

Cómo establecer una industria cinematográfica en Nuevo León, México

(Establishing a film industry in Nuevo León, Mexico)

David Fernando Lozano Treviño & Alberto Almaguer Rocha

Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México

Email: davidflozano@gmail.com

Key Words: Film production companies, film industry, causal factors of success, spectators, Lozano-Barragán syndrome.

Abstract: This research article addresses the development of Mexican cinema: its Golden Age, its decline and its need and desire to grow today. It analyzes in detail the production and exhibition of Mexican cinema from 2010 to 2014. Box office receipts, attendance per capita, cost of the tickets, the amount of theaters and cinema complexes and extra data are also detailed. This scientific study propose casual factors of success for the OPC of Nuevo Leon as the creative sphere, release guidelines, advertising intensity, government support, the prevention of Lozano-Barragan syndrome, among others. Commercial production models from Nigeria, India, China, Denmark and the United States and well studies. Finally, using fuzzy math, this study discussed filmmakers opinions with the aim of establish commercial success factors for the Nuevo Leon's OPC.

Palabras Clave: Organizaciones de producción cinematográfica, industria cinematográfica, factores de éxito comercial, espectadores, síndrome Lozano-Barragán.

Resumen: El presente artículo de investigación aborda el desarrollo del cine mexicano: su Época de Oro, su declive y su necesidad y deseo de crecer en la actualidad. Se analiza detalladamente la producción y exhibición del cine mexicano del 2010 al 2014. Los ingresos en taquilla, la asistencia per cápita, los costos de los boletos, el número de salas y complejos, entre otros son datos que también son detallados. Se proponen factores causales de éxito para las OPC de Nuevo León como la esfera creativa, pautas de estreno, intensidad de la publicidad, apoyo gubernamentales, evitar el síndrome Lozano-Barragán, entre otros. Se estudian modelos de producción de Nigeria, la India, China, Dinamarca y Estados Unidos que ha sobresalido comercialmente. Finalmente, mediante la matemática borrosa, se analiza las opiniones de expertos cineastas con la finalidad de establecer factores de éxito comercial para las OPC de Nuevo León.

Introducción

Parece que México no ha impulsado lo suficiente ciertos sectores empresariales generadores de riquezas, apostando todo al negocio del petróleo y cayendo en el síndrome holandés, el efecto que produce la excesiva bonanza de un recurso natural en donde los altos precios que se obtienen de su producción y venta, sobrevalúan la moneda local e inhiben la inversión en otras actividades productivas, al final, el daño económico que la bonanza provoca es mucho mayor que sus beneficios (Lozano, D. et al 2009). Ante los retos económicos que se le presentan a México y la necesidad de diversificar su economía, las entidades y sus empresas dedicadas a múltiples giros enfrentan oportunidades para invertir en diversos sectores de la economía vislumbrando nuevas opciones.

Desde el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), México busca expandirse impulsando a las empresas de otros sectores productivos. Es en 1992 cuando se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (www.economia.gob.mx) facilitando y fomentando el comercio entre Canadá, Estados Unidos y México. Esto generó que durante el sexenio de Ernesto Zedillo (1994-2000) se permitiera el ingreso de muchas compañías estadounidense y canadiense estableciendo un importante número de maquiladoras en el territorio mexicano. En este mismo periodo se le da una importancia merecida a las empresas turísticas y a la industria en general, dándole mayor actividad a la Secretaría de Turismo buscando crear otro motor económico nacional (www.sectur.gob.mx) En estos sexenios hasta la actualidad también se le apuesta a la minería (www.economia.gob.mx).

La realidad es que no han sido suficientes estos sectores para desarrollar la economía nacional de México como se requiere, al la industria del petróleo, la minería y el turismo, se le deben adherir otros sectores que logren una amplia generación de riquezas para el país. Los negocios dedicados a la producción cinematográfica pudieran ser una opción conveniente, creando bienes consumibles en México, pero sobre todo en grandes y atractivos mercados, que les generaría amplios ingresos. Estados Unidos, la Unión Europea y China son sólo algunos ejemplos de mercados dignos de explorar y explotar.

En el pasado mexicano, los negocios de producción cinematográfica impulsaron el crecimiento y desarrollo financiero y económico además de llevar la cultura mexicana a lo largo y ancho del planeta. Logró beneficiar a otras empresas, como a las dedicadas a la minería mediante la producción de compuestos de plata (nitrito de plata, bromuro de plata, cloruro de plata y yoduro de plata) utilizados en la elaboración de rollos

cinematográficos, debido a su sensibilidad a la luz. Aportó a los negocios dedicados al turismo gracias a los paisajes mexicanos que se mostraban en las películas.

El inicio de dicha bonanza se da durante la administración del presidente Lázaro Cárdenas, de 1934 a 1940. El gobierno intervenía en las producciones que efectuaban las organizaciones de producción cinematográficas (OPC) debido a la importancia que se les daba a las políticas de comunicación y culturales, específicamente a las de este ramo, y el establecimiento de una cuota de exhibición de 50 por ciento en el territorio nacional, que gracias a la buena calidad del cine, beneficiaba a las compañías productoras nacionales con ventas de boletos en taquillas (Gómez, R. 2005).

Así, las empresas dedicadas al cine llegaron a ser un motor económico y cultural del país ofreciendo productos para un mercado mundial que buscaba entretenerse. Durante los años de la Segunda Guerra Mundial, los negocios cinematográficos mexicanos, apoyados por los Estados Unidos, prosperaron de forma notable, gracias a que se enfocaban en satisfacer una demanda de diversión y arte filmico que no podía ser satisfecha por las compañías estadounidenses. Los recursos de aquella nación estaban destinados a la guerra. De 1941 a 1945, aproximadamente, el cine nacional conoció la que después fue llamado "Época de Oro". En 1941 surgieron varias OPC como Filmex, Films Mundiales, Posa Films, Rodríguez Hermanos y la asociación de Bustillo Oro y Grovas. Este ambiente cultural favoreció el surgimiento de una nueva generación de directores, entre los que destacaron Emilio "El Indio" Fernández y Fernando de Fuentes. Los actores de esa época son, hasta la fecha, clásicos del cine mexicano reconocidos a nivel mundial, reflejando la cultura mexicana plasmada en ellas, y generando importantes ganancias, hasta el día de hoy, para las OPC y para el país en general.

Hacia finales de dicha década, las OPC representaron el cuarto sector de importancia económica para el país según el PIB (Gómez, R. 2005). Las producciones con temas rancheros eran protagonizadas principalmente por Jorge Negrete, Pedro Infante, Pedro Armendáriz, Luis Aguilar y Tito Guízar y en los papeles femeninos por Sofía Álvarez, Marga López, María Félix, Dolores del Río, entre otras. En las películas cómicas y en las musicales se lucían actores como Cantinflas, Tin Tan, Palillo, Joaquín Pardavé, Silvia Pinal, Amalia Aguilar y Nelly Montiel, cuya fama entre los espectadores era importante, incluso hasta la fecha. También sin olvidar las cintas de temas fatalistas como las de cabaret y de mujeres "malas" que de igual forma se abrieron camino entre las luces. Los músicos y cantantes formaban parte esencial en esta clase de películas siendo parte de géneros mexicanos con amplia aceptación mundial.

