

Objetivos del Cine Latinoamericano para su Exportación

(Objectives of Latin American Cinema for Export)

David Fernando Lozano Treviño, Alberto Almaguer Rocha & Lauro Maldonado Maldonado
davidflozano@gmail.com

*Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México

Key Words: Film production organizations, Latin America, economical values, commercialization, exportation.

Abstract: This document's main purpose is to set the potential of Latin American OPC, particularly Colombian, Argentine and Mexican, to produce commercial films for international markets. Economic, aesthetic and cultural values inherent in a film are studied. It analyzes production and marketing targets like: searching worldwide markets, film paradigms, business vision and benchmarking, among others. It collects marketing principles to be implemented as: the power that spectators regards in ticket consumption and film production as well as the value proposition. Recommendations are made to increase the film business. The causal factors for commercial success to Latin American OPC as fiscal stimuli, the role of the press, the inclusion of narrative elements and the costs reduction, are studied.

Palabras Clave: Organizaciones de producción cinematográficas, Latinoamérica, valores económicos, comercialización, exportación

Resumen: El presente documento tiene como finalidad mostrar el potencial que tienen las OPC latinoamericanas, particularmente las colombianas, argentinas y mexicanas para producir películas comercializables en mercados internacionales. Se estudian los valores económicos, estéticos y culturales inherentes a una película. Analiza los objetivos de producción y comercialización en materia de búsqueda de mercados mundiales, paradigmas cinematográficos, visión de negocios y benchmarking, entre otros. Recopila principios de marketing a implementar como el poder que tienen los espectadores, en cuanto a compra y producción así como en la propuesta de valor. Se efectúan recomendaciones para aumentar el negocio del cine. Se estudian los factores causales de éxito comercial para las OPC latinoamericanas como los estímulos fiscales, el papel de la prensa, la inclusión de elementos narrativos atractivos y la reducción de costos de producción.

Introducción

Durante los años de 1930 a 1945, los gobiernos latinoamericanos intervenía en el sector de la industria cinematográfica debido a la importancia que se les daba a las políticas de comunicación y culturales, y el establecimiento de una cuota de exhibición de hasta 50% en el territorios nacionales. Países como Colombia, Argentina y México, principalmente, y a los que se enfoca esta investigación, basaron su producción impregnando los estilos de vida de sus habitantes en historias de ficción dramáticas y cómicas. Los conflictos bélicos que disminuyeron la producción hollywoodense, aunado a la buena calidad del cine, beneficiaba a los productores mexicanos y argentinos con ventas de boletos en taquillas de todo el mundo, derramando beneficios económicos (Gómez, R. 2005).

Los empresarios cinematográficos y creadores latinoamericanos, supieron aprovechar los beneficios que el gobierno les daba, produciendo películas y otorgándoles a los clientes o espectadores lo que ellos esperaban ver del cine mexicano o argentino: hermosos paisajes,

personajes atractivos y particulares acorde a sus culturas, entre otras características. Estos elementos inherentes del producto de la época, hicieron que las películas latinoamericanas llegaran a mercados europeos y estadounidenses obteniendo importante éxito comercial en el continente y en el país norteamericano, respectivamente (Lozano, D. et al 2010).

En la actualidad los gobiernos federales están otorgando estímulos a las empresas de producción cinematográfica para reactivar sus actividades e impulsarlas frente a los retos que enfrentan las Organizaciones de Producción Cinematográficas (OPC) en materia de competencia (Gómez, R. 2005).

Por ejemplo, en México, mediante los apoyos otorgados en el artículo 226 de la ley del impuesto sobre la renta (LISR), donde se permite que hasta el 10% del ISR, sin rebasar los 20 millones o el 80% del presupuesto de una película mexicana, (www.diputados.gov.mx) se ha logrado que la producción resurja para, poco a poco, impulsar a las OPC del país y que vuelva a ser un sector que aporte de forma significativa a las exportaciones y a la economía de México.

Históricamente, el cine argentino ha sido uno de los más desarrollados en el idioma español a lo largo del siglo XX (Orell, M. 2006). En este país latinoamericano existe el Fondo de Fomento Cinematográfico el cuál se integra con un impuesto equivalente al diez por ciento aplicable sobre el precio básico de toda localidad o boleto entregado gratuita u onerosamente para presenciar espectáculos cinematográficos en todo el país cualquiera sea el ámbito donde se realicen. El impuesto recae sobre los espectadores y los empresarios o entidades exhibidoras adicionarán este impuesto al precio básico de cada localidad (Ley N° 17.741, 1968).

En Colombia, de 2003 a la fecha la producción de cine se ha beneficiado gracias a la creación de la Ley 813, mejor conocida como Ley de Cine la cual crea estímulos que permiten a un contribuyente deducir 165 pesos colombianos de su renta por cada 100 pesos colombianos que invierta o done en proyectos cinematográficos colombianos, de forma paralela se creó el Fondo para el Desarrollo Cinematográfico, administrado por Proimágenes, una entidad sin ánimo de lucro creada bajo la ley 397 de 1997 (Ley General de Cultura) que busca consolidar y solidificar el sector cinematográfico colombiano, convirtiéndose en un escenario privilegiado para la concentración de políticas públicas y sectoriales, y para la articulación de reglas de juego que concreten e impulsen la industria cinematográfica de Colombia (www.proimagenescolombia.com), el fondo está comprendido por impuestos recaudados en taquilla que nutren nuevos proyectos cinematográficos. Dichos estímulos han llevado a Colombia a producir más de 20 películas desde el 2013, además en el 2015, 3.4 millones de personas asistieron a ver películas colombianas mientras que el 10.65% del total de los estrenos han sido producciones colombianas. La asistencia a producciones colombianas durante el 2015, respecto al 2014 fue superior en 56.1%.

Las OPC latinoamericana de estos países que buscan impulsar la producción filmica, podrán considerar el trabajo que se muestra en este artículo para que, junto con los beneficios que otorga diversos estímulos, sean utilizados en un producto que busque el éxito comercial principalmente en uno de los mercados más grande, junto con la India, en materia de consumo de películas: Estados Unidos (www.mpa.org).

Las OPC mexicanas, argentinas o colombianas, principalmente, se encuentran ante una cantidad ilimitada de áreas de oportunidad. Algunos de carácter operacional, otros de marketing, financieros o de relaciones públicas. Las organizaciones de producción cinematográfica en general, y las empresas productoras mexicanas en particular, deben identificar sus más grandes problemas, aquellos que al resolverlos les hará vender más en diferentes mercados, gastar menos, y por lo tanto obtener mayores utilidades (Ray, R. 2006).

