, pp. 382-394.
- Pfeffer, J., y Nowak, P. (1976). "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence". *Administrative Science Quaterly*, vol.21, pp.398-418.
- 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).
- Powell, W. (1987). "Hybrid Organizational Arrangements". California Management review. Fall.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel. (1990). "The core competence of the corporation". Harvard Business Review, 90(3), pp. 79-91.
- Quintas, M.A., y Martínez, A.I (2000): "Vías para la solicitud de patentes en un ámbito internacional: situación actual y perspectivas", Revista de Economía y Empresa, n° 40, Vol. XIV, 2ª Epoca, 3 Cuatrim.
- Ramírez, M. E. (1998). "La Industria Cinematográfica Mexicana. Problemas, Perspectivas y una Propuesta Financiera". Universidad Nacional Autónoma de México, Licenciatura en Economía.
- Rao, A.R. y Monroe, K.B. (1989). "The Effects of Price, Brand Name and Store Name of Buyer's Perceptions of Product Quality". An integrative Review. Journal of Marketing Research, vol. 26, pp. 352-357.
- Reyes, E. (2007). "La Década de Oro del Cine Mexicano", tazycat@correoweb.com.
- Richardson, G.B. (1972). "The Organization of Industry" Economic Journal 82. Septiembre.
- Robicheaux, R.A., y El Ansary, A.I. (1975). "A General Model for Understanding Channel Member Behavior". Journal of Retailing, vol. 52, invierno, pp. 13-30 y 90-94.
- Roig, B. (1989). "Estrategias cooperativas". Economía Industrial. N° 266. Pgs, 77- 85. Marzo-abril.
- Rojas, R. (2002). "Guía para realizar investigaciones sociales". Ed. Plaza y Vales Editores, 34ª edición, México.
- Rosas, Ana. (2004). "Las Batallas por la Diversidad: Exhibición y Públicos de Cine en México". AA.VV., Industrias Culturales y Desarrollo Sustentable, OEI, México, Pg. 201-224.
- Salas, V. (1989). "Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas". En la Revista Economía Industrial, marzo-abril pp. 47-60.

- 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.
- Shubhik, M. (1960). “Game theory as an approach to the firm”. American Economic Review, 50(2), 556-564.
- Schumpeter, J. A. (1934). “The Theory of Economic Development”, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Selznick, P. (1949). “TVA and the Grass Roots”. University of California Press, Berkeley.
- Starbuck, W.H. (1976). “Organizations and their Environment”. En M.D. Duunette (ed.): Handbook of Industrial and Organizations Psychology. Rand Mc Nally, Chicago.
- Storey, D.J. 1994 “Understanding Small Firms”. Routledge, London.
- Teece, D. J., Gary, P., & Amy, S. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”. Strategic Management Journal (1986-1998), 18(7), 509.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). “Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization”. Academy of Management Review, 32(3), 774-786.
- Tollison, R. D. (1982). “Rent seeking: A survey”, Kyklos, 35, pp. 575-602.
- Torr s, M.G. (2001). “Cine Mexicano” Universidad Abierta. <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/T/Torres%20Maria-Cine%20Mexicano.htm>
- Torres, A. y Huerta, C. (2007). “Exigen Cuar n, I n rritu y Del Toro en el Senado apoyo al cine”. El Universal, Ciudad de México. 21 de marzo.
- 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.
- Ugalde, V. (2005). “El sector audiovisual y las industrias culturales: el desarrollo de capacidad cultural y de equidad en la distribución y acceso”. FIDECINE.

- Ugarte, J. (2011). “Los afiliados a la Canacine piden que el beneficio fiscal para la creación de filmes suba a 35 mdp; en 2011 más de 80 empresas fondearon la producción de películas, incluidas Televisa y Bimbo”, Canacine.
- Veciana, J. (1999). “Creación de Empresas Como Programa de Investigación Cinética”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, N.3, pp.11-36.
- Veciana, J. (1999). “Función Directiva”. Universidad Autónoma de Barcelona-Servicio de Publicaciones (Ciencia i Técnica; 14 Economía).
- Veciana, J. (1981) “La Eficacia de las Organizaciones”. Alta Dirección, No. 96, marzo-abril, pp. 59-73.
- Vila, M.; Ferro, C., y Rodríguez, M. (2000). “Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos”, Revista de Economía y Empresa, nº 40, vol. XIV (2º época), 3º cuatrimestre, pp. 87-101.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). “The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research”. MIS Quarterly, 28(1), 107-142.
- Walker, A., & Kwong Wing, C. (1999). “The relationship between construction project management theory and transaction cost economics”. Engineering Construction & Architectural Management (Blackwell Publishing Limited), 6(2), 166-176.
- Wernerfelt, B. (1984). “A resource-based view of the firm”. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (2009). “Pragmatic methodology: A sketch, with applications to transaction cost economics”. Journal of Economic Methodology, 16(2), 145-157.
- Williamson, O. E. (2008). “Transaction cost economics: The precursors”. Economic Affairs, 28(3), 7-14.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Sitios de Internet.

- <http://cinemexicano.mty.itesm.mx/front.html>, 2007.

- <http://mexico.udg.mx/arte/cinemexicano/>, febrero del 2001. Guadalajara Jal. México.
- http://www.avizora.com/publicaciones/cine/textos/decada_oro_cine_mexicano_0055.htm, 2007.
- <http://www.canacine.org.mx/>, 2070.
- <http://www.empresaexterior.com/2009102825613/ferias-y-congresos/la-industria-cinematografica-mexicana-busca-abrir-mercados-en-asia>.
- <http://www.estudioschurubusco.com/>, 2007.
- <http://www.universidadabierta.edu.mx/>, 2007.
- <http://www.loscineastas.com/cine%20mexicano/Historia/14.htm>, 2008.
- <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010808212545-Title.html>, 2007.
- www.empresaexterior.com, 2009.

ANEXOS

Anexo 1

I. Producciones y Productores de la Época de Oro del Cine Mexicano.

Las películas más importantes de la época de oro de 1936-1957 que trascendieron gracias a las importantes actuaciones, tramas y productores fueron las siguientes:

Película	Año	Productor
1. Allá en el Rancho Grande	(1936)	Fernando de Fuentes
2. Águila o sol	(1937)	Arcady Boytler
3. La mujer de nadie	(1937)	Adela Sequeyro
4. Diablillos de arrabal	(1938)	Adela Sequeyro
5. Ahí está el detalle	(1940)	Juan Bustillo Oro
6. Cuando los hijos se van	(1941)	Juan Bustillo Oro
7. La isla de la Pasión (Clipperton)	(1941)	Emilio Fernández
8. El baisano Jalil	(1942)	Joaquín Pardavé
9. Historia de un gran amor	(1942)	Julio Bracho
10. Una carta de amor	(1943)	Miguel Zacarías
11. Distinto amanecer	(1943)	Julio Bracho
12. Doña Bárbara	1943)	Fernando de Fuentes
13. Flor silvestre	(1943)	Emilio Fernández
14. María Candelaria (Xochimilco)	(1943)	Emilio Fernández
15. México de mis recuerdos	(1943)	Juan Bustillo Oro
16. Santa	(1943)	Norman Foster y Alfredo Gómez de la Vega
17. Las abandonadas	(1944)	Emilio Fernández
18. La barraca	(1944)	Roberto Gavaldón
19. Bugambilia	(1944)	Emilio Fernández
20. Campeón sin corona	(1945)	Alejandro Galindo
21. Pepita Jiménez	(1945)	Emilio Fernández
22. La perla	(1945)	Emilio Fernández
23. Enamorada	(1946)	Emilio Fernández
24. Gran Casino	(1946)	Luis Buñuel
25. La otra	(1946)	Roberto Gavaldón
26. Los tres García	(1946)	Ismael Rodríguez
27. La diosa arrodillada	(1947)	Roberto Gavaldón
28. Gángsters contra charros	(1947)	Juan Orol
29. Músico, poeta y loco	(1947)	Humberto Gómez Landero
30. El niño perdido	(1947)	Humberto Gómez Landero
31. Nosotros los pobres	(1947)	Ismael Rodríguez
32. Río Escondido	(1947)	Emilio Fernández