En general, esta época ha sido recordada no sólo por los mexicanos a lo largo del tiempo, sino por todo el mundo, obteniendo un alto crédito por su calidad creativa y de marketing tanto en los Estados Unidos como en la Unión Europea, en donde hasta la actualidad los espectadores de estos países recuerdan a artistas como Cantinflas, Pedro Infante, Jorge Negrete, El Santo, María Félix, entre otros.

Todas estas realizaciones complacieron al mercado, a los productores y hasta a los artistas más exigentes, logrando un equilibrio perfecto de negocio y arte que con el tiempo decayó en el país. El declive se dio justo cuando la calidad de los filmes decae en sus narraciones y dirección. Poco a poco este fenómeno se acentúa y junto con la reactivación de Hollywood después de la guerra mundial las OPC e industria nacional pierde protagonismo. En el inicio del milenio la producción nacional fue de sólo 17 películas para el 2000, en el 2002 cayó a siete films, posteriormente se registró una recuperación con 42 y 41 películas en el 2005 y 2007 respectivamente (www.imcine.gob). Cabe señalar que dichas cifras no son las suficientes para pronosticar el surgimiento de una industria cinematográfica real, fuerte y sustentable que permita el crecimiento y desarrollo económico, junto con otros sectores, de la economía nacional.

Después del año 2000, el gobierno ha buscado estimular el crecimiento de este tipo de negocios, mediante la creación de beneficios fiscales que otorga el artículo 226 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), permitiéndoles a los contribuyentes destinar hasta el 10% del Impuesto Sobre la Renta (ISR) causado en el ejercicio anterior o máximo 20 millones de pesos a la producción cinematográfica en el país (www.imcine.gob.mx). Así, se le ha permitido a las empresas dedicadas a la producción cinematográfica tener acceso a financiamiento para la elaboración de películas mexicanas, pero el producto final no ha sido aceptado por el consumidor debido al poco atractivo y la baja calidad narrativa de los films, como a la falta de interés de los productores de tomar en cuenta a los espectadores (mercado) con historias que quieran ver en pantalla, entre algunos otros factores esenciales o complementarios que se han omitido.

Planteamiento del Problema

Ante la cercanía con los Estados Unidos, las relaciones comerciales y los Tratados de Libre Comercio con diversas naciones; la industria cinematográfica mexicana, más que una amenaza ante las grandes producciones hollywoodenses, pudiera tener una oportunidad para producir, distribuir y exhibir material filmico que sea consumido por los espectadores tanto estadounidenses y mexicanos como internacionales. Además, dicha producción bien pudiera ser realizada tanto por OPC, locales, nacionales e internacionales, principalmente, por qué no estadounidenses.

Así, el estado de Nuevo León en México ofrece una oportunidad geográfica y de talento, potencial para la producción de películas altamente consumibles si se incluyen, por un lado los elementos de realización necesarios que hagan atractivo para los espectadores adquirir boletos para apreciar filmes producidos en el Estado y, por otro, si se establecen los estímulos necesarios para realizar una producción cinematográfica adecuada de manera integral: preparación académica profesional, visión de negocios de los productores, estímulos fiscales, diversidad en apoyo gubernamental a nivel estatal y municipal, entre otros.

Si Nuevo León, al establecer dichos mecanismos, potencialmente, permitiría el establecimiento de OPC nacionales y extranjeras que a la postre levanten una industria cinematográfica productiva, sustentable y con visión de negocios; fenómenos que hasta ahora no se ha generado, ya sea por políticas públicas fallidas o escases de visión empresariales de los directivos de las OPC.

A lo anterior pudiéramos agregar la falta de estudios científicos que brinden herramientas tanto a las autoridades gubernamentales, principalmente de Nuevo León y sus municipios además de las federales, como a los artistas y empresarios cinematográficos que les permitan tomar decisiones que impacten en el éxito comercial y en la búsqueda de establecer OPC rentables y que con el tiempo formen y consoliden una industria cinematográfica en Nuevo León y en todo México.

Objetivos

Determinar cuáles son los elementos necesarios que permitan a las OPC realizar películas potencialmente consumibles en mercados nacionales e internacionales.

Ubicar la medida o el grado de importancia que tengan los elementos necesarios que permitan a las OPC filmar productos potencialmente consumibles en el mercado nacional e internacional.

Establecer los elementos que el Gobierno del Estado de Nuevo León y los gobiernos municipales de la entidad deben impulsar para estimular la producción económicamente sustentable de películas cinematográficas.

Apreciar la medida o el grado de importancia que tengan los elementos que las autoridades nuevoleonenses y municipales deben impulsar en la búsqueda de impulsar la producción económicamente sustentable de filmes.

Hipótesis

H1: La inclusión de una esfera creativa adecuada: 1) géneros demandados por los espectadores, 2) actores famosos, 3) directores con talento, 4) presupuestos suficientes, 5) clasificación de la película que aumente la base de mercado y 6) la estimulación de crítica positiva; por parte de las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H2: La planeación y ejecución de pautas de estreno convenientes: 1) negociaciones acertadas con distribuidores y exhibidores y 2) fechas de estreno donde la película nuevoleonense no compita directamente con majors; por parte de las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H3: La inclusión de un esfuerzo de marketing o intensidad alta en la publicidad por parte de las OPC de Nuevo León, puede coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H4: La creación de sagas o series donde: 1) se empleen efectos especiales y tecnologías innovadoras, 2) se potencie el efecto club y 3) se potencie el merchandising; por parte de las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H5: La inclusión de factores perceptibles en el público como: 1) recursos humanos capacitados, 2) factores narrativos atractivos para los espectadores y 3) películas producidas en inglés; por parte de las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H6: Los apoyos gubernamentales como: 1) fácil acceso a estímulos y presupuestos, 2) reducción de la burocracia para obtención de permisos, 3) apoyo del gobierno con gestorías empresariales nacionales e internacionales, 4) apoyo con gestorías gubernamentales locales, nacionales e internacionales y 5) apoyo a los distribuidores independientes; para las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H7: Evitar el síndrome Lozano-Barragán mediante: 1) no culpar al público de ignorante para justificar a los cineastas, artistas y OPC de los fracasos en taquilla, 2) aprender de los antiguos fracasos, 3) eliminar el ego artístico y 4) formación constante cinematográfica y de negocios para los artistas; por parte de las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

H8: La consideración y ejecución de: 1) realizar coproducciones con Hollywood, 2) atraer producciones estadounidenses para que se realicen en Nuevo León, 3) producir películas que estimulen la reflexión entre los espectadores, 4) producir películas que reflejen el folklor mexicano; por parte de las OPC de Nuevo León, pueden coadyuvar a establecer una industria cinematográfica rentable y sustentable en el Estado.

Situación del cine en México

A continuación se detalla la situación descriptiva del cine en México según el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE). Se analiza principalmente la producción, distribución y exhibición del cine del 2010 al 2014 con la cual se podrá tener un panorama de la situación empresarial de las OPC así como de la industria en general.

Para el 2010 y 2011 los habitantes en México fueron de 112 millones; en el 2012 y 2013 el registro asciende a 117 para reflejar 120 millones de habitantes en el 2014.