Dentro de los factores clave que deben considerar las OPC para la sustentabilidad económica no sólo se refieren a variables financieras y de marketing, sino también culturales y artísticas. Aunque es importante considerar que dentro de los aspectos económicos, el atractivo del proyecto para los productores e inversionistas en materia de utilidades, incluso para los estímulos otorgados por el gobierno, son fundamentales para la supervivencia de las OPC y la creación de una industria cinematográfica latinoamericana.

Por otro lado, la participación crediticia de la banca, el papel que desempeñan las cadenas de televisión en la industria cinematográfica y el concepto de *product placement* que está haciendo a organizaciones de producción cinematográfica captar importantes recursos, ya sea para financiarse o para aumentar sus ganancias, son elementos a tener en mente por los productores y directivos de las OPC antes de emprender proyectos. Igualmente, factores de marketing, como la importancia de que dicho *product placement* se exponga en la película adecuada según el producto que se promocionará y el público que la verá y el papel que juega la crítica y la prensa en el éxito comercial de la película en los Estados Unidos, son recomendables tenerlos presentes dentro de la elaboración de los planes.

En el aspecto artístico y cultural pudiéramos concientizar que las ideas atractivas e innovadoras y una adecuada planeación de la producción por parte de las OPC latinoamericanas, son posibles y fundamentales en el éxito comercial y financiero de la película. Si la idea no contiene factores causales de éxito como personajes centrales, antagonistas y aumento de tensiones que impacten en los espectadores, o si las tomas que se hacen resultan no ser convenientes, bien pudiéramos augurar un fracaso comercial y por lo tanto financiero de la película (Lozano, D. et al 2010). Es dinero "tirado" a la basura. Por cada idea o factor causal de éxito poco fascinante o por cada pie de rollo que se quema por mala planeación, se gastan cientos de pesos o dólares en el material utilizado y en el personal que intervino en la filmación, además de que los fondos otorgados por parte de los gobiernos, vía la recaudación tributaria, no se destinan del todo a proyectos sustentables, que lleven a la conformación de organizaciones sólidas que logren la conformación industrial del cine además de que los proyectos no son siquiera productivos.

Además, si el objetivo sería lograr que las producciones hechas en Latinoamérica sean exportadas hacia los Estados Unidos, se debe producir de manera adecuada sin olvidar las necesidades y exigencias de los espectadores como consumidores de un mercado.

Planteamiento del problema

Las OPC latinoamericanas así como diversos participantes que intervienen en el sector como la banca, el gobierno, las instituciones educativas y los artistas, cuentan con un área de oportunidad relacionada con la misión empresarial e integración de esfuerzos que permitan la creación de empresas cinematográficas productivas y el establecimiento de una industria cinematográfica fuerte.

Objetivo

Proponer objetivos e indicadores conjuntos a las OPC, la banca, el gobierno, las instituciones educativas y los artistas latinoamericanos que, al alcanzarlos, permitan el establecimiento de OPC productivas, exportadoras y económicamente sustentables que lleven, incluso, a la conformación de una industria cinematográfica sólida en Latinoamérica.

Hipótesis

El trabajo conjunto de los principales participantes en la producción y comercialización del cine latinoamericano: 1) las OPC latinoamericanas, 2) la banca, 3) el gobierno latinoamericano, 4) las instituciones educativas y 5) los artistas latinoamericanos; en el establecimiento y logro de objetivos así como de la superación de indicadores, pueden ser propuestos para el establecimiento de OPC productivas, exportadoras y económicamente sustentables.

Elementos de la producción cinematográfica latinoamericana

Las OPC latinoamericanas tienen dos funciones esenciales: representan la cultura del país productor mientras buscan el aumento de la riqueza de los accionistas, además de generar empleos y crecimiento económico (Casado, M. 2005). Es decir, son productoras de (Lozano, D. et al 2014):

- a) *Valores económicos.* Inherentes a las empresas, particularmente a las OPC cuya misión es la generación de riquezas monetarias. Son compañías económicamente ambiciosas. Emprenden negocios a la espera de obtener utilidades, crecimiento como compañía o mayor participación en el mercado.
- b) *Valores estéticos.* Corresponde a las OPC que producen películas cuya finalidad es transmitir emociones que equilibren el cosmos. Les atrae la sensibilidad y la belleza. Sus películas buscan conmover ante el dolor o generar alegrías al público, sin caer en excesos. Mantienen un equilibrio entre la parte cognitiva y sensitiva de sus películas, y una armonía en su belleza tanto perceptible o exterior, como interior o en el contenido, es decir, aquella que tenga que pasar por un proceso de reflexión para ser captado por la audiencia.

- c) *Valores culturales.* Aunque están relacionado con el anterior, se hace referencia principalmente a aquellos elementos incluidos en las producciones que reflejan el estilo de vida del país productor o de los países coproductores.

En apoyo de las OPC latinoamericanas, los gobiernos, principalmente de Colombia, Argentina y México, han emprendido acciones orientadas a la obtención de fondos, facilidades en la liberación de permisos de producción e incremento de los espacios de exhibición. Es preciso señalar que los esfuerzos deben ir en conjunto entre diversos integrantes para obtener frutos reales. La banca, las instituciones educativas, los artistas y los propios empresarios de las OPC son los encargados de implementar estrategias específicas orientados a beneficiar a dicho sector; ya que si bien, según el contexto latinoamericano actual, los apoyos del gobierno son fundamentales para la creación de proyectos cinematográficos, hacerse acreedor de apoyos económicos públicos no garantizan el éxito comercial de una película latinoamericana si ésta no cuenta con el personal de producción capacitado o no emplea elementos narrativos que resulten atractivos para los espectadores, tanto nacionales como internacionales, como consumidores de un bien.

La participación de las televisoras ha sido relativamente activa al destinar una cantidad significativa de activos, tanto circulantes como fijos, a la producción cinematográfica. En México, Televisa Cine, a lo largo de 37 años, se ha dedicado a la producción y distribución de películas mexicanas realizando más de 250 filmes. Actualmente tiene casi el 20% de participación de mercado en el país (www.videocine.com.mx). En Argentina, canales de televisión como Canal 13 cuenta con su propia productora: Artear. En 1997 produjo "*Comodines*", un film que atrajo a más de un millón 300 mil espectadores además de desarrollar proyectos filmicos junto con la productora y distribuidora estadounidense Buena Vista (www.artear.com.ar). Por otro lado, la televisora Telef realiza coproducciones con diversas OPC argentinas levantando proyectos cinematográficos exhibidos de manera nacional e internacional. En Colombia, Caracol Televisión ofrece coproducciones con Sony Pictures Entertainment y Warner Bros apostándole principalmente a las series de televisión, una modalidad cinematográfica de alto dinamismo en la actualidad por su distribución en televisión e Internet.