33. Calabacitas tiernas	(1948)	Gilberto Martínez Solares
(¡Ay qué bonitas piernas!)		
34. Esquina bajan...!	(1948)	Alejandro Galindo
35. Una familia de tantas	(1948)	Alejandro Galindo
36. Lola Casanova	(1948)	Matilde Landeta
37. Maclovía	(1948)	Emilio Fernández
38. Pueblerina	(1948)	Emilio Fernández
39. Salón México	(1948)	Emilio Fernández
40. Los tres huastecos	(1948)	Ismael Rodríguez
41. Aventurera	(1949)	Alberto Gout
42. Doña Diabla	(1949)	Tito Davison
43. Duelo en las montañas	(1949)	Emilio Fernández
44. El gran calavera	(1949)	Luis Buñuel
45. La malquerida	(1949)	Emilio Fernández
46. La negra Angustias	(1949)	Matilde Landeta
47. La oveja negra	(1949)	Ismael Rodríguez
48. No desearás la mujer de tu hijo	(1949)	Ismael Rodríguez
49. El rey del barrio	(1949)	Gilberto Martínez Solares
50. ¡Ay amor... cómo me has puesto!(1950)		Gilberto Martínez Solares
51. Doña Perfecta	(1950)	Alejandro Galindo
52. En la palma de tu mano	(1950)	Roberto Gavaldón
53. La marca del zorrillo	(1950)	Gilberto Martínez Solares
54. Los olvidados	(1950)	Luis Buñuel
55. Rosaura Castro	(1950)	Roberto Gavaldón
56. Sensualidad	(1950)	Alberto Gout
57. Siempre tuya	(1950)	Emilio Fernández
58. Simbad el mareado	(1950)	Gilberto Martínez Solares
59. El suavecito	(1950)	Fernando Méndez
60. Susana (Carne y demonio)	(1950)	Luis Buñuel
61. Víctimas del pecado	(1950)	Emilio Fernández
62. A. T. M. A toda máquina!	(1951)	Ismael Rodríguez
63. El ceniciento	(1951)	Gilberto Martínez Solares
64. Chucho el Remendado	(1951)	Gilberto Martínez Solares
65. La hija del engaño	(1951)	Luis Buñuel
66. Una mujer sin amor	(1951)	Luis Buñuel
67. Mujeres sin mañana	(1951)	Tito Davison
68. La noche avanza	(1951)	Roberto Gavaldón
69. El revoltoso	(1951)	Gilberto Martínez Solares
70. Subida al cielo	(1951)	Luis Buñuel
71. Trotacalles	(1951)	Matilde Landeta
72. El bello durmiente	(1952)	Gilberto Martínez Solares
73. El bruto	(1952)	Luis Buñuel
74. Dos tipos de cuidado	(1952)	Ismael Rodríguez

75. Él	(1952)	Luis Buñuel
76. Me traes de un ala	(1952)	Gilberto Martínez Solares
77. El rebozo de Soledad	(1952)	Roberto Gavaldón
78. Robinson Crusoe	(1952)	Luis Buñuel
79. Abismos de pasión	(1953)	Luis Buñuel
80. Espaldas mojadas	(1953)	Alejandro Galindo
81. La ilusión viaja en tranvía	(1953)	Luis Buñuel
82. El mariachi desconocido	(1953)	Gilberto Martínez Solares
83. Raíces	(1953)	Benito Alazraki
84. El rapto	(1953)	Emilio Fernández
85. Reportaje	(1953)	Emilio Fernández
86. Escuela de vagabundos	(1954)	Rogelio A. González
87. El río y la muerte	(1954)	Luis Buñuel
88. El vizconde de Montecristo	(1954)	Gilberto Martínez Solares
89. Ensayo de un crimen	(1955)	Luis Buñuel
90. El inocente	(1955)	Rogelio A. González
91. Lo que le pasó a Sansón	(1955)	Gilberto Martínez Solares
92. El médico de las locas	(1955)	Miguel Morayta
93. El gato sin botas	(1956)	Fernando "Papi" Cortés
94. Ladrón de cadáveres	(1956)	Fernando Méndez
95. La muerte en este jardín	(1956)	Luis Buñuel
96. Torero	(1956)	Carlos Velo
97. El vampiro	(1957)	Fernando Méndez

Fuentes: <http://cinemexicano.mty.itesm.mx/directores/>

<http://cinemexicano.mty.itesm.mx/películas/>

Torrés Pérez María Guadalupe. "Cine Mexicano" Universidad Abierta, 2001, pg. 11-12.

En este periodo, los productores más sobresalientes fueron:

[Emilio Fernández.](#) http://cinemexicano.mty.itesm.mx/directores/indio_fernandez.html

[Ismael Rodríguez.](#) http://cinemexicano.mty.itesm.mx/directores/ismael_rodriguez.html

[Gilberto Martínez Solares.](#)

http://cinemexicano.mty.itesm.mx/directores/martinez_solares.html

[Luis Buñuel.](#)

<http://cinemexicano.mty.itesm.mx/directores/bunuel.htm>

II. Los actores más sobresalientes de la época de oro.

De estos actores surgieron las figuras inmortales del cine de oro representadas por:

[Pedro Infante](#)

[Emilio Fernández](#)

[Sara García](#)

[Tito Guízar](#)

[Libertad Lamarque](#)

[Marga López](#)

Jorge Negrete

[Mario Moreno Cantinflas](#)

[Silvia Pinal](#)

María Félix

Fuente: <http://cinemexicano.mty.itesm.mx/estrellas/>

Torrés Pérez María Guadalupe. "Cine Mexicano" Universidad Abierta, 2001, pg. 11.

III. Los directores más sobresalientes de la época de oro.

Los principales directores que consagraron la época de oro tenemos:

Raúl de Anda.

Julio Bracho

Luis Buñuel

Juan Bustillo Oro

Tito Davison

Emilio Fernández

Fernando de Fuentes

Alejandro Galindo

Roberto Gavaldón

Rogelio A. González

Matilde Landeta

Fernando Méndez

Juan Orol

Joaquín Pardavé

Ismael Rodríguez

Julián Soler

Fuente: <http://cinemexicano.mty.itesm.mx/estrellas/>: Torrés Pérez María Guadalupe. "Cine Mexicano" Universidad Abierta, 2001, pg. 11.