En el 2010 se contaba con 190 millones de asistencias a las salas de cine donde 11.5 fueron para ver películas mexicanas, es decir, un poco más del 6%. El promedio de asistencia per cápita fue de 1.7 veces con ingresos en taquilla de nueve mil 32 millones de pesos con un costo por boleto de 47.6 pesos en promedio. Existían 515 complejos cinematográficos y cuatro mil 616 pantallas. Se celebraron 48 festivales de cine en el país. El estreno de películas mexicanas fue de 56 mientras que se produjeron 69. El 85% de la producción nacional fue apoyada por el Estado. En ese año los tres primeros géneros más consumidos fueron la animación con el 23%, la acción con 16% y el drama y la fantasía con el 12% cada uno, los años subsecuentes registraron porcentajes similares. Las clasificaciones AA, infantiles y para toda la familia, fueron las que mayor visitas tuvieron. El drama fue el género más producido por OPC nacionales mientras que Cinépolis fue la exhibidora más grande. Las entidades federativas con más asistencia al cine fueron Nuevo León y Quintana Roo; mientras que el primero y el Estado de México son las que tienen más pantallas por persona. De acuerdo con la metodología del propio IMCINE, el 42.4% de la población no cuenta con un cine comercial en su municipio, es decir el 57.6% de los habitantes en el país sí tienen un complejo cinematográfico cerca de sus hogares. España se ubicó como el principal socio coproductor de las OPC mexicanas.

Para el siguiente año, 2011, se registraron 205 millones de asistencias a los cines, donde 13.84 millones fueron para ver películas mexicanas representando el 6.75%. El promedio de asistencia per cápita fue de 1.8 veces con ingresos en taquilla de nueve mil 755 millones de pesos. El precio del boleto en promedio permaneció sin cambios. Los complejos cinematográficos fueron 562 y las pantallas cinco mil 166. Se realizó casi el doble de festivales de cine con 87. Las películas mexicanas estrenadas fueron 62 y 111 las producidas de las cuales el 82% fueron apoyadas por el Estado. Como se mostró anteriormente, los tres géneros con mayor consumo fueron la animación con el 25% seguida por la acción con 18% y la comedia y aventura con el 11%: Las películas AA fueron las más vistas mientras que Cinépolis continuó siendo el que mayor participación de mercado tuvo. Nuevo León, Jalisco y el Distrito Federal son las entidades federativas que mayor número de pantallas tiene; mientras que España continuó siendo el principal socio en coproducciones.

En el 2012 se registraron 228 millones de asistencias al cine con 10.9 millones a ver películas mexicanas, es decir, el 4.78%. Los ingresos en taquilla se ubicaron el 10 mil 674 millones de pesos con un precio del boleto de 46.78 pesos y una asistencia per cápita de 1.94; 577 fueron los complejos cinematográficos con cinco mil 313 pantallas. Se celebraron 82 festivales de cine; 67 películas mexicanas fueron estrenadas y 112 las producidas donde 63% obtuvieron apoyos del Estado. Se registró un costo de producción promedio de 22 millones de pesos. Nuevo León sigue siendo el estado con más pantallas en el país además de contar con tres escuelas que ofrecen la carrera profesional de cinematografía. Cinépolis sigue siendo el mayor exhibidor. Para este año, IMCINE arroja la siguiente información relevante: los domingos es el día donde se registra la mayor asistencia a las salas de cine, se acentúa la transformación de la proyección análoga a la digital donde el 50% ya se hace de esta manera y debido a los costos del asistir a un complejo cinematográfico la piratería tiende a aumentar.

Para el 2013 la asistencia a salas de cine fue de 248 millones con 30.1 millones de visita para apreciar cine mexicano, es decir, 12.13%. El incremento se debió a la película de Eugenio Derbez, *No se aceptan devoluciones*. La asistencia per cápita fue de 2.1 veces. Los ingresos en taquilla fueron de 11 mil 860 millones con un precio por boleto en promedio de 47.8 pesos. Los complejos cinematográficos fueron 604 con cinco mil 547 pantallas; el 80% de las pantallas ya son digitales en el país. Se celebraron 77 festivales de cine. Los estrenos de películas mexicanas fueron de 101 mientras que las producidas son de 126 donde el 70% fue apoyado por el Estado.

Finalmente, en el 2014 la asistencia a las salas de cine fue de 240 millones con el 10% destinado al cine mexicano. La asistencia per cápita fue de dos veces. Los ingresos en taquilla fueron de 11 mil 237 millones de pesos con precios en promedio de 47 pesos. Los complejos cinematográficos fueron 670 con cinco mil 678 pantallas. El 90% de las pantallas ya eran digitales mientras que 103 fueron los festivales de cine celebrados en territorio nacional. El 80% de las películas mexicanas producidas fueron apoyadas por el Estado donde el costo promedio por película fue de 20 millones de pesos. Se estrenaron 68 películas mexicanas mientras que la producción fue de 130. Es importante considerar que el 65% de las películas estrenadas fueron del género de comedia mientras que los filmes clasificados como "B", para adolescentes y adultos, obtuvieron el 61% de la asistencia y sólo hubo una película clasificada como "C", es decir para adultos, lo que refleja la reducción de la base del mercado cuando se filman películas para este público. La distribución independiente aumentó de 10 a 21 y los

festivales de cine pasaron de 10 en el 2000 a más de 100 en el 2014. Nuevo León celebra tres festivales de cine y se ubica como el cuarto productor de cortometrajes en el país después del DF, Jalisco y Michoacán.

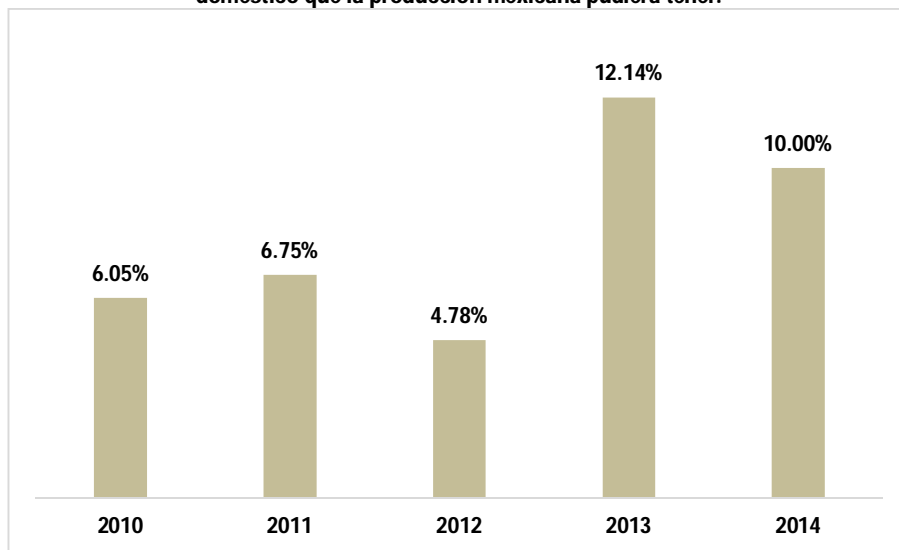
Tabla 1. Asistencia al cine, asistencia a películas mexicanas, porcentaje de participación de mercado del cine mexicano y asistencia per cápita en México del 2010 al 2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
Asistencia al cine	190	205	228	248	240
Asistencia a películas mexicanas	11.5	13.84	10.9	30.1	24
Porcentaje de asistencia a P. Mex	6.05%	6.75%	4.78%	12.14%	10.00%
Asistencia per cápita	1.7	1.8	1.94	2.1	2

*Elaboración propia con información de IMCINE. Cifras de asistencia al cine y asistencia a películas mexicanas en millones de personas.