La Banca ha elaborado esquemas de financiamiento que permiten a los productores acceder a recursos monetarios con modalidades de pago que se ajusten a la obtención de ingresos que tendrán una vez que la película ya se haya estrenado, es decir, meses o incluso años después de que se produce.

El sector educativo y cultural es estratégico para la industria cinematográfica latinoamericana y para OPC en particular. Una mayor educación apoya el adecuado manejo artístico y administrativo de las empresas. Busca impregnar las obras de elementos narrativas que logren captar la atención del público y hacerlo reflexionar, mientras, les permiten orientarse a un espectador exigente que cuenta con múltiples opciones de entretenimiento. La educación permite que los emprendedores empresariales latinoamericanos adopten mejores técnicas narrativas y de producción, así como que sepan crear películas que el mercado está dispuesto a consumir (Bloomer, C. 2007). Conocer el concepto de negocios cinematográficos hará entender a los productores cómo ha evolucionado este tipo de negocios, qué aciertos y fracasos han tenido y cómo es que llegaron hasta el punto en el que se encuentran grandes productoras internacionales,

principalmente estadounidenses o indias. Igualmente, podrán aprender diversas formas de financiamiento así como técnicas de mercadotecnia para incrementar la imagen favorable del film, su promoción y los ingresos en taquilla, o bien, estrategias de venta para patrocinadores potenciales que deseen hacer publicidad dentro de la propia producción.

En materia de educación pudiéramos agregar los avances en tecnologías que potencialmente pudieran beneficiar la creación de nuevas técnicas de producción con equipo de audio, video y postproducción más eficientes. El fomento de la investigación científica del ramo que propicie beneficios económicos, tecnológicos y artísticos, guiarán a las OPC por un buen sendero (Bloomer, C. 2007).

Los gobiernos colombiano, argentino y mexicano se han encargado de crear estímulos económicos que brinden recursos a la producción cinematográfica, igualmente protegen las creaciones de las OPC estableciendo normas para los registros de las obras y protección contra la piratería. Así, el gobierno brinda seguridad, tanto a la OPC como al personal artístico, de que su intelecto y producción estarán protegidos además de fomentar mayor producción al eliminar los riesgos de plagio. (Jackson, M. 2007). También, concretar tratados internacionales que permitan la exportación de películas resulta benéfico, principalmente con grandes mercados como el estadounidense, europeo o el mismo latinoamericano ya que le permiten a las OPC expandir sus ventas allende las fronteras nacionales.

La prensa juega un papel preponderante. La buena crítica que ésta haga de la película, reflejará la calidad de la misma. A su vez, es notorio que el crecimiento del cine a nivel, no solo latinoamericano, sino global es enorme, gracias en parte a toda la promoción que realizan los productores, distribuidores y exhibidores, pero también a la gran cantidad de publicidad y crítica que la prensa escrita, radiofónica o televisada, hace de las mismas. La crítica en México, por ejemplo, es importante para los espectadores durante los primeros días del estreno, ya que los clientes no obtienen, todavía, información de boca en boca de otros espectadores. Durante los primeros días de exhibición, la crítica es uno de los principales factores de mercadotecnia para que un cliente decida ver, o no ver, un film determinado (Lozano, D. et al 2010).

Otros medios de marketing también influyen en los beneficios económicos que las OPC pudieran alcanzar, pero en su mayoría dependen de las estrategias de marketing que empleen las propias OPC: Los cortos promocionales que les muestran avances de las películas, la difusión de los nombres del talento que participa en la producción o las recomendaciones de expertos en cine, como otros cineastas o investigadores, que influyen más en los cinéfilos con amplios conocimientos de cine (Eliashber, J. 1997).

Por otro lado, investigaciones demuestran ciertas reservas al hablar de los efectos que generan los spots televisivos, como indica Kaid (1999), los efectos de la publicidad se pueden expresar en tres categorías: cognitivos, afectivos y conativos. En la categoría cognitiva, se analiza si los efectos de los spots incrementan el nivel de conocimiento. Y que influyan de manera positiva en el grado receptivo de información que tienen los espectadores. En el nivel afectivo, se examina el grado de sentimiento positivo o de rechazo hacia un programa o película, las cualidades que se le atribuyen y su imagen, tiene vital relevancia la frecuencia y el tiempo de exposición.

Objetivos de la producción y comercialización cinematográfica latinoamericana para los mercados internacionales

Algunos objetivos que se han trazado OPC internacionales para incrementar su producción y su presencia en mercados internacionales y que sin duda pueden ser aplicados por las OPC latinoamericanas con miras a comercializar internacionalmente son (Minocha, S. 2006):

- Buscar mercados mundiales que se adhieran a los actuales. *Si se cuentan con considerables porcentajes de participación en el mercado nacional, la búsqueda de mercados extranjeros que potencialmente se interesen en la película producida es conveniente. Por ejemplo, la serie de televisión coproducida por Colombia, México, España y Estados Unidos, "La Reina del Sur", la cual está hablada en español, es distribuida no sólo en sus países de origen, sino en toda Latinoamérica, Espectadores de Argentina, Perú, Paraguay, entre otros, sienten agrado por dicha serie.*
- Romper paradigmas cinematográficos y narrativos. *"Amores Perros", película dirigida por el mexicano Alejandro González Iñárritu, cuenta tres historias entrelazadas en la misma película. Dicho recurso narrativo provoca, además de innovación en la dirección, mayor dinamismo y variedad durante el film. Otro ejemplo, también del director mexicano, es 21 gramos; donde además de contar tres historias, la narración no es lineal, pero en todo momento el espectador entiende lo que se está proyectando.*
- Buscar la innovación tecnológica que permitan el incremento de calidad a menores costos de producción. *La digitalización cinematográfica permite mayor calidad en los géneros de falso documental, semidocumental y documental. Igualmente, dichos avances tecnológicos en el equipo de captura de audio y video logran reducir los costos y, por lo tanto, incrementar las utilidades.*
- Adquirir una visión de negocios a corto y largo plazo, con un enfoque global más que regional. *En un contexto económicamente globalizado, elaborar misiones y visiones de negocios dentro de las OPC permiten concientizar a los directores y productores de la importancia de obtener ganancias tanto a corto como a largo plazo, de manera nacional como internacional. De igual forma, mostrar películas habladas en inglés, introducir actores o talento detrás de cámaras, multicultural o mostrar locaciones internacionales, tiene el potencial de ampliar la base de mercado.*
- Efectuar un análisis de benchmarking de las OPC exitosas de los Estados Unidos. *Identificar los mejores elementos de las OPC más exitosas y rentables en el mundo; estudiarlos, adaptarlos al contexto de la OPC latinoamericana e implementarlos, disminuyen riesgos de fracasos e incrementan las posibilidades de éxito comercial.*
- Hacer alianzas coproductoras con otros países. *Las coproducciones entre países han sido pieza estratégica en la creación de películas en un mundo globalizado. Trae como consecuencia el acceso a mejores locaciones para producir, mano de obra calificada a*

mejor precio, se aprovechan numerosos incentivos fiscales y financieros que otorgan los países, entre otros beneficios (Morawetz, N. 2007).