Anexo 2

**Favor de marcar una respuesta X o llene con letra los espacios según sea necesario.
Puede marcar una o más opciones.**

Deje de responder las preguntas sobre las cuáles no tenga información o no sean de su agrado.

FECHA: ____/____/____

I. Datos de identificación.

1. Ubicación de la empresa
Estado: _____
Código Postal: _____

2. Nombres y Apellidos: _____
3. Departamento al que pertenece: _____
4. Cargo que desempeña: _____
5. Antigüedad en la empresa: _____

II. EN CUANTO A LA EMPRESA

6. Actividad de la empresa dentro de la industria: _____

7. Actividades principales de la empresa:
Producción _____
Inversionista _____
Financiamiento _____
Distribución _____
Exhibición _____
Institución pública _____

8. Número de empleados dedicados a esta actividad _____

Acuerdos de Cooperación

Producciones

1. ¿En cuántas producciones mexicanas ha participado su empresa a partir de la entrada en vigor del TLCAN, de 1994 hasta el 2010?

- Ninguna producción _____
- Entre 1 y 10 producciones _____
- Entre 11 y 50 producciones _____
- Entre 51 y 100 producciones _____
- Más de 100 _____

2. ¿Con qué frecuencia su empresa apoya y/o interviene en el proceso de producciones mexicanas?

- Anualmente. _____
- Cada dos años. _____
- Cada tres o más años. _____
- Otros (especificar). _____
- No participa _____

3. Los apoyos y/o intervenciones de su empresa en las producciones realizadas en los diez últimos años fueron:

- Producciones 100% mexicanas, en su mayoría _____
- Producciones con participación internacional,
en su mayoría _____
- Producciones con participación de las distribuidoras _____
- Producciones con participación de las exhibidoras _____
- Producción con participación del gobierno _____
- Producciones con participación de la iniciativa privada _____
- Otro tipo de producción (especificar) _____

4. Las producciones mexicanas, en las cuales ha apoyado y/o intervenido, tienen en su mayoría presencia:

- Nacional exclusivamente. _____

Internacional exclusivamente. _____

Nacional e internacional. _____

Estrategias de administración

5. ¿Cuál de los siguientes periodos se ajusta mejor al que maneja su empresa, en cuanto a la planificación de su estrategia?

Hasta 1 años _____

De 1 a 3 años _____

Para más de tres años _____

Otros (especificar) _____

6. En cuanto a las siguientes áreas, la planificación de la estrategia se lleva a cabo para:

A. Producción

Hasta 1 años _____

De 1 a 3 años _____

Para más de tres años _____

Otros (especificar) _____

B. Proceso de producción

Hasta 1 años _____

De 1 a 3 años _____

Para más de tres años _____

Otros (especificar) _____

C. Comercialización

Hasta 1 años _____

De 1 a 3 años _____

Para más de tres años _____

Otros (especificar) _____

7. ¿Qué servicios ha requerido de otras empresas distintas a la suya?:

Administrativos _____

Técnicos (mantenimiento, reparación de maquinaria, compra de equipo) _____

Actividades de distribución _____

Actividades de comercialización _____

Agencias de colocación y relaciones públicas _____

Estudios cinematográficos _____

Renta de equipo _____

Exhibición _____

Estudios de sonido _____

Efectos especiales _____

Otros ¿Cuáles? _____

A. Con las anteriores empresas, ¿Qué tipo de relación tiene?

Esporádica _____

Subcontratada _____

Alianza y/o acuerdo de cooperación _____

Propiedad _____

Patrocinios _____

Otros ¿Cuáles? _____

B. La(s) otra(s) empresas son:

Nacionales _____

Extranjeras _____

Ambas _____

8. ¿La empresa ha sido subcontratada, comprada o asociada a alguna otra empresa para realizar algún tipo de actividad?

Sí _____

No _____

- A. El tipo de integración que ha tenido su empresa con otras (vertical u horizontalmente) para lograr mayor competitividad comercial, ha sido:
- Concesión _____
- Franquicia _____
- Fusión _____
- Adquisición _____
- Alianza Estratégica _____
- Ninguna _____
- B. ¿La otra empresa pertenece a la industria audiovisual?
- Sí _____
- No _____
- C. La otra empresa es:
- Nacional _____
- Extranjera _____
9. Se encuentra su empresa vinculada (formal o informalmente) a alguna(s) de la(s) siguientes:
- Escuelas y/o universidades _____
- Institutos _____
- Festivales _____
- Gobierno _____
- Ninguna _____
10. Indique la fuente principal de ingresos:
- Ganancias recaudadas en la exhibición y comercialización cinematográfica _____
- Ganancias en otras actividades (renta de películas, publicidad, diseño gráfico, televisión, multimedia, etc) _____

11. Por favor, indique qué porcentaje de las ventas totales provienen de producciones de acuerdo a las siguientes descripciones:

Estrategia en busca de incrementar las ventas y participación de mercado y, en caso de ser necesario, estar dispuesto a aceptar bajos rendimientos sobre la inversión, en el corto y mediano plazo. _____%

Estrategia en busca mantener su participación de mercado y un razonable rendimiento sobre su inversión. _____%

Estrategia en busca de maximización de utilidades y del flujo de efectivo tanto en el corto como en el mediano plazo y, en caso de ser necesario, estar dispuesto a sacrificar participación de mercado. _____%

Estrategia buscando prepararse para la venta o liquidación. _____%

Otras diferentes a los anteriormente mencionados _____%

(favor de especificar)

Total = 100 %

Apoyo gubernamental

Ambiente

12. ¿Cómo se beneficia de algún tipo de apoyo gubernamental?

Estímulos fiscales _____

Subsidios _____

Financiamiento _____

Participación en producciones _____

Ninguna _____

13. ¿Se ha beneficiado del FIDECINE o del FOPROCINE?

Estímulos _____

Subsidios	_____
Financiamiento	_____
Participación en producciones	_____
Ninguna	_____

III. EN CUANTO A LA INDUSTRIA

Naturaleza de las producciones

14. ¿Cuál de los siguientes cambios cree que han beneficiado la forma de producción del cine mexicano?

La apertura internacional (TLCAN) _____

La liberación del precio de boleto en taquilla _____

La coproducción con otros países _____

La creación de instituciones a favor del cine mexicano _____

Mayor participación de la iniciativa privada _____

Mayor apoyo por parte del gobierno _____

Alianzas con distribuidoras y exhibidoras _____

Menor intervención por parte del gobierno y sindicatos _____

15. En relación con la forma de producción cinematográfica mexicana en los últimos diez años, usted considera que ha sido:

Un diseño estable sin muchos cambios _____

Se han dado muchos cambios en su forma de producción _____

Se aplican formas tradicionales de producción _____

Se aplican nuevas formas de producción _____

Otros (especificar) _____

16. Usted considera que los nuevos procesos de producción utilizados por esta industria se caracterizan por:

Maquinaria y equipo de uso universal _____

Maquinaria específica para esta industria _____

- La producción está condicionada por las distribuidoras _____
- La producción es con tecnología extranjera _____
- Es difícil cambiar las formas de producción _____
- El ciclo de producción es largo _____
- Los puestos de trabajo son especializados _____

17. ¿Cuál considera que es la principal forma de apoyo, por parte del gobierno, a empresas productoras de la ICM?