Analizando la información antes señalada y plasmada en la tabla 1 pudiéramos comentar que la asistencia a salas de cine se ha incrementado reflejando el gusto de los espectadores mexicanos tienen por el séptimo arte y cómo éste se va acentuando. Aunque en el 2013 se exhibió “No se aceptan devoluciones” de Eugenio Derbez la asistencia a ver película mexicana creció considerablemente, con lo que pudiéramos afirmar que, potencialmente, los espectadores mexicanos desean y están dispuestos a ver cine mexicano que satisfaga sus necesidades de entretenimiento (Lozano, D et al 2013). Se pasó de una participación de mercado del 4.78% a un 10% para el 2014 (gráfica 1).

Gráfica 1. Participación de mercado del cine nacional en México, reflejo del potencial de consumo doméstico que la producción mexicana pudiera tener.



*Elaboración propia con información de IMCINE.

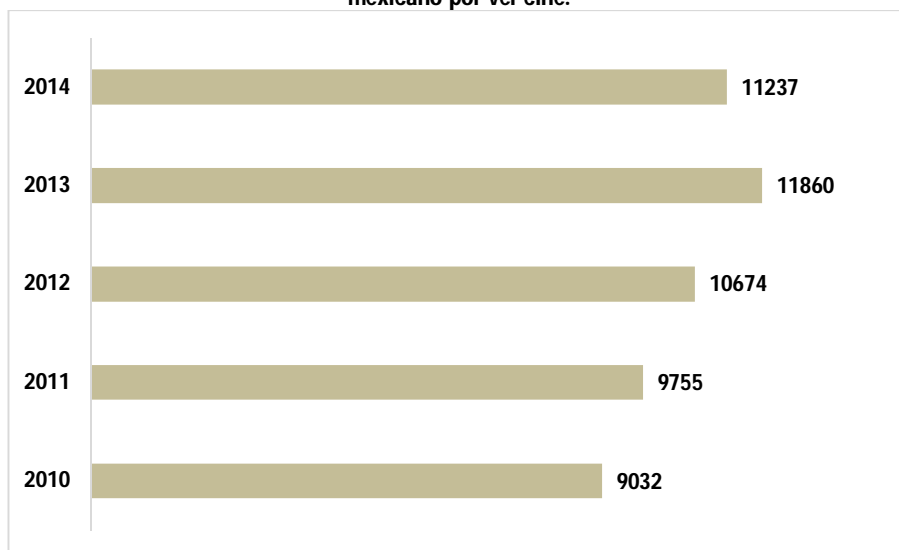
La gráfica 2 muestra el potencial que el cine mexicano tuviera, al menos en el propio país, de ser consumido. Los espectadores han incrementado su gasto en cine. Los ingresos en taquillas pasaron de un poco más de nueve mil millones en el 2010 a 11 mil 237 millones para el 2014. El número de complejos cinematográficos y de pantallas también es otro argumento empleado para sustentar la afirmación hecha anteriormente (tabla 2).

Tabla 2. Costo promedio del boleto, número de complejos cinematográficos y pantallas en México. Datos que sustentan el incremento de consumo de películas en el país.

	2010	2011	2012	2013	2014
Costo promedio del boleto	47.6	47.6	46.78	47.8	47
Complejos cinematográficos	515	562	577	604	670
Pantallas	4616	5166	5313	5547	5678

*Elaboración propia con información de IMCINE. Cifras de costo de promedio del boleto en pesos.

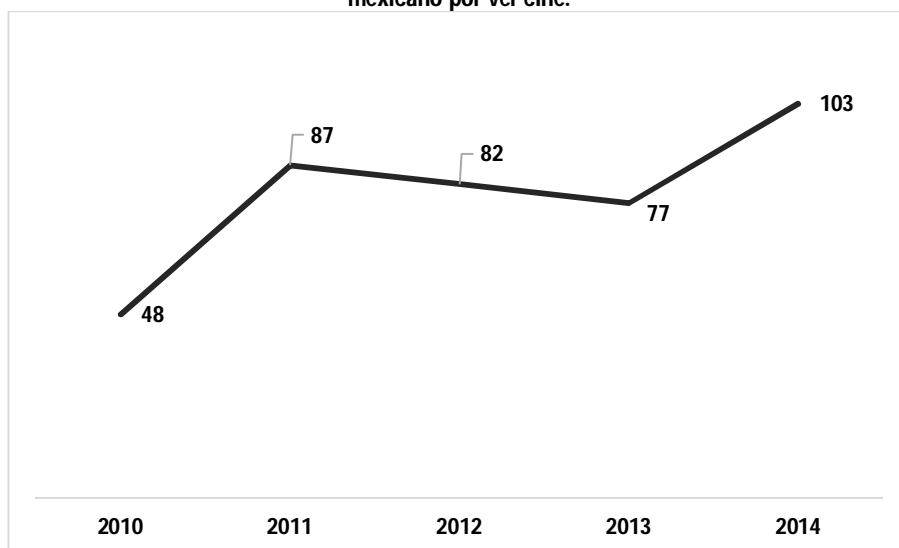
Gráfica 2. Ingresos en taquillas mexicanas. Indicador que refleja el deseo de los espectadores mexicano por ver cine.



*Elaboración propia con información de IMCINE. Cifras en grafica en millones de pesos.

Los festivales mostrados en la gráfica 3, también arrojan datos del incremento en el agrado que los espectadores mexicanos están teniendo por el cine, ya sea para culturizarse o bien entretenerse. El incremento en el número de festivales del 2010 al 2014 fue de más del 100%.

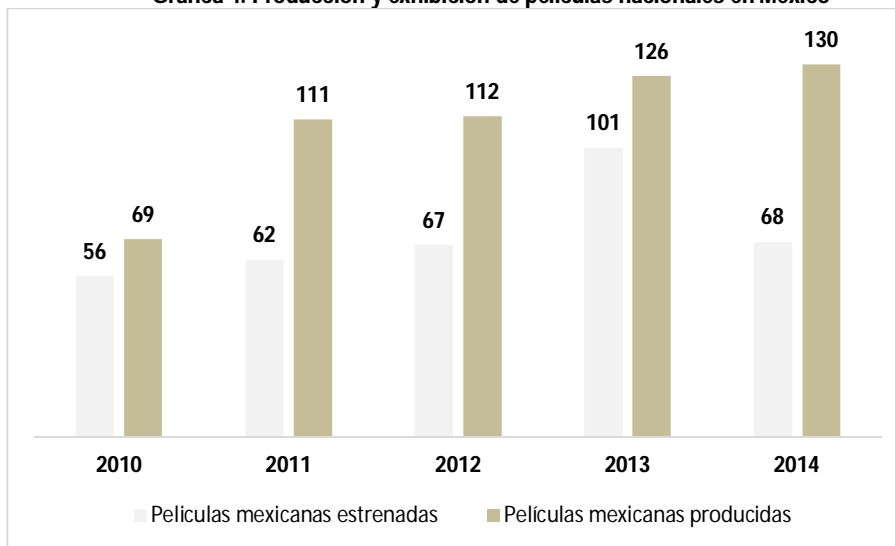
Gráfica 3. Número de festivales en México. Indicador que refleja el deseo de los espectadores mexicano por ver cine.



*Elaboración propia con información de IMCINE.