Después de los años 90s, la producción latinoamericana ha tenido una notable expansión, en gran medida al proceso de globalización que ha permitido tener acceso a mayores mercados, además que ha obligado a las OPC a entregar películas atractivas para diferentes espectadores en varios países con el apoyo de los principales participantes del sector. Por otro lado, también ha incrementado la competencia para las OPC latinoamericanas, ya que es más sencillo que películas extranjeras, específicamente las hechas en Estados Unidos, ingresen a sus mercados ampliando, en ocasiones su participación de mercado y reduciendo la participación del cine nacional. Lo anterior pudiera ser tomado como un factor negativo ante los grandes presupuesto que manejan las OPC estadounidenses, más al final, resultaría benéfico para la competitividad, ya que las OPC latinoamericanas tendrán que esforzarse en mejorar su producción a nivel creativo y cinematográfico en beneficio del consumidor si pretenden sobrevivir en el mercado cinematográfico, y de entretenimiento en general, muy competido. Sin duda, las películas, principalmente las estadounidenses, amenazan la industria, pero no dejarlos entrar a los mercados latinoamericanos afectaría la competitividad. Las OPC de estos países, pudieran perder interés en satisfacer las necesidades de entretenimiento de los espectadores. Ahora, la realización de coproducciones entre OPC de países latinoamericanos, europeos y estadounidenses genera producción de mayor calidad, brinda opciones de supervivencia y acceso a diversos mercados (Alvaray, L. 2008).

Igualmente, la extrema regularización, burocracia y falta de estímulos de los gobiernos de algunos países latinoamericanos, propician debilidades y fugas de inversión, lo que dificulta la solidez de estas OPC. Un marco legal adecuado y homogéneo, en donde todos los países cuenten con apoyos y estímulos de impacto real, con procedimientos más flexibles y la eliminación de la burocracia en la medida de lo posible, es sin duda benéfico para el sector.

Los estímulos del gobierno son muy importantes para los productores al momento de elegir dónde filmar. Incluso, han sido temas de competencia entre los países y los estados que conforman dichas naciones. Cada entidad busca otorgar incentivos que sean atractivos para las OPC. Producir una película en cualquier país o en cualquier estado generará mayores ingresos en la entidad, vía impuestos y una importante derrama económica generadora de empleos, directos e indirectos, y estimuladora del consumo. Además, cuando los paisajes son apreciados por los espectadores, fomenta en ellos los deseos de visitar turísticamente la entidad o país. El 33% de los costos de producción de un film se destinan a ser invertidos o gastados en la locación (Litvak, I. 2009). Colombia, Argentina, México o cualquier país latinoamericano, además de producir sus propias películas, pueden esforzarse por atraer OPC extranjeras para que filmen en sus países y, que a su vez, impulsen a las OPC de la región a participar como coproductoras.

El gobierno de los Estados Unidos, estimulando la competencia entre sus Estados ha logrado generar 1.3 millones de empleos, 73 mil dólares salariales en promedio por empleo directo, 30.24 mil millones de dólares en gastos para proveedores, 60.4 mil millones de dólares de forma indirecta a la economía, 10 mil millones de dólares de impuestos y 9.5 mil millones de dólares por ingresos relacionados tan sólo en el 2005 (Litvak, I. 2009). Importantes recursos obtendrían las

naciones latinoamericanas al encaminarse en esta vía y emprender estrategias para conformar OPC y consolidar la industria cinematográfica (Lozano, D. et al 2010).

Algunas estrategias particulares que emplean los estados de la Unión Americana para atraer mayor inversión cinematográfica y que pueden ser replicados en los estados y países latinoamericanos son (www.mpa.org):

- a) *Reducciones fiscales*
- b) *Mayor orientación y apoyo por parte del gobierno durante las fases de filmación que se realicen en la región.*
- c) *Conformación de clusters de apoyo común*
- d) *Eliminación de procesos burocráticos en la gestión de permisos para filmación*
- e) *Apoyo con personal de seguridad pública y seguridad vial*
- f) *Gestoría en las negociaciones con sindicatos*
- g) *Capacitación para el trabajo al personal de la región*
- h) *Sobre todo, disposición del gobierno por trabajar y eliminar barreras que inhiban la realización cinematográfica.*

Visión de negocios de las OPC latinoamericanas

La visión de negocios es el camino por el cual se dirige la OPC a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Thompson, A. & A. Strickland 2001). Los autores recopilan información teórica que afirma que lo que cualquier empresa haga el día de hoy no dice nada sobre su futuro, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo, más hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes, o espectadores, el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios, cinematográficos, que puede crecer y prosperar. Así, los productores y directores de las OPC latinoamericanas, están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes del público, la aparición de nuevas condiciones de mercado y competencias, como por ejemplo la desaparición de Bluckbuster e introducción de Netflix. En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se debe convertir.

Para lo anterior, Las OPC deben mantener en mente el dinámico cambio que hay en la mercadotecnia, donde las producciones que ellos realizan y exhiben en pantallas de cine, televisión, DVD o Internet, no está exenta. El Centro Virtual de Emprendimiento Católico del Norte de la Universidad Católica del Norte expone nueve principios del nuevo marketing que deben tener en mente los ejecutivos y artísticas de las OPC (www.ucn.edu.co):

1. *Reconocer que el poder ahora lo tienen los espectadores.* Al estar la información sobre películas o series de televisión en todos lados los espectadores direccionan su atención

que potencialmente satisfagan sus necesidades de entretenimiento o reflexión de manera más satisfactoria.