- Estímulos fiscales _____
- Subsidios _____
- Financiamiento _____
- Participación en producciones _____
- Ninguna _____

Comercialización

18. ¿Qué tiempo hace, que usted considere, que el cine mexicano entró por última vez en un nuevo mercado geográfico y/o segmento?

	Mercado geográfico	Segmento
Dos años	_____	_____
Seis años	_____	_____
Diez años	_____	_____
Otros (especificar)	_____	_____

19. De los sistemas de distribución que se indican, señale cuáles han sido utilizados por las producciones mexicanas en los diez últimos años y los que utiliza actualmente:

	Últimos tres años	Hoy
Directamente	_____	_____
Con intermediarios	_____	_____

Directamente y con _____
intermediarios

20. Considera que la nueva forma de distribución del cine mexicano, a través de intermediarios extranjeros, lo ha:

Beneficiado _____

Perjudicado _____

Ni beneficiado, ni perjudicado _____

21. La entrada de exhibidoras internacionales a este sector lo ha:

Beneficiado _____

Perjudicado _____

Ni beneficiado, ni perjudicado _____

22. Considera que a las productoras del cine mexicano, para ser más competitivo, es conveniente que formen alianzas con:

El gobierno _____

Las distribuidoras _____

Las exhibidoras _____

La iniciativa privada _____

Otro _____

Que no formen alianzas _____

Estrategia organizacional

23. ¿Qué tipo de estrategia organizacional considera usted que han utilizado las empresas productoras cinematográficas mexicanas a partir de la entrada en vigor del TLCAN?

Costos totales bajos _____

Diferenciación _____

Ataca a un mercado en particular _____

24. La estrategia utilizada por estas empresas considera que ha sido:
 Sigue a los líderes del mercado _____

Es el primero en introducir productos al mercado _____

25. ¿Qué porcentaje de ventas en taquilla considera que ha sido destinada a la producción cinematográfica, en los últimos diez años?

Un porcentaje de _____ %

No sabría el estimado _____

26. Señale en la siguiente tabla la distribución de las inversiones en esta industria:

		Porcentajes				
		(76-00%)	(51-75%)	(26-50%)	(1-25%)	(0%)
T	1) Producción					
I	2) Distribución					
P	3) Comercialización					
O	4) Innovaciones					

27. ¿Cuál de las siguientes estrategias considera que se ajusta mejor a la seguida por este tipo de empresas en el mercado, a partir de la entrada en vigor del TLCAN?

Introducen continuamente nuevos productos y crean nuevos mercados _____

Tratan de seguir a los líderes de su mercado, pero diferenciando el producto, adaptándose más a las necesidades del cliente, etc. _____

Buscan sus oportunidades comerciales en los puntos débiles de sus competidores, accediendo a los mercados que la competencia no cubre adecuadamente. _____

El mercado de estas empresas se limita a un reducido número de clientes, pretendiendo lograr un alto volumen de sus ventas a _____

través de subcontrataciones.

- Intentan hacer casi siempre lo mismo y de la misma forma. _____
28. En general los altos directivos de las empresas de la industria del cine mexicano favorecen:
- La mercadotecnia de producciones ya probadas _____
 - Nuevas y novedosas producciones _____
29. Con respecto a los competidores Latinoamericanos (Colombia, Argentina, Uruguay y Venezuela) la ICM:
- A.
 - Generalmente responde a las acciones que los competidores inician _____
 - Generalmente inicia acciones a las cuales la competencia reacciona _____
 - B.
 - Pocas veces es la primera en introducir nuevas producciones _____
 - Es a menudo la primera en introducir nuevas producciones _____
 - C.
 - Generalmente busca evitar conflicto con los competidores, prefiriendo una postura de “vivir y deja vivir” _____
 - Generalmente adopta una postura competitiva de “anular a los competidores” _____

Anexo 3

3.1 Producciones, servicios subcontratados y principal fuente de ingresos.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.585
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	20.908
	gl	15
	Sig.	.140

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Producciones desde TLC	1.000	.780
Apoyo o participación produc mexicanas	1.000	.631
Participación en produc con alianzas	1.000	.634
Producciones con Presencia	1.000	.619
Servicios Subcontratados	1.000	.317
Fuente de Ingresos	1.000	.656

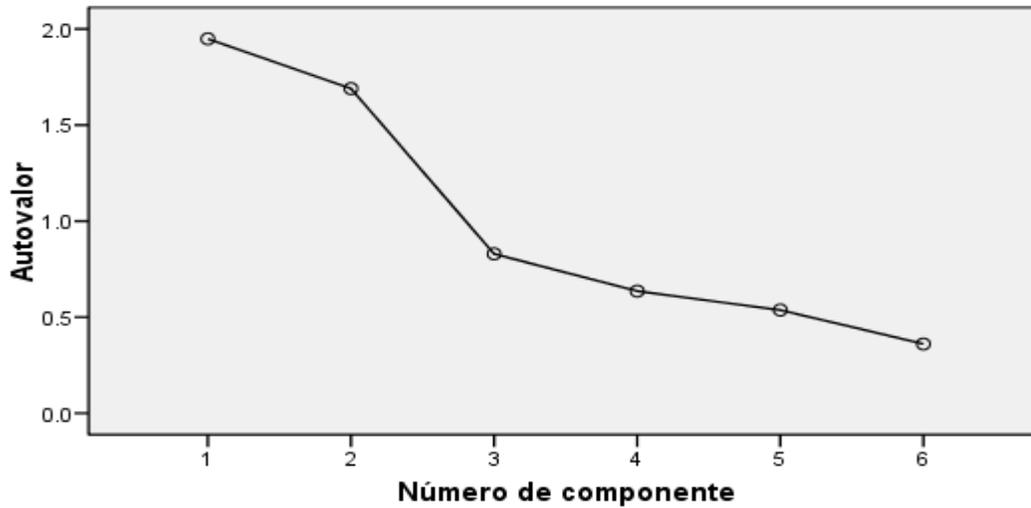
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.948	32.470	32.470	1.948	32.470	32.470	1.923	32.054	32.054
2	1.689	28.156	60.626	1.689	28.156	60.626	1.714	28.573	60.626
3	.829	13.820	74.446						
4	.636	10.593	85.039						
5	.537	8.950	93.989						
6	.361	6.011	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



3.2

3.2 Estrategia de la empresa y distribución de las inversiones.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.523
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	83.969
	gl	28
	Sig.	.000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Planificación Estrategia	1.000	.929
Planificación Estrategia Producción	1.000	.796
Planificación Estrategia Proceso Producción	1.000	.525
Planificación Estrategia Comercialización	1.000	.757
Distribución Inversiones en Producción	1.000	.896
Distribución Inversiones en Distribución	1.000	.725
Distribución Inversiones en Comercialización	1.000	.699
Distribución Inversiones en Innovación	1.000	.800