Finalmente, la gráfica 4 muestra la producción y exhibición de las películas nacionales en México. Si bien, los estrenos se han incrementado, no reflejan el potencial que se pudiera alcanzar. Más allá de acuerdos de distribución y exhibición, el hecho que una parte de las películas que se producen no se exhiban, refleja los retos que las OPC de Nuevo León deben enfrentar, principalmente en la labor de incluir factores causales de éxito comercial agregando en sus filmes elementos de agrado, para los espectadores nacionales, que si consideramos un comportamiento similar del público mexicano al estadounidense, pudiéramos afirmar que dichos factores colaborarían para que la exhibición y el consumo, a su vez, se incrementen en Estados Unidos y el resto del mundo.

Gráfica 4. Producción y exhibición de películas nacionales en México



*Elaboración propia con información de IMCINE.

Opciones de producción: factores causales de éxito comercial para las OPC de Nuevo León

En el 2009 consumidores de la industria del entretenimiento y películas estadounidenses compraron 1.42 mil millones de dólares en entradas al cine. El promedio fue de 3.89 millones de dólares de entradas por día (Jiqnxin, G. et al 2009). Lo que en términos de comercio representa un balance positivo para la Unión Americana.

La visión de negocios del cine se genera por etapas. Primero, y lo más recomendable, es la elaboración de un guion donde debido a la dificultad para crear una historia atractiva para el público y a su vez lo competido que está el mundo del cine, sólo el 10% se convierten en películas. El guion, desde su concepción, debe contener elementos que sean altamente consumibles entre los espectadores, los cuales se comportan como cualquier cliente participante de las reglas del mercado.

Una vez que una historia ha sido seleccionada para producirse, se buscan fuentes de financiamiento y los actores y staff que serán parte del nuevo proyecto de la OPC. En seguida, la película se filma y se post produce. Una vez que la película se ha terminado, en su fase de realización porque un film se termina hasta que se exhibe, se toma la decisión de lanzarla a las pantallas de cine.

Durante el primer fin de semana de estreno, se lleva a cabo una etapa donde los productores y ejecutivos de las distribuidoras y exhibidoras revisan las ventas en taquilla, la cual es fundamental para la supervivencia de una OPC así como para el potencial acuerdo de futuras negociaciones de próximas producciones. Aun y con lo anterior, nunca estará 100% garantizado el lanzamiento de nuevos films si no son potencialmente consumibles por los espectadores. Esta fase es importante para el incremento de exposición y por lo tanto las utilidades de todos los involucrados. Si la venta de boletos es vasta la permanencia de la película está garantizada por algunas semanas más.

Como muchos films tienen poco éxito en taquilla, los ejecutivos son alentados a desarrollar proyectos donde se puedan producir una o más secuelas. Entrevistas hechas por Jiqnxin, G. et al 2009 reflejan que los productores y los ejecutivos de las distribuidoras y exhibidoras plantean secuelas desde la creación de las primeras películas.

La industria del cine enfrenta altos riesgos financieros, principalmente en México donde los espectadores sienten mayor agrado por el cine hollywoodense. Esto se da principalmente por los cambios en los costos y el comportamiento particular de los espectadores. Para apostarle a lo seguro, lo conveniente es hacer encuestas preguntándole al público que evalúe las ideas antes, siquiera de que se entregue una versión final del guion (Escoffier, N. 2015). Hoy en días las películas de las OPC deben producir ganancias dobles a los costos de producción, para que realmente valga la pena invertir.

En la actualidad, las OPC no saben con certeza cuál será su próximo proyecto. Los deseos del mercado son cambiantes cada temporada. Si bien, parte de las necesidades del público son entretenerse al acudir a una sala de cine, las OPC también deberán enfocarse en culturizar, pero siempre anteponiendo el carácter económico que requieren para su supervivencia y el aumento de las riquezas de los dueños. Por lo tanto, las OPC de Nuevo León deberán filmar historias que entretengan (Lozano, D. et al 2009).

Algunas recomendaciones para aumentar el negocio y hacerlo más fácil y productivo, entreteniendo y cultural van hacia que aunque España sea nuestro principal socio en coproducciones es fundamental iniciar la

búsqueda de trabajar en conjunto con Hollywood, crear películas en las que las grandes corporaciones no estén interesadas hacer, buscar darle al espectador lo que demanda en materia de diversión y cultura, pensar en películas que hagan reflexionar al espectador para que la película sea potencialmente comentada una vez que la función haya terminado y, por su atractivo mundial, reflejar el folklor mexicano puede beneficiar (Fernández, V. 2008). Si bien, no se debe olvidar que algunos factores ponen en desventaja al cine nacional, principalmente en temas de negocios: la excesiva promoción y publicidad que se les hace a las producciones hollywoodenses, la poca aceptación que se le da a las distribuidoras independientes, los gustos tan homogéneos que ya se establecieron en el mercado, el alto riesgo que impera en la distribución que hace necesario contar con un flujo continuo y regular películas con semejante calidad y las economías de escala.

Así, las OPC mexicanas deben trabajar 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. Por otro lado, 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: esfera creativa, es decir, mismos géneros, actores, director, presupuesto similar, clasificación y críticas de cine; pautas de estreno considerando al mismo distribuidor, fechas de estreno garantizadas y similares año con año y estrategia de estreno similar (número de salas en las que se estrena) y el esfuerzo de marketing o la misma intensidad de publicidad (Miguel, J. 2004).

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

1. En ellas se emplean efectos especiales, permitiendo y creando nuevas investigaciones y tecnologías innovadoras para el proyecto. Con esto se puede acceder a financiamiento público relacionado con la ciencia y la tecnología además del arte y la cultura.
2. Potencian el "efecto club", ya que es necesario conocer las películas de la saga o serie.
3. Se obtiene ingresos del merchandising.
4. De cualquier tipo de merchandising que se lance y las películas, empieza a haber una asociación de marcas.
5. Si los costos llegan a ser creciente no es un elemento que preocupe pues se disminuye considerablemente el riesgo.

Ahora, la elección de los distintos proyectos cinematográficos se hace de la siguiente forma, según lo analizado y pretendido por la OPC:

1. Decisiones de reemplazo. Lo harán empresas ya dedicadas al giro cinematográfico, con el fin de reemplazar los activos existentes o mejorar los que tienen actualmente. (Besley, S. 2001) Organización Ramírez, dedicada a la exhibición, con sus salas Cinépolis, y Cinemex, ahora agranda su cadena produciendo películas mexicanas comerciales que son expuestas en sus salas, lo que al final les permitirán ser dueñas de los mayores componentes de la cadena productiva.
2. Decisiones de expansión. Lo efectuarán OPC que intentan adoptar proyectos de capital para añadirlos a los activos actuales a efecto de incrementar las operaciones actuales (Besley, S. 2001). Este tipo de decisiones han sido tomadas por las empresas Televisa y TV Azteca quienes dedicándose a la producción de programas televisivos ahora destinan parte de sus activos a la producción de películas comerciales.

Ahondando entre diversos mecanismos de marketing que existen para reducir el riesgo en las películas que ampliamente pudieran ser utilizados por las OPC nuevoleonenses y mexicanas nos encontramos con:

a) Esfera creativa.