2. *Desarrollar la oferta apuntando directa y únicamente al mercado seleccionado.* Debido a la creciente segmentación de los mercados está dando paso a un marketing más enfocado en grupos de espectadores más que en masas.
3. *Diseñar la estrategia de marketing a partir de la propuesta de valor.* Toda la actividad de marketing que emprendan las OPC deberá estar dirigida a comunicar a los consumidores la propuesta de valor de la película o serie de televisión, es decir, qué concepto, idea o estructura narrativa la diferencia de otras opciones, no sólo de productos audiovisuales sino de cualquier producto o servicio de entretenimiento.
4. *Focalizarse en cómo se distribuye y entrega.* La red de distribución y exhibición de películas y series de televisión está cambiando, si bien las salas de cine mantienen el agrado de los espectadores al brindar experiencias difíciles de replicar en otras plazas, el video y la televisión pierden fuerza frente a la distribución y exhibición por medio de portales como Netflix o Claro Video, donde se puede apreciar el material audiovisual en cualquier momento y a menor costo en cuanto a dinero y tiempo.
5. *Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor.* Con el marketing relacional, las OPC se centran en atraer, desarrollar y fidelizar a los públicos rentables. El merchandising, las sagas y las series son ejemplos que logran crear fidelidad entre los espectadores, al generar comunidades y mantener un "diálogo" permanente con el consumidor para saber lo que quiere.

Las OPC latinoamericanas deben trabajar también en un concepto duradero de marketing en las películas. La lealtad que se genere en el espectador es un factor clave para alargar la vida del concepto y obtener grandiosos beneficios económicos. Para esto existen los conceptos de saga y series. Las series cinematográficas reducen la incertidumbre sobre el éxito. Las series comparten con las películas no seriadas varias pautas de comportamiento tendientes a asegurar el éxito: actores conocidos, directores, altos presupuestos, utilizan mecanismos específicos para el merchandising y la asociación de marcas. (Miguel, J. 2004). El merchandising debe ser visto como una actividad tendiente a aumentar la rentabilidad, a la vez que nos da publicidad. Es un elemento que crea fidelidad entre los consumidores. La saga es un relato largo y detallado, mientras que la serie es un conjunto de capítulos, frecuentemente con independencia argumental, pero con los mismos personajes básicos. Entre las sagas pudiéramos mencionar *"El Señor de los Anillos"* de P. Jackson y *"Matrix"* de los hermanos Wachowski. En las series están *"James Bond"* e *"Indiana Jones"*. Por lo tanto, este tipo de producciones reducen el riesgo al incluir (Miguel, J. 2004):

- a) **Esfera creativa.**- mismos géneros, actores, director, presupuesto similar, clasificación y críticas de cine.

b) **Pautas de estreno.**- mismo distribuidor, fechas de estreno garantizadas y similares año con año y estrategia de estreno similar (número de salas en las que se estrena).

c) **Esfuerzo de marketing.**- misma intensidad de publicidad.

Entre los factores de éxito de las sagas y series podemos mencionar: (Miguel, J. 2004).

- *En ellas se emplean efectos especiales, permitiendo y creando nuevas investigaciones y tecnologías innovadoras para el proyecto.*
 - *Potencian el "efecto club", ya que es necesario conocer las películas de la saga o serie.*
 - *Se obtiene ingresos del merchandising.*
 - *De cualquier tipo de merchandising que se lance y las películas, empieza a haber una asociación de marcas.*
 - *Los costos son crecientes pero disminuyen considerablemente el riesgo.*
6. *Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido.* El portal de la Universidad recomienda no limitar las alternativas a las ya conocidas y trilladas durante años. No sólo se debe recurrir a las nuevas vías que ofrece Internet, sino también a formas preexistente tales como sponsorización, publicidad de experiencia y sobre todo, muy importante para las OPC, aparición de las producciones o menciones en otras series de televisión, películas, programas de entretenimiento y festivales.
7. *Desarrollar métricas y analizar el retorno de la inversión.* El objetivo es medir indicadores financieros entre inversiones en marketing y el impacto en las ventas.
8. *Desarrollar marketing basado en la alta tecnología.* Sin duda la nueva tecnología de la información brinda canales innovadores y atractivos de distribución y publicidad.
9. *Focalizarse a crear activos de largo plazo.* Cuando las OPC latinoamericanas se direccionan a la producción de series de televisión o películas seriadas o con sagas, permiten que gran parte de lo invertido en la creación de ideas, personajes, arte, efectos visuales, entre otros sea aprovechado al máximo en futuras producciones.

Dichos principios no recomiendan a que las OPC resten importancia a enfocarse en culturizar o provocar reflexión entre los espectadores; pero sí concientizan sobre carácter económico que requieren las OPC latinoamericanas para su supervivencia y el aumento de las riquezas de los dueños. Algunas recomendaciones extras para aumentar el negocio y hacerlo más fácil y productivo, van hacia que (Fernández, V. 2008):

- *Se busquen coproducciones con Hollywood*
- *Crear películas en las que las grandes corporaciones no estén interesadas hacer.*
- *Busquen darle al espectador lo que demanda.*

- *Pensar en películas o series de televisión que provoquen la reflexión del espectador.*
- *Reflejar el folklor puede beneficiar aunque aumenta el riesgo de éxito.*

Algunos factores que ponen en desventaja al cine latinoamericano son hacia una competitividad en los negocios como:

- *La excesiva promoción y publicidad que se les hace a las producciones hollywoodenses.*
- *La poca aceptación que se le da a las distribuidoras independientes en países como México, Colombia, Argentina, Perú, etcétera.*
- *Los gustos tan homogéneos que se establecen en ciertos segmentos de mercado.*
- *El alto riesgo que impera en la distribución que hace necesario contar con un flujo continuo y regular de películas con semejante calidad.*
- *Las economías de escala.*

Utilizando a favor estas estrategias implementadas por las OPC latinoamericanas, la banca el gobierno, las instituciones educativas y el personal técnico y artístico, las compañías de producción de cine tendrán más ganancias, generando beneficios económicos y culturales, serán más prósperas y por lo tanto mucho más redituables, pudiendo traspasar hacia cada vez más exigentes mercados internacionales.

Ideas innovadoras comerciales para las OPC latinoamericanas con mira a la exportación internacional

Probablemente el paso más importante de una producción cinematográfica sea la preproducción. Es en donde se concibe una idea innovadora y atractiva y se planea toda la película. La primera parte contempla la idea de una historia con elementos atractivos, como lo son los personajes centrales, sus deseos, problemas psicológicos y conflictos, que atrapen el interés del espectador por ver la película o la serie de televisión; antagonistas perversos que buscan a toda costa que el personaje central no cumpla sus objetivos provocando que la tensión aumente cada minuto que la historia avanza desencadenando así sentimientos (satisfacciones) en el espectador.

Posteriormente, el proceso administrativo comprenderá la planeación y organización de toda la producción y la integración de todo el personal que intervendrá en la realización. Esto impactará en el manejo adecuado de los recursos y tiempos de las OPC latinoamericanas que ante la escases de recursos, resulta un paso fundamental no sólo para la obtención de utilidades mediante la reducción de costos, sino hasta para que la propia película o serie de televisión logre terminarse.