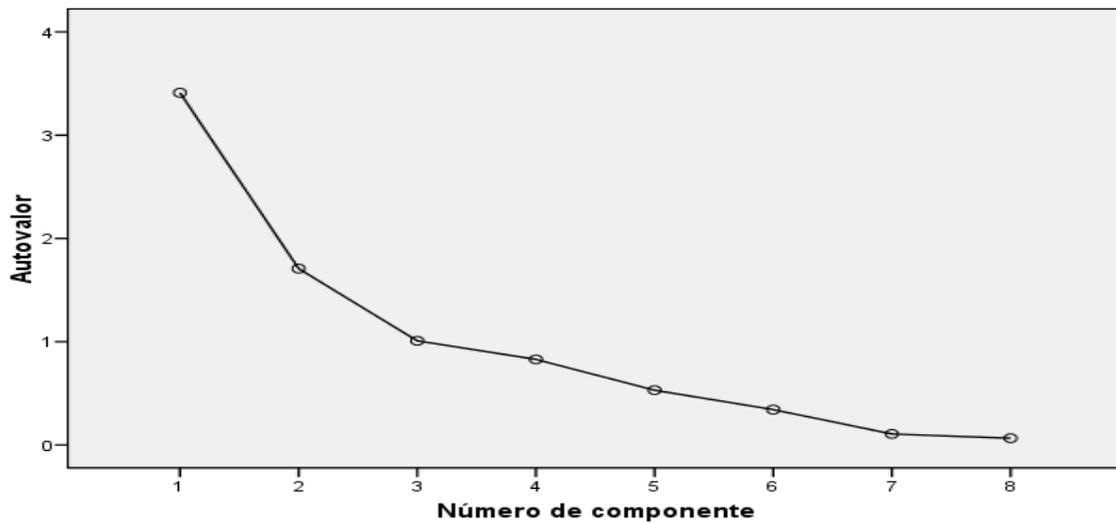
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3.410	42.626	42.626	3.410	42.626	42.626	2.782	34.777	34.777
2	1.708	21.346	63.971	1.708	21.346	63.971	2.066	25.830	60.607
3	1.008	12.605	76.576	1.008	12.605	76.576	1.277	15.968	76.576
4	.829	10.362	86.938						
5	.531	6.632	93.570						
6	.342	4.279	97.849						
7	.107	1.334	99.184						
8	.065	.816	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente		
	1	2	3
Distribución Inversiones en Distribución	.841		
Planificación Estrategia Producción	.814		
Distribución Inversiones en Innovación	.723	-.458	
Planificación Estrategia Proceso Producción	.718		
Distribución Inversiones en Producción	-.690	.639	
Distribución Inversiones en Comercialización	-.302	-.762	
Planificación Estrategia Comercialización	.546	.662	
Planificación Estrategia	.369		.889

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 3 componentes extraídos

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

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.542
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	44.197
	gl	36
	Sig.	.164

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Tipo Relación de Subcontratados	1.000	.704
A la Empresa se le Subcontrata	1.000	.803
Tipo de Integración con Otras	1.000	.743
Vinculación de la Empresa con otras	1.000	.792
Cambios en Beneficio de Producciones Mex	1.000	.550
Forma Producción en 10 años	1.000	.384
Los Nuevos Procesos se Caracterizan	1.000	.790
Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	1.000	.619
Cine Mexicano en Nuevo Segmento	1.000	.588

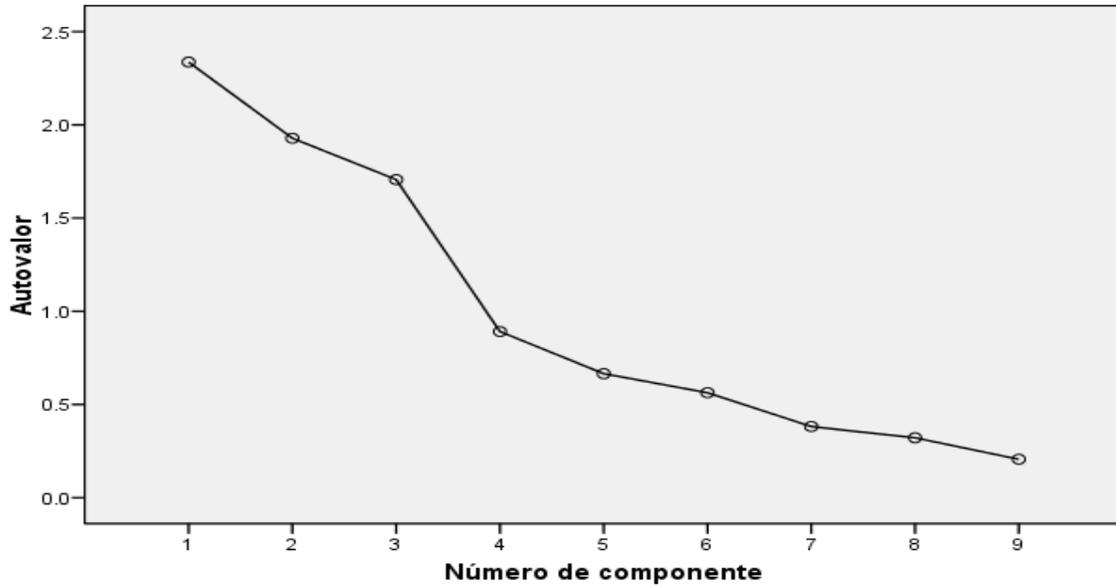
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.337	25.963	25.963	2.337	25.963	25.963	2.118	23.530	23.530
2	1.928	21.425	47.387	1.928	21.425	47.387	1.963	21.813	45.343
3	1.706	18.958	66.346	1.706	18.958	66.346	1.890	21.002	66.346
4	.891	9.902	76.247						
5	.665	7.390	83.637						
6	.563	6.256	89.894						
7	.382	4.243	94.137						
8	.321	3.570	97.707						
9	.206	2.293	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente		
	1	2	3
Vinculación de la Empresa con otras	.722	.478	
Tipo Relación de Subcontratados	.669		-.459
Forma Producción en 10 años	.614		
Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	-.540	.385	.424
Cine Mexicano en Nuevo Segmento	-.365	.667	
Cambios en Beneficio de Producciones Mex		-.653	
Los Nuevos Procesos se Caracterizan		-.646	.598
Tipo de Integración con Otras	.407	.354	.673
A la Empresa se le Subcontrata	-.556	-.302	-.635

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 3 componentes extraídos

3.4 Estrategias seguidas por la industria, y las nuevas formas de distribución y exhibición del cine mexicano.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.516
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	44.781
	gl	28
	Sig.	.023

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Sistemas Distribución en 10 Años	1.000	.522
Beneficios Formas Distribución	1.000	.753
Beneficios Formas Exhibición	1.000	.793
Formación de Alianzas para Competitividad	1.000	.786
Estaregia Organizacional desde TLCAN	1.000	.558
Formas de Estrategia Organizacional	1.000	.554
Estrategias Empresas desde TLCAN	1.000	.903
Directivos Favorecen al Cine Mexicano	1.000	.799