1. *Género.*- Como se reflejó en los estudios de IMCINE, el mercado tiene preferencias por ciertos géneros por lo que hay que considerar que estos gustos para que las OPC de Nuevo León incrementen sus posibilidades de éxito comercial.
2. *Actores.* Una mala película con el actor mexicano Jaime Camil será mucho más rentable que una película mala sin Jaime Camil. Los actores, por ser el rostro del producto, garantizarán, o lo contrario, una buena, o mala, asistencia a ver el film en pantallas.
3. *Director.*- Un creativo adecuado, que sepa contar la historia, de una forma entretenida, incrementará la satisfacción del espectador al ir al cine. Esto aumentará los ingresos y generará publicidad de boca en boca.
4. *Presupuesto.*- Entre más dinero se tenga, mayor inversión en la producción y en la publicidad contará la película. Elementos que mejoran el producto y persuaden e informan al cliente para que vayan a ver la película.

5. *Clasificación*.- Anteriormente se comentó que las películas con mayor asistencia fueron las clasificadas como "AA" para todo público, mientras que una "C" excluye a los niños y adolescentes, por lo que reduce el mercado.

6. *Crítica de cine*.- Son importantes para los espectadores durante los primeros días del estreno, ya que los clientes todavía no obtienen información boca por boca de otros espectadores. Si ésta es favorable mayor afluencia se tendrá (Eliashberg, J. 1997).

b) Pautas de estreno.

1. *Distribuidor*.- Entre más grande sea, tendrá más dinero para destinar al número de copias, además tendrá mejor posición para negociar con las exhibidores y su poder de promoción del film será mayor.

2. *Fecha de estreno*.- Si la película se lanza junto con "Star Wars" o "Mi Villano Favorito" la competencia será bastante fuerte. Lo ideal será lanzarla en el momento adecuado tanto por los estrenos que habrá ese día como por la temporada. Por ejemplo, las películas con temáticas navideñas es preferible estrenarlas en los meses de noviembre o diciembre.

3. *Estrategia de estreno (número de salas en las que se estrenará)*.- Entre más salas mayor la cantidad de plazas que se tenga para proyectar la película y reduciendo así las opciones a escoger que tiene el cliente al llegar a los complejos cinematográficos.

c) Esfuerzo de marketing.

1. *Intensidad de publicidad*.- Recordemos que entre mayor sea la publicidad, más persuasión se ejerce en el espectador para que vaya a ver la película.

Finalmente es importante considerar algunos factores que son parte de la naturaleza del cine y que las OPC en Nuevo León pueden sacarle provecho. Por ejemplo: el cine debe ser positivo y mágico. El espectador quiere ver películas que le hagan sentirse héroe o que lo lleven a un estado en el que él piensa que sería la perfección de las situaciones o las cosas en su país, o incluso en el mundo. Para pesimismos o tragedias, la vida cotidiana es a veces suficiente (Ray, R. 2006). El espectador busca ser parte de la historia, y por supuesto querrá temas positivos sobre los negativos que le permitan escapar de una realidad, a veces percibida, como dramática y que lo lleve a una situación utópica (Lozano, D. et al 2010).

El negocio del cine debe estar presente en el productor desde la concepción del guion. Películas con duraciones no mayores a los 90 minutos, reducirán costos y permitirán mayores proyecciones por sala. Lo anterior se debe dar sin arriesgar en ningún momento la historia o la calidad de la película, la cual el espectador demanda en todo momento. *Titanic*, (1997) de J. Cameron, tenía una duración de 194 minutos, debido a la importancia de la historia y al impacto visual de las situaciones. La producción le dio preferencia a la calidad audiovisual y de la historia, que a la larga logró satisfacer al mercado mundial.

La implementación de una evaluación comparativa o benchmarking, será también fundamental para el consumo de producciones mexicanas. Esta implica la búsqueda de las mejores prácticas en la industria cinematográfica. El proceso consiste en conocer y difundir las formas de trabajar de toda la organización que se evalúa, para posteriormente implementar dichos conocimientos a la industria u OPC mexicanas. (Koontz, H. 2004). Dichos procesos o formas deben incluir aquellos que, México como país, pueda implementar en sus producciones.

Factores de apoyo para las OPC de Nuevo León

Algunas otras acciones son importantes en el establecimiento, crecimiento y fortalecimiento de las OPC en Nuevo León. 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 nuevoleonenses. 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 hablado en el mundo (Pauwelyn, J. 2007).

El apoyo y establecimiento de centros educativos cinematográfico, en donde la gente estudie técnicas, teorías, conceptos, modelos y que practique la forma de hacer películas, con una visión tanto cultural como de negocios generará mayor recurso humano capacitado para realizar películas que puedan ingresar a otros mercados además de volver a las propias OPC económicamente sustentables.

El aprovechamiento de los estímulos gubernamentales y la gestión para mejorarlos, buscando romper barreras de ideología, que permitan una mayor producción de películas mexicanas acorde con las demandas de los mercados internacionales, buscando hacer negocio del cine e incluyendo tintes culturales de México traerá como resultado incremento de ingresos, mayor productividad, crecimiento y desarrollo organizacional, económico y cultural (Lozano, D. et al 2010). De igual importancia es que los estímulos sean integrales y que generen beneficios reales, por ejemplo, el artículo 226 analizado en la introducción de este estudio tiene como reto el que los cineastas verdaderamente puedan acceder a las empresas otorgantes este beneficio, en lugar de enfrentarse a la barrera de no ser atendidos por los directivos que puedan tomar la decisión de autorizar tal estímulo. Gestores gubernamentales que tengan dicho fin serían convenientes para las OPC en Nuevo León.

Para impulsar el desarrollo de las producciones cinematográficas las OPC en Nuevo León tienen que realizar productos audiovisuales que estén fuertemente sustentados y soportados por diversas herramientas o factores que determinen su éxito, lo que a su vez motivará a todas las partes involucradas, desde inversionistas, gobiernos y estimuladores hasta productores y artistas, a participar en diversos proyectos cinematográficos que lleven al sector a formar una industria protagonista en la economía nacional por su consumo doméstico y allende las fronteras.

En este subtema hemos dividido los factores de apoyo en cuatro:

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 de Nuevo León y México podrán desempeñar mejor su trabajo ya que el adecuado acceso a recursos financieros, les permitirá rodearse del talento mejor capacitado y rico en creatividad, que garantice una película atractiva para los consumidores.

- *Apoyo Estatal.-* El apoyo del gobierno es fundamental. La creación de estímulos fiscales creadas por el presidente Fox 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).

- *Retorno sobre la Inversión.-* Este es un apartado de suma importancia, es el que al final nos garantizará tener acceso a atractivas fuentes de financiamiento. Tanto las OPC en Nuevo León como los artistas deben pensar en que la producción audiovisual que se lleve a cabo debe generar un retorno sobre la inversión y ganancias atractivas para los inversionistas.

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 y que además haga que los clientes se sientan satisfechos al momento de que termine la película.

- *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. Mostrar una esencia de la película o serie que impacte al público o bien formas de publicidad que generen curiosidad por parte de la gente.

- *Distribución y exhibición de la película.-* Al tener garantizado una fuerte distribución, la producción será una opción real para ser vista por los espectadores. Los clientes tendrán en cartelera la película y será considerada y expuesta para ser consumida. Desde que se realiza la preproducción, los productores deben visualizar colocar la película no sólo en cartelera nacional, sino buscar venderla en salas extranjeras. Otros medios que generan rendimientos muy atractivos, que buscan un mayor desplazamiento, que al sumarse todas las formas de distribución complementan una exposición adecuada del producto: TV de paga, rentas y ventas del material audiovisual, 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 como lo son fotógrafos, editores, musicalizadores, entre otros.