El proceso de preproducción integra al director, fotógrafo, iluminador, sonidista y cualquier personal que tenga que hacer un plan de producción. Mejor aún, se puede integrar hasta el guionista desde que escribe la historia. Así, en la fase de escritura y modificación del guion se eliminarán costos, pues si una historia se desarrolla en París nevando, generará erogaciones por locación, transporte, permisos, arte, vestuario, entre otros. Por el contrario, la historia se realiza en el lugar de origen de la producción reducirá gastos desde un inicio, además si la historia acontece en verano y se filma en dicha estación, la reducción de costos será mayor.

El contenido del producto será lo que al final logre impactar en las necesidades y satisfacciones de los espectadores internacionales por ver las películas o series de televisión mexicanas, argentinas o colombianas atractivas, entretenidas y que los hagan reflexionar, provocando el consumo de producciones latinoamericanas.

Para que una organización de producción cinematográfica sea exitosa es importante que tenga una estrategia de negocios, de marketing y financiera integral y adecuada. Debe entender que los espectadores comprenden, propiamente, el mercado que está cada vez más competido y donde sobrevivirán aquellos productos que cumplan con sus gustos y deseos además de que ofrezcan más, sean de calidad, tengan estrategias adecuadas de ventas y que se adapten a los cambios del mercado (Moran, W. 1973).

En Latinoamérica, la producción cinematográfica debe evolucionar en sus ideas y en sus planeaciones, pretendiendo entrar y mantenerse en salas internacionales, principalmente en amplios mercados como el que representa los Estados Unidos, que son un mercado que prácticamente representan los deseos de entretenimiento de Occidente (Lozano, D. 2010). Introducir nuevas ideas y atractivas formas de contar historias según los deseos de los consumidores y a las posibilidades de las OPC latinoamericanas.

Para tomar o abandonar la elaboración de un producto cinematográfico, se deben tomar en cuenta (Moran, W. 1973):

- *Búsqueda sistemática de ideas*
- *Selección de ideas*
- *Desarrollo y pruebas de la idea seleccionada*
- *Desarrollo y estrategia de mercadotecnia*
- *Análisis comercial y financiero*
- *Desarrollo de del proyecto cinematográfico*
- *Pruebas de mercado*
- *Potencial de comercialización*

A lo anterior hay que considerar un análisis de proyecciones de ingresos esperados en taquilla, costos y utilidades del producto principal, la película, y de productos alternos, merchandising, product placement, venta de dvd's etcétera y que la película pase la prueba, de satisfacción, con una muestra de espectadores para saber cuáles son sus reacciones, con respecto a los deseos y psicología del personaje central, el antagonista y la tensión manejada. Todo lo anterior se debe realizar previo al lanzamiento de la película latinoamericana tanto para mercados nacionales como internacionales.

Un gran reto del cine latinoamericano será buscar opciones para competir ante la promoción y publicidad del cine estadounidense, principalmente. Para lograr atrapar la atención del público, los presupuestos de las películas americanas destinan alrededor del 40% al rubro de la publicidad. Así se permite mostrar lo mejor del producto que motivan a la gente a adquirir un boleto de entrada a las salas, ese mismo proceso lo siguen todas las plazas donde se proyectan las producciones. Por otro

lado una adecuada negociación con distribuidoras y exhibidoras serán piedra angular de exposición del producto fílmico latinoamericano en un número importante de pantallas. (Young, M. 2008)

Según Mark Young, el esfuerzo de marketing, para que una película sea exitosa, debe ir encaminada hacia tres puntos:

- *La película debe estar bien hecha y tocando temas para la mayor cantidad de público posible.*
- *La existencia de un claro plan de mercadotecnia y de distribución con los exhibidores.*
- *La mayor cantidad posible de dinero que se pueda gastar en mercadotecnia será mejor.* Evidentemente siguiendo los puntos expuestos anteriormente y referidos a la Universidad Católica del Norte.

El cine está expuesto a cualquier evento económico o de mercado. Se invierten millones en una producción, la cual empezará a tener ingresos dentro de uno, dos ó más años sin sabe con exacta precisión cuál será el comportamiento económico. Igualmente, las OPC latinoamericanas desconocen, en parte, cuáles serán las reacciones reales del público, más cuando es extranjero y de múltiples plazas con diferente cultura, hasta que la película llegue a las salas, y una vez ahí, ya no se puede reaccionar para hacer alguna modificación a la película, en caso de que al espectador le genere alguna insatisfacción provocado por algún factor narrativo.

Factores de éxito para las OPC latinoamericanas

El cine debe ser positivo y mágico. Los espectadores en prácticamente todo el planeta quieren ver historias en pantalla que le hagan sentirse héroes o que los lleven a un estado donde, por los menos ahí, las cosas sucedan a la perfección aun después de las adversidades. Para pesimismos o tragedias, la vida cotidiana es a veces suficiente (Ray, R. 2006). El cine latinoamericano debe llevar al público a sentirse parte de la historia, sacarlos de la realidad a veces percibida como dramática y llevarlo a situaciones utópicas.,

Los géneros son otro factor importante. Los temas para toda la familia amplían la base de mercado aunque es importante mantener presente que la OPC incluya elementos narrativos que logren satisfacer a chicos y grandes, hombres y mujeres y que, de preferencia, el nivel educativo y el origen étnico no sea un factor de peso. El negocio del cine debe estar presente desde que nace la idea y que se escribe el guion. Películas con duraciones no mayores a los 90 minutos, reducirán costos y permitirán mayores proyecciones por sala.

Permitir y estimular la entrada de inversión extranjera. Mayor realización de coproducción, en donde haya mayor acceso a financiamiento y privilegio de estímulos de otros países a la industria cinematográfica, además de que se comparten los beneficios y los conocimientos de las naciones que intervienen, será, sin duda, un impulsor de las OPC latinoamericanas. Muchas veces, al trabajar con un país de habla inglesa, permite realizar la película para el coproductor de un país de habla no inglesa accediendo a fuentes de financiamiento, ya que se fomenta la cultura del primero. Las películas habladas en inglés tienen más oportunidades de obtener éxito al ser éste el idioma más hablando en el mundo (Pauwelyn, J. 2007).

El aprovechamiento de los estímulos gubernamentales y la gestión para mejorarlos, buscando romper barreras de ideología, que permitan una mayor producción de películas latinoamericanas acorde con las demandas del mercado internacional, principalmente el de los Estados Unidos, buscando hacer negocio del cine e incluyendo tintes culturales de México, Argentina, Colombia o Brasil, principalmente, traerá como resultado incremento de ingresos, mayor productividad, crecimiento y desarrollo organizacional, económico y cultural.