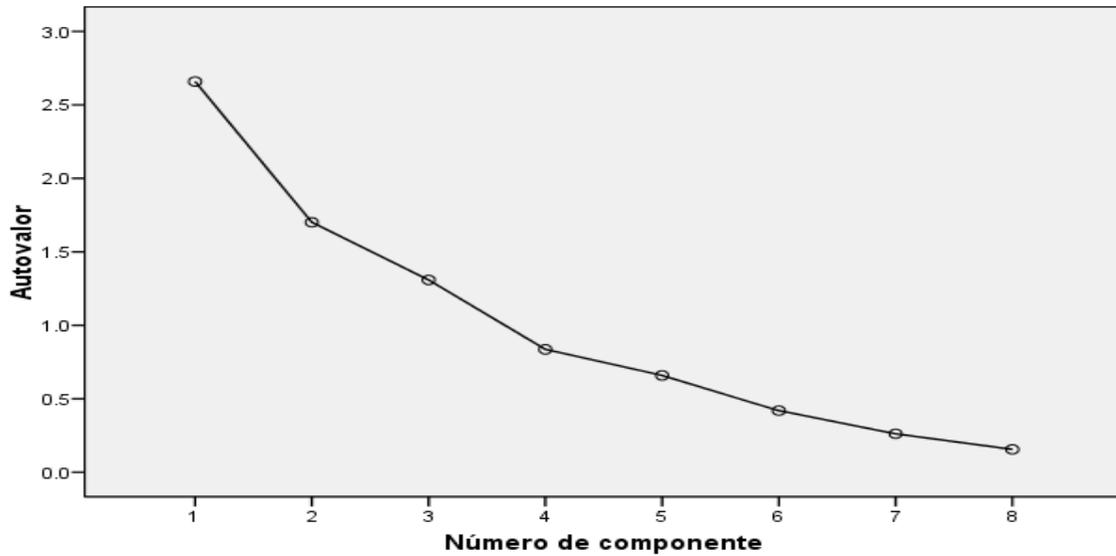
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.659	33.234	33.234	2.659	33.234	33.234	2.111	26.389	26.389
2	1.701	21.263	54.497	1.701	21.263	54.497	1.809	22.611	49.000
3	1.309	16.360	70.856	1.309	16.360	70.856	1.749	21.857	70.856
4	.836	10.454	81.310						
5	.659	8.234	89.544						
6	.419	5.240	94.785						
7	.262	3.272	98.057						
8	.155	1.943	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente		
	1	2	3
Beneficios Formas Exhibición	.864		
Beneficios Formas Distribución	.846		
Estaregia Organizacional desde TLCAN	-.672		
Formación de Alianzas para Competitividad		.858	
Sistemas Distribución en 10 Años		-.694	
Formas de Estrategia Organizacional		.625	
Directivos Favorecen al Cine Mexicano	-.505		.735
Estrategias Empresas desde TLCAN	.595		.719

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 3 componentes extraídos

3.4.1 Resultado de las correlaciones

Escalas	Componentes	Indicadores	Significancia y Correlación
I. Empresa: producciones, servicios subcontratados y principal fuente de ingresos	I.1 Tiempo y forma de participación en producciones	1.1 Participación en producciones mexicanas y presencia	1. (α 0.19) Rho (-.486*)
	I.2 Producciones con alianzas	I.2 Participación en producciones desde el TLCAN y la formación de alianzas	2. (α 0.26) Rho (-.411*)
II. Estrategia de la empresa y distribución de las inversiones	II.1 Distribución de las inversiones y estrategia del proceso de producción	II.1 Distribución de las inversiones en producción, distribución e innovación.	1. (α 0.001) Rho (.594*) 2. (α 0.000) Rho (-.649*)
	II.2 Inversión y estrategia de comercialización y producción	II.2 Planificación estratégica de producción y comercialización, e inversiones en la comercialización	1. (α 0.011) Rho (.495*) 2. (α 0.022) Rho (-.442*)
	II.3 Planificación estratégica	II.3 Planificación estratégica de la empresa y producción	(α 0.006) Rho (.517**)
III. Vinculación e innovaciones en producción	III.1 Vinculación con otras empresas	III.1 Tipo relación de subcontratos, vinculación de la empresa y cine	III.1 (α 0.011) Rho (.473*)

IV. Estrategias de la industria distribución y exhibición	III.2 Tipo de integración	mexicano en nuevo mercado geográfico III.2 La empresa es subcontratada y tipo de relación mantiene	III.2 (α 0.013) Rho (-.462*)
	III.3 Innovaciones en la producción del cine mexicano	III.3 Nuevos procesos se caracterizan, cambios en beneficio de producciones mexicanas y el cine en un nuevo segmento	III.3 (α 0.011) Rho (.473*)
	IV.1 Beneficios de las estrategias y la distribución	IV.1 Beneficios de la distribución y estrategia organizacional seguida por la industria desde el TLCAN.	IV. 1(α 0.010), con una correlación moderada (-.493**).
	IV.2 Estrategia y exhibición	IV.2 Estrategia seguida desde el TLCAN y beneficios de la exhibición	I.2 (α 0.003) Rho (.569**).
	IV.3 Estrategia organizacional, alianzas y sistemas de distribución	IV.3 Tipo de estrategia utilizada por estas empresas, sistemas de distribución en los últimos 10 años, y la formación de	IV.3 (α 0.004) Rho (-.550**).

		alianzas como ventaja competitiva.	
--	--	---------------------------------------	--

3.5 Participación del Gobierno en la ICM.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.565
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	7.790
	gl	6
	Sig.	.254

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Beneficio Apoyo del Gobierno	1.000	.554
Beneficio Apoyo de FIDECINE o FOPROCINE	1.000	.690
Principal forma de apoyo del Gobierno	1.000	.773
Producciones desde TLC	1.000	.712

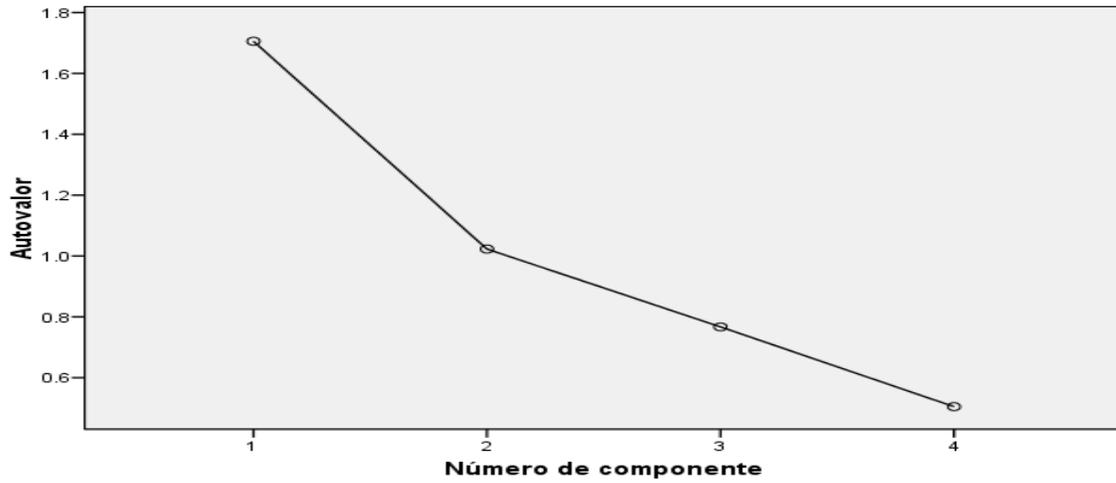
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.706	42.641	42.641	1.706	42.641	42.641	1.422	35.560	35.560
2	1.023	25.568	68.209	1.023	25.568	68.209	1.306	32.650	68.209
3	.767	19.174	87.383						
4	.505	12.617	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente	
	1	2
Producciones desde TLC	.824	
Beneficio Apoyo del Gobierno	.671	.322
Beneficio Apoyo de FIDECINE o FOPROCINE	.458	.692
Principal forma de apoyo del Gobierno	.604	-.639