- *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 los factores narrativos causales de éxito como personajes centrales, antagonistas y aumentos de tensión. Muchas producciones tocan temas relacionados con el amor, el cual es muy aceptado por el público universal, otras buscan temas más controversiales como historias reales de asesinatos o asuntos políticos, otros más buscan temas de interés y que generan algún tipo de temor entre los espectadores como son temas relacionados con el fin del mundo, ataque de extraterrestres, entre otros.

4. Evitar el síndrome Lozano-Barragán (SLB).- El SLB es el padecimiento que sufren algunos artistas cinematográficos, como productores de un bien, que culpan a los espectadores que no sienten agrado por la película, del fracaso en taquilla; además argumentan que dichos espectadores no supieron entender el producto o que no saben la naturaleza del cine (Lozano, D. et al 2011).

Para evitar el SLB, es recomendable considerar los siguientes aspectos que permitirán que los artistas crezcan también como empresarios:

- *Un fracaso en una producción artística puede causar enojo o frustración pero más bien debe verse como aprendizaje..*

- *Eliminar el ego.*

- *Formación constante y desarrollo de experiencia.* Haciendo referencia a la formación académica, técnica, artística y científica del cine.

- *Evitar adoptar un modelo erróneo.* El cual de preferencia debe ir direccionado a seleccionar un modelo comercial.

Benchmarking de modelos innovadores de negocios de la producción cinematográfica mundial

Es evidente que las OPC de Nuevo León, y en general las mexicanas, no cuentan con los grandes presupuestos estadounidenses que les permiten tener mega producciones y destinar hasta el 40% de lo presupuestado a campañas de publicidad que logran persuadir al consumidor para que ven las películas (Miguel, J. 2004), entonces el reto de dichas OPC será encontrar elementos que hagan que el producto sea interesante para el mercado.

En seguida, realizamos un escueto benchmarking de diferentes modelos e innovaciones empresariales y cinematográficas en otros países, que bien pudieran servir para que las OPC en Nuevo León consideren la creación del suyo propio, que han creado conceptos de producción cinematográfica que los caracterizan y que hace que sus producciones sean únicas captando importantes segmentos o nichos de mercado y teniendo una amplia comercialización incluso allende sus fronteras.

Nigeria

Los productores del país más poblado de África, tomaron el modelo clásico hollywoodense y lo adaptaron a su sociedad, plasmando el ambiente de Lagos, la extrema inseguridad y la pobreza (Lozano, D. et al 2010). Crearon un concepto en donde el personaje principal rescata a las víctimas de los villanos. Financian sus películas por medio del "product placement", es decir, buscan empresas que les presten sus locaciones, vestuarios, que les den comida lo que se compensará con detalles de su maca en la película y logos en los créditos. Esto los ha ubicado como el tercer productor más grande de películas en el mundo para el 2007 y el primero en ventas de las mismas en el continente africano por su atractivo entre los habitantes de aquella región (Hayes, J. 2008). En el 2014 la industria cinematográfica se ubicó como la segunda más grande del mundo, después de Hollywood e incluso por encima de Bollywood en la India. Entre el 2005 y el 2009 Nollywood produjo un promedio de 1093 películas por año con ventas promedio de 50 mil copias por película. Para el 2013, el país africano generó ganancias de 800 millones de dólares. La producción de películas aumento a dos mil por año lo que la colocó arriba de la India por primera vez. A la postre este crecimiento le ha permitido a los productores nigeriano trabajar en coproducciones, y a las vez proyectar, con el Reino Unido, Canadá y Francia. De hecho, en este último país, en el 2012 se creó Nollywood TV, un canal de televisión que transmite películas de Nollywood de calidad aceptable (Santos, A. 2015).

Cabe señalar que un factor que ha permitido el crecimiento de esta industria es la falta de reglas y derechos de la propiedad, establecidas formalmente generando ganancias de la venta de copias físicas, mientras que versiones piratas circulan en Nigeria y el África Subsahariana. Esto igualmente ha impactado en el incremento de la popularidad del cine nigeriano y la demanda del público por más copias, por un lado, pero también por acceder al material original cuando los filmes son de calidad narrativa, principalmente.

Otro modelo alternativo de Nollywood son también películas de poca calidad a bajo costo donde se explotan temas como conflictos familiares, asesinatos, rituales y elementos supernaturales lo que se ha convertido con el tiempo en una estructura fundamental del cine nigeriano.

Estados Unidos

El mismo país anglosajón tiene su forma cinematográfica económica, por llamarlo de una manera, creado por Daniel Myrick y Eduardo Sánchez con la película *"El Proyecto de la Bruja de Blair"* que se realizó con sólo 35 mil dólares. La compañía productoras de esta película dio con un tema original en donde la técnica con la que se contó la historia y la forma con la que se hizo la publicidad en el canal de televisión MTV, notas en revistas de universidad, revistas y posters en donde aparecen los personajes principales con la leyenda *"Se Busca"*, que incluyó la desaparición de los actores impregnándole un "realismo falso" hizo que fuera un éxito altamente rentable. Generó en taquilla 150 millones de dólares en todo el mundo. (Telotte, J. 2001). Otras películas han explotado este modelo, donde además de los ingresos, lo resaltante es precisamente los bajos costos de producción en los que incurren, *Actividad Paranormal, Los Huéspedes, El Último Exorcismo*, entre otras películas.

Por otro lado, no se puede dejar de lado que Hollywood, principalmente con sus mega producciones, es la industria que más participación de mercado tiene a nivel mundial, además de der la que mayores ingresos obtiene. Las megaproducciones son un modelo en sí.

China

Las empresas productoras de cine de este país, con un amplio crecimiento económico, dejaron de ver a Estados Unidos como su principal competidor e hicieron algo muy benéfico para la industria oriental: se aliaron. La cantidad de coproducciones ha ido en aumento lo que les permite captar fuertes inversiones además de mezclar el modelo hollywoodense que funciona en todo el mundo, con el atractivo modelo cinematográfico chino que tanto lo diferencia de los demás: los personajes centrales suelen encerrar características fantásticas, como el poder volar, tener diálogos intrigantes y utilizar coreografías espectaculares de artes marciales (Rosen, S. 2003).

Otro factor que ha incrementado los ingresos domésticos, al igual que la producción nacional, son las altas cuotas que fija el mismo gobierno, donde las exhibidoras deben destinar mayores salas a producciones chinas. En el caso particular a la larga esto pudiera ser perjudicial, eliminando la competencia, lo que pudiera atentar contra la calidad de los filmes. Aunque, es resaltable que las OPC chinas no han sacrificado del todo la calidad de sus filmes más que, en su caso, en sus temáticas, pues un importante número de ellas abordan temas relacionados con el patriotismo.

Dinamarca.

Las compañías de cine de este país nórdico, de poco más de cinco millones de habitantes, han reducido costos de una forma tal, que les permite hacer películas. Los productores daneses crearon un estilo en donde no hubiera que utilizar una gruesa inversión en fotografía e iluminación, crear guiones en donde sólo se plasme la estructura, reduciendo costos de elaboración del mismo y tiempo, y aplicar un sonido que cumpla lo mínimo sin grandes efectos de audio. Se eliminaron escenas de sexo, en donde los actores piden más dinero para realizarlas, y de violencia, donde la producción resulta a veces muy costosa. Se busca resaltar el atractivo del producto por medio de la originalidad de la historia, el concepto, la dirección y la planeación del rodaje de la película. (Geunes, J. 2001).