Para impulsar el desarrollo de las producciones cinematográficas las OPC latinoamericanas tiene que realizar productos audiovisuales que estén fuertemente sustentados y soportados por diversas herramientas o factores que determinen su éxito o fracaso, lo que a su vez motivará a todas las partes involucradas, desde inversionistas, gobiernos y estimuladores hasta productores y artistas, para participar en diversos proyectos cinematográficos que lleven al sector a ser uno de los protagonistas en la economía de cada uno de los países latinoamericanos, por su consumo doméstico y allende las fronteras.

Los factores críticos los pudiéramos dividir en tres:

1. Financieros.- *Aquí se considera todos aquellos elementos que permitirán acceso a fuentes de financiamiento que a su vez garantice una buena ganancia para todas las partes involucradas, artistas, productores, distribuidores y exhibidores. Dentro de este factor consideramos tres rubros:*

- *Inversión en la Producción.-* Mediante una inversión adecuada, con un acceso a partidas de financiamiento necesarias para una producción de calidad, las OPC latinoamericanas podrán desempeñar mejor su trabajo debido al acceso a financiamiento. Les permitirá rodearse del talento mejor capacitado y rico en creatividad, brindará la oportunidad de contratar servicios que le permitan desarrollar la producción de la forma más conveniente, adquiriendo y rentando más y mejores tecnologías para el beneficio visual y sonoro del film, y por último, permitirá acceder a una adecuada distribución y exhibición de la película y una campaña publicitaria impactante.

- *Apoyo Estatal.-* El apoyo del gobierno es fundamental. La creación de estímulos fiscales creadas por el presidente Fox en México comenzó a revivir a las OPC, ya que los productores encuentran estímulos fiscales-financieros de una forma fácil sin costo alguno para las empresas que destinaran recursos (Artículo 226 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta 2009). O el apoyo fiscal y logístico del gobierno del Distrito Federal durante la administración de Andrés Manuel López Obrador, que permitió que muchas producciones nacionales y extranjeras tomaran en cuenta a la Ciudad de México como opción para producir.

2. Marketing Internacional.- *En este rubro se toman en cuenta todos los factores de promoción y los canales de distribución de la película que al final hagan que sea conocida y vista por los espectadores internacionales y que además haga que los clientes se sientan satisfechos al momento de que termine la película o la serie de televisión.*

- *Promoción de la película.-* Una buena publicidad de la misma logrará que las personas tengan interés en ver la película. Buenos gráficos en postres y panorámicos, trailers

adecuados y que enganchen al espectador, slogans que generen curiosidad o atractivo, uso dinámico de las redes sociales, entre otros

- *Distribución y exhibición de la película.*- Al tener garantizado una fuerte distribución, la producción será una opción real para ser vista por los espectadores esto incluye las formas de distribución complementaria: TV de paga, rentas y ventas del material audiovisual, exhibición por páginas de Internet, televisión por cable y televisión abierta.

3. Artístico.- *Aquí se considera la parte creativa de la película, es el producto en sí que garantiza la satisfacción del cliente. Mediante formas de cautivar y entretener al espectador, que le haya generado algún sentimiento, alguna reflexión o un sano y entretenido momento de esparcimiento.*

- *Talento artístico.*- Es la parte que garantiza el atractivo de un película. Artistas que tengan renombre por su trabajo y experiencia ya realizadas. Actores que desempeñen bien sus papeles, que sean conmovedores y creíbles, guionistas que tengan una idea atractiva e innovadora, directores que sepan mostrar la película de una forma impactante y entretenida, productores hábiles para manejar y conseguir todos los recursos de la producción, músicos creativos con melodías que atrapen al público, fotógrafos que tengan buen "ojo" para captar las mejores imágenes, editores que seleccionen el mejor material, en fin todas las personas que unidas y con fuertes conocimientos o talento puedan mostrar la historia de la mejor manera posible para lograr captar la atención del espectador y provocar un lleno de salas y una fuerte exposición del material en otros medios de distribución (Lozano, D. et al 2010).

- *Historia.*- Probablemente sea el atractivo principal de la película. Es la idea del producto, aquella que genera curiosidad o deseos de ser vista. Es el tema que se tocará, mediante personajes centrales interesantes, antagonistas perversos y estrepitosos aumentos de tensión.

Conclusiones

Valores económicos, estéticos y culturales son inherentes al cine y deberán estar siempre incluidos en los planes que desarrollen las OPC latinoamericanas. Los apoyos otorgados por el gobierno en materia de estímulos, exenciones de impuestos, permisos, apoyos de logística y seguridad, entre otros, son muy importantes para el crecimiento de las OPC latinoamericanas y el posible establecimiento sólido de una industria cinematográfica.

La participación en materia de producción, distribución y exhibición por parte de las televisoras; esquemas competitivos de financiamiento de la banca; la capacitación por parte del sector educativo y cultural; la prensa y la estrategia de marketing, junto con el Estado, conforman el aparato que pudiera hacer posible el impulso productivo y comercial de las OPC en Latinoamérica.

Dentro de los objetivos de producción y comercialización cinematográfica latinoamericana para los mercados internacionales podemos encontrar: *búsqueda de mercados mundiales que se adhieran a los actuales, romper paradigmas cinematográficos y narrativos, buscar la innovación*

tecnológica que permitan el incremento de calidad a menores costos de producción, adquirir una visión de negocios a corto y largo plazo con enfoque global más que regional, efectuar un análisis de benchmarking de las OPC exitosas de los Estados Unidos e introducir aquellos de éxito en las producciones nacionales y hacer alianzas coproductoras con otros países.

La visión de negocios de las OPC latinoamericanas deben reconocer el poder que los espectadores tiene, como consumidores de un bien; el desarrollo de oferta apuntando directa y únicamente al mercado seleccionada, aunque entre mayor base que considere la producción de una OPC, como por ejemplo una película para toda la familia, resulta benéfico para incrementar los ingresos en taquilla; diseñar estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor; focalizarse en la negociación con los distribuidores y exhibidores; incluir a los espectadores desde que se concibe una idea para conocer sus deseos y preferencias; utilizar nuevas formas para llegarle al espectador, como Netflix en su momento; desarrollar métricas financieras y analizar el retorno sobre la inversión; desarrollar estrategias de marketing con base en la tecnología más utilizada para la promoción y publicidad; y focalizarse en crear activos de largo plazo, como sagas o series que despierten fidelidad en los espectadores; es conveniente para influir positivamente en llegar al punto financiero y mercadológico que pretende la OPC latinoamericana.