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 2 componentes extraídos

3.6 Posicionamiento de la ICM a nivel internacional.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.513
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	25.317
	gl	21
	Sig.	.234

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Acciones en cuanto a la Competencia Internacional	1.000	.618
Producciones en cuanto a la Competencia Internacional	1.000	.769
En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional	1.000	.713
Participación en produc con alianzas	1.000	.538
Nacionalidad de la Otra Empresa	1.000	.693
Apoyo o participación produc mexicanas	1.000	.729
Producciones con Presencia	1.000	.799

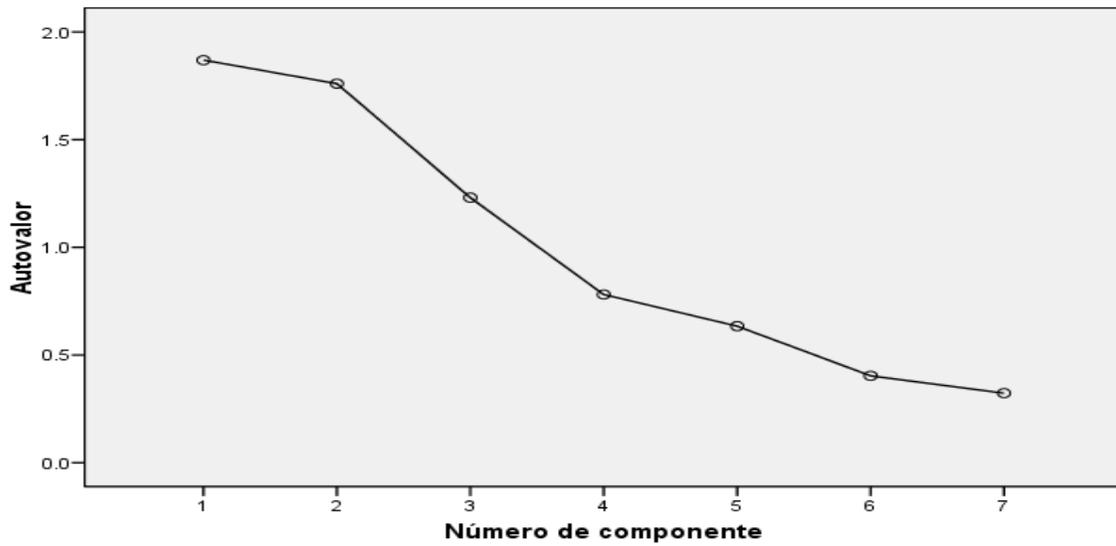
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.869	26.699	26.699	1.869	26.699	26.699	1.795	25.647	25.647
2	1.760	25.140	51.839	1.760	25.140	51.839	1.709	24.420	50.067
3	1.231	17.581	69.420	1.231	17.581	69.420	1.355	19.353	69.420
4	.781	11.153	80.573						
5	.634	9.054	89.627						
6	.403	5.763	95.390						
7	.323	4.610	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente		
	1	2	3
Apoyo o participación produc mexicanas	-.826		
Producciones con Presencia	.683	-.479	.321
Acciones en cuanto a la Competencia Internacional	-.580	.383	.368
Producciones en cuanto a la Competencia Internacional		-.855	
Participación en produc con alianzas	.499	.528	
En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional		.478	.696
Nacionalidad de la Otra Empresa	.349	.378	-.654

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 3 componentes extraídos

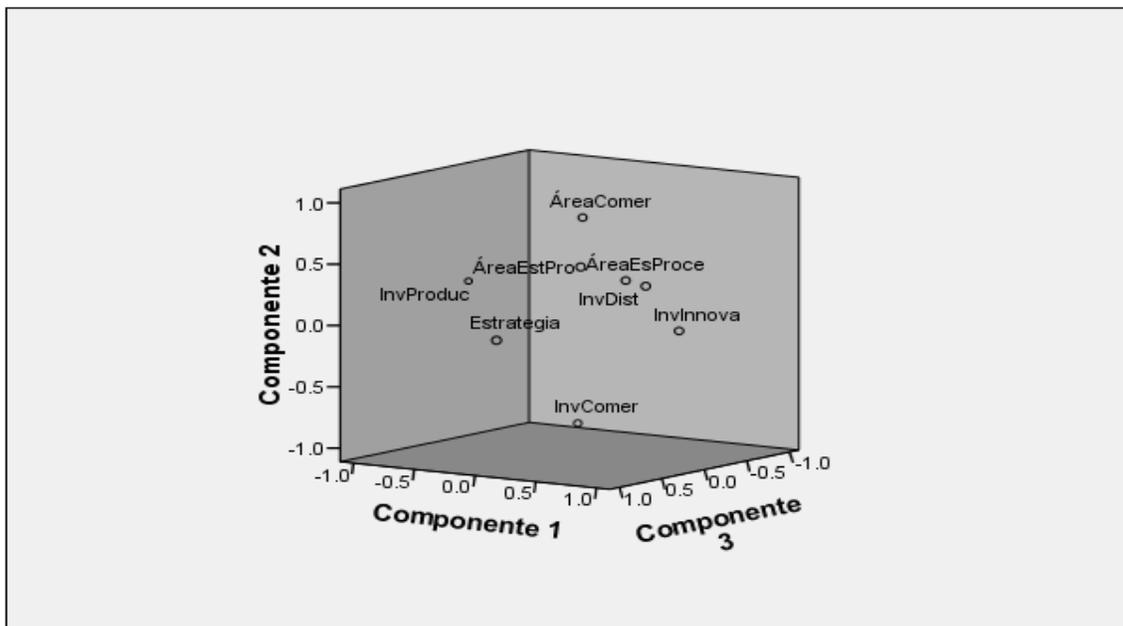
2) *La sección referente a la estrategia de la empresa y distribución de las inversiones.*

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
Distribución Inversiones en Producción	-.916		
Distribución Inversiones en Innovación	.894		
Distribución Inversiones en Distribución	.747	.372	
Planificación Estrategia Proceso Producción	.580	.401	
Planificación Estrategia Comercialización		.856	
Distribución Inversiones en Comercialización		-.830	
Planificación Estrategia Producción	.461	.552	.527
Planificación Estrategia			.961

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
a La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Gráfico de componentes en espacio rotado



3) *La sección referente a vinculación con otras empresas e innovaciones en la producción del cine mexicano.*

Matriz de componentes rotados(a)