Las empresas productoras deben concientizarse de la importancia del aspecto económico que llevan como negocio. Incluir factores atractivos para los espectadores les permitirá atraerlos y obtener ingresos en taquilla que les permita la supervivencia y el crecimiento en mercados internacionales. Los gobiernos colombiano, argentino, mexicano y de toda Latinoamérica, deben atender, mediante sus políticas públicas, objetivos, estrategias y líneas de acción que destinen apoyos sustanciosos y de impacto real en la creación de proyectos cinematográficos. A su vez, dichos apoyos deberán ir destinados a proyectos que dirijan a las OPC a ser económicamente sustentables en el futuro sin el apoyo del gobierno.

Referencias

- Alvaray, L. (2008, marzo) National, Regional and Global: New Waves of Latin American Cinema. Estados Unidos: *Cinema Journal* 47 (3): Pp. 48 – 65.
- Ansolahehere, S. e Iyengar, S. (1995). *Going Negative. How Political Advertisement Shrink and Polarize the Electorate*. Nueva York: Free Press.
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del Consumidor*. México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Bloomer, C. (2007) *The Urban Generation: Chinese Cinema and Society at the Turn of the 20th Century*. Reino Unido: Duke University Press.
- Brunet, J. (2004). *The Social Production of Creative Productions in the Television and Film Industry*. Montreal. *International Journal of Arts Management*.
- Casado, M. (2005). *Nuevas Estrategias para el Desarrollo del Sector Audiovisual en las Comunidades Autónomas*. España. *Ámbitos* No. 13 – 14: Pp. 109 – 131.
- Devlin, L. P. (1993). *Contrasts in presidential campaign commercials of 1992*. *American Behavioral Scientist*, 37, 272-90.
- Devlin, L. P. (1997). *Contrasts in presidential campaign commercials of 1996*. *American Behavioral Scientist*, 40, 1058-84.
- Eliashberg, J. y Shugan, S. (1997, abril) *Film Critics: Influencers or Predictors?* Estados Unidos: *Journal of Marketing*. 2 (61): Pp. 68-79.
- Fernández, F. (2008) *Manual Básico de Lenguaje y Narrativa Audiovisual*. España: Paidós Ibérica.
- Gómez, R. (2005, diciembre) *La Industria Cinematográfica Mexicana 1992-2003, Estructura, Desarrollo, Políticas y Tendencias*. México: *Estudios Sobre las Culturas Contemporáneas*. Vol. 11 Num22 Pp. 249-273.

- Holbrook, M. (2007). *Art versus commerce in the movie industry: A Two Path Model of Motion - Picture Success*. New York: Springer Sciences and Business Media.
- Hopeman, R. (1999). *Administración de Producción y Operaciones*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Igartua, J. J. y Humanes, M. L. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Jackson, M. (2007, octubre). Intellectual Property Rights and Communications in Asia: Conflicting Traditions. India: *Journalism and Mass Communications Quarterly*.
- Jamieson, K. H. (1996). *Packaging the presidency: A history and criticism of presidential campaign advertising* (3rd ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Kaid, L. L. (1999). Political Advertising: a summary of research findings. En B. Newman (Ed.), *The Handbook of Political Marketing* (pp. 43-56). Thousand Oaks: Sage.
- Kern, M. (1989). *30-Seconds Politics: Political Advertising in the 1980's*. Nueva York: Praeger.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Ley N° 17741, Ley de fomento a la actividad cinematográfica nacional. Buenos Aires, Argentina. 14 de mayo de 1968. Recuperado de <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17938/norma.htm>
- Ley N° 814, Ley de cine. Bogotá, Colombia. 01 de enero de 2003. Recuperado de file:///C:/Users/PFACPYAP-05/Downloads/NV_agosto_14____2014_CAP_1.pdf
- Litvak, I. et Litvak, M. (2009) Economic Development and US Película Incentives. Estados Unidos: *Economic Development Journal*. Vol. 4 Num 3: Pp14-21.
- Lozano, D., J. Barragán, S. Guerra & J. Zúñiga (2010). Estrategias para el desarrollo cinematográfico comercial mexicano hacia los Estados Unidos. México. *Innovaciones de Negocios*. Vol. 7 Num. 1. Pp. 089 – 104.
- Lozano, D., J. Barragán, S. Guerra & P. Villalpando (2010). Restos del cine mexicano comercial para su consumo en los Estados Unidos. México: *Innovaciones de negocios*. Vol. 7 Num. 2. Pp. 277 – 291.
- Lozano, D., A. Almaguer & E. Treviño (2014). Cómo incrementan el valor estético y el valor económico las Organizaciones de Producción Cinematográfica cuando evitan el Síndrome Lozano-Barragán. México. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Vol. 9, Num. 3. Pp. 34 – 52.
- Miguel, J. (2004, 1ero y 2do semestres). Factores de Éxito de las Series y las Sagas. España. *Ámbitos*. Num 11-12: Pp. 465 - 481.
- Minocha, S. et Stonehouse, G. (2006, agosto) The "learning trap": a Bollywood frame from strategic learning. Reino Unido. *Management Decision*. Vol. 44 Num 10 Pp 1344-1362
- Moran, W. (1973) ¿Por qué fracasan los Productos Nuevos? Estados Unidos. Advertising Research Foundation, Inc.
- Orell, M. (2006). Las fuentes del Nuevo cine latinoamericano. Chile: *Ediciones Universitaria de Valparaíso Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*.
- Patterson, T. E. y McClure, R. D. (1976). *The unseeing eye: The myth of television: power in national politics*. Nueva York: Putnam.
- Pauwelyn, J. (2007) How to build a viable película industries in Canada. *Canadian Business*. P. 36.
- Ray, R. (2006) Película Studies and the Problems of the New Century. Nueva Inglaterra. *New England Review*. Pg.106.
- Sargent, J. (2001, enero) Brand appearances in contemporary cinema películas and contribution to global marketing of cigarettes. *Estados Unidos*. The Lancet. 6,357 (9249) Pp. 29 - 32.
- Thompson, A. & A. Strickland. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. México: *McGraw Hill*. Pg. 4.
- Young, M. et Gong, J. (2008) The Business of Selling Movies. California. *Strategic Finance*. Pp. 35-41
- West, D. M. (1997). *Air wars: Television advertising in election campaigns, 1952-1996* (2a. ed.). Washington, DC: Congressional Quarterly.
- <http://artear.com.ar/es/institucional/laempresa>
- <http://www.caracoltv.com/>
- <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- <http://www.mpa.org>
- http://www.proimagenescolombia.com/secciones/proimagenes/que_es_proimagenes.php
- <http://www.ucn.edu.co/emprendimiento/noticias/Paginas/El-nuevo-Marketing-una-visi%C3%B3n-del-Profesor-Philip-Kotler.aspx>
- <http://www.videocine.com.mx/quienes-somos/>