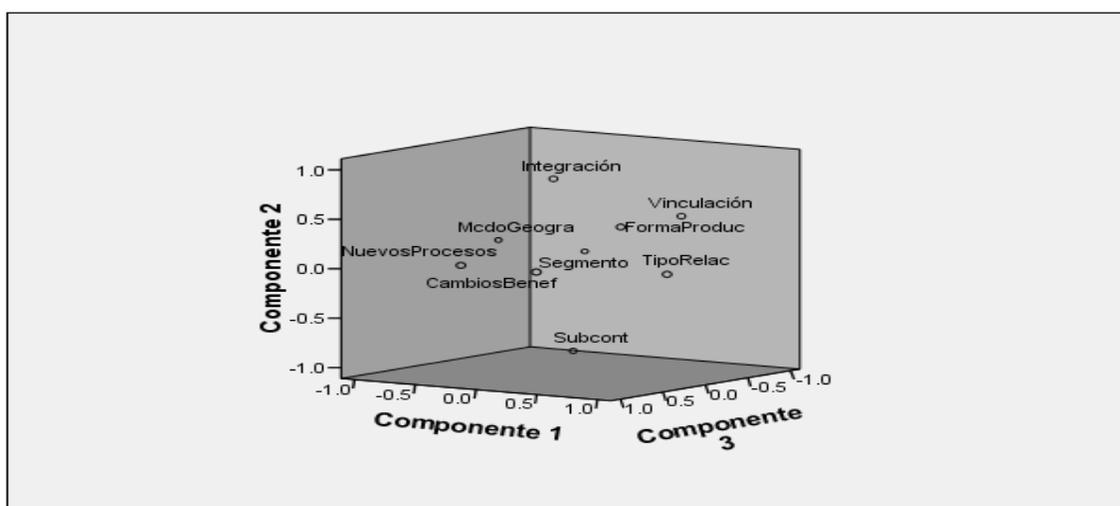
	Componente		
	1	2	3
Tipo Relación de Subcontratados	.837		
Cine Mexicano en Nuevo Mercado Geo.	-.744		
Vinculación de la Empresa con otras	.608	.481	-.437
Forma Producción en 10 años	.447	.427	
A la Empresa se le Subcontrata		-.893	
Tipo de Integración con Otras		.853	
Los Nuevos Procesos se Caracterizan	-.325		.824
Cambios en Beneficio de Producciones Mex			.708
Cine Mexicano en Nuevo Segmento	-.357		-.678

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Gráfico de componentes en espacio rotado



4) *La sección referente a las estrategias seguidas por la industria y las nuevas formas de distribución y exhibición del cine mexicano.*

Matriz de componentes rotados(a)

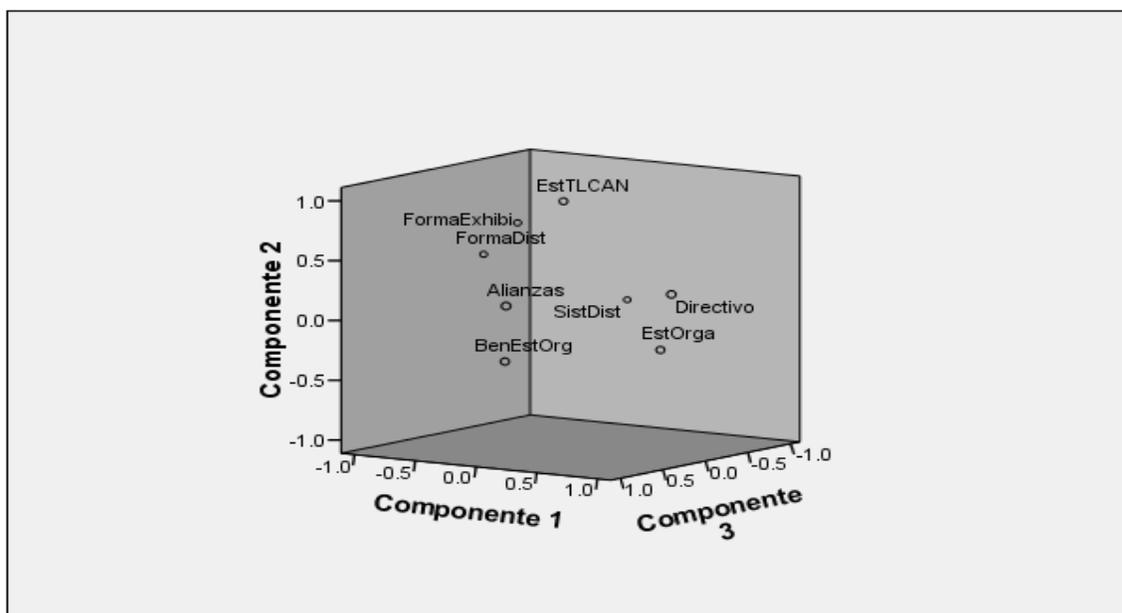
	Componente		
	1	2	3
Directivos Favorecen al Cine Mexicano	.854		
Beneficios Formas Distribución	-.757	.420	
Estaregia Organizacional desde TLCAN	.710		
Estrategias Empresas desde TLCAN		.949	
Beneficios Formas Exhibición	-.540	.692	
Formación de Alianzas para Competitividad			.860
Sistemas Distribución en 10 Años			-.721
Formas de Estrategia Organizacional			.678

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Gráfico de componentes en espacio rotado



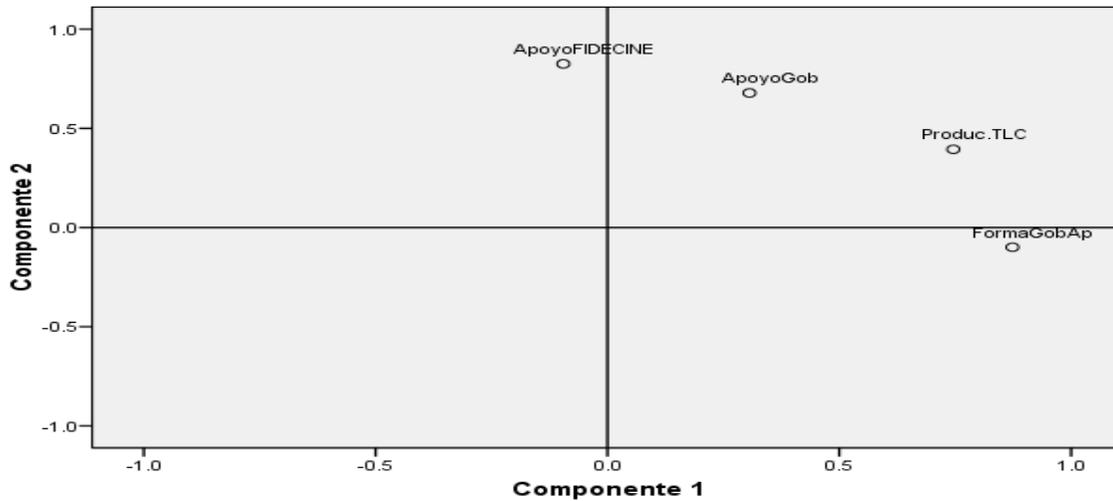
5) La sección referente a la participación del gobierno en la ICM.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente	
	1	2
Principal forma de apoyo del Gobierno	.874	
Producciones desde TLC	.746	.394
Beneficio Apoyo de FIDECINE o FOPROCINE		.825
Beneficio Apoyo del Gobierno	.306	.678

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
 Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
 a La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Gráfico de componentes en espacio rotado



6) La sección referente al posicionamiento de la ICM a nivel internacional. En

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente		
	1	2	3
Producciones con Presencia	.852		
Apoyo o participación produc mexicanas	-.803		
Producciones en cuanto a la Competencia Internacional		-.831	
Nacionalidad de la Otra Empresa		.687	-.471
Participación en produc con alianzas	.344	.605	
En cuanto a Conflictos con la Competencia Internacional			.818
Acciones en cuanto a la Competencia Internacional	-.512		.597

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Gráfico de componentes en espacio rotado