India

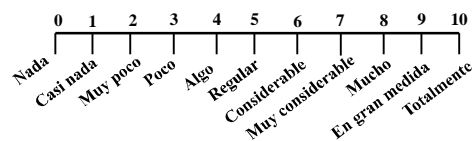
Sus películas, aunque toman fórmulas ya probadas en viejos largometrajes, busca impregnar sus historias de su cultura, sociedad e historia. Suelen ser únicos en su conservadurismo y agregan elementos prácticamente únicos, en donde casi todas las películas los personajes bailan y cantan melodías indias. El segundo país más poblado del mundo ha sido el primer productor cinematográfico en el planeta durante muchos años, con un vasto número de empresas dedicadas a la producción (Minocha, S. 2006).

Las OPC de Nuevo León deben buscar formas atractivas para los espectadores con bajos costos de producción. Esto es fundamental ante la falta de acceso de grandes presupuestos. Los países antes mencionados ya lo hicieron y les funcionó, incluidos los mismos Estados Unidos. Pensar en la idea, su historia y su creatividad y formas de planeación de la producción que sirvan para que, con lo que el país pueda destinar como inversión cinematográfica, las OPC de Nuevo León crezcan y se conviertan en una industria protagonista como motor económico de la entidad y el país.

Diseño del instrumento

Se acudió a 10 expertos para que nos dieran sus opiniones sobre cuánto consideran ellos que Nuevo León pudiera convertirse en un polo de producción cinematográfica con potencial de consumo tanto en México como en Estados Unidos y el resto del mundo. Dentro de las preguntas que se les hicieron a los expertos, se expusieron diversos factores comprendidos dentro de la esfera creativa como el género de la película, los actores, el director, los presupuestos, la clasificación además de la crítica; las pautas de estreno donde se incluye la selección y negociación con los distribuidores indicados, las fechas de estreno apropiadas, el número de salas en las que se exhibe; los esfuerzos de marketing donde se incluye la intensidad de la publicidad; la creación de sagas o series donde se empleen efectos especiales y tecnologías innovadoras que justifiquen un alto presupuesto, potenciar el efecto club y la producción y venta de artículos comprendidos dentro del merchandising; elementos artísticos como el talento que participa, que la película sea hablada en inglés y los elementos narrativos indicados comprendidos en la historia; los apoyos estatales tendientes a incrementar el acceso a estímulo y financiamiento, facilidad de obtención de permisos y reducción de la burocracia, gestorías con empresarios nacionales e internacionales, gestoría con autoridades locales, nacionales e internacionales, apoyo a los distribuidores independientes; se consideró el alejamiento del SLB, evitando culpar al público de ignorante para justificar a los cineastas, artistas y OPC locales y nacionales, aprendizaje de los fracasos cometidos en el cine mexicano e internacional, eliminar el ego y la formación constante de talento; por último, factores extras como la realización de coproducciones con Hollywood, atraer la producción estadounidense a suelo nuevoleonés, provocar reflexión a los espectadores y realizar filmes que muestren el folclor mexicano. Las preguntas se respondieron con base en una escala del 0 al 1, en donde 0 es "Nada" y 1 "Totalmente" (figura 1).

Figura 1. Escala de medición empleada de manera gráfica en la encuesta. Se multiplicaron las calificaciones por 10 por mayor facilidad de apreciación para en encuestado.



*Elaboración propia

La selección de expertos se hizo considerando sus trabajos cinematográficos o su experiencia como científicos o en la docencia con temas relacionados precisamente con el cine.

Metodología de la Investigación

La matemática borrosa permite el tratamiento de la subjetividad y/o incertidumbre en la que cae un experto cuando asume la responsabilidad asignar una cifra a una función característica. (Lozano, D. 2013). Su desarrollo trajo un problema epistemológico en el sentido de que es mejor usar cierto modelo que no representa del todo la realidad o un modelo borroso que representa un reflejo válido (Gil-Lafuente, A. 2005).

Conociendo los hechos, las personas sitúan en diferentes niveles específicos lo que es difícil según lo que ellos entienden por "difícil". ¿Qué será una persona joven? ¿Alguien de 30, 35 ó 40 será considerada como joven? Aunque todos estaremos de acuerdo que una persona recién nacida es joven y una persona de 90 años ya no lo es. Los expertos más bien se dejan guiar por sus puntos de vista netamente intuitivos, por lo que pudiera ser complicado clasificar algo dentro de una escala del 0 al 1 y representar lo que es en la realidad. (Gil-Lafuente, A. 2005).

Un subconjunto de elementos de un referencial cuyos valores de la función característica de pertenencia son intervalos en (0,1) se denomina *subconjunto borroso*. Este permite reflejar de manera más fidedigna la percepción de un fenómeno cuando interviene la opinión subjetiva de un experto. (Cortez, K. 2006)

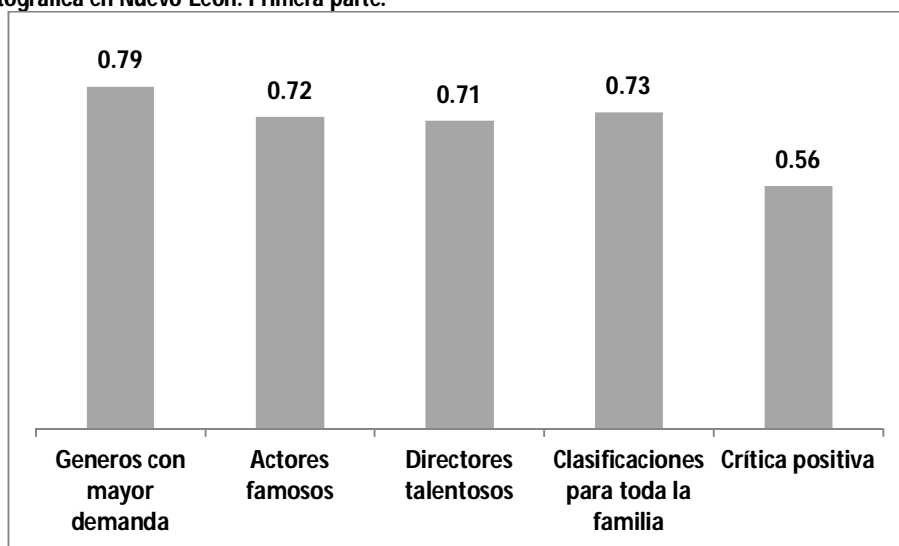
En este caso se recurre a la opinión de varios expertos y el problema que se plantea es cómo realizar la agregación de estas opiniones. Entre los métodos para agregar opiniones consideramos el que da lugar a los subconjuntos aleatorios borrosos cuya función característica de pertenencia (fcp) es una variable aleatoria, es decir, que para un mismo valor del referencial se establece para todos los valores considerados de la fcp una probabilidad. (Cortez, K. 2006).

Para determinar en qué medida las OPC de Nuevo León, pueden establecerse, crecer y consolidarse como productoras exitosas de cine comercial tanto en el país como en los Estados Unidos y el resto del mundo se proponen diversos factores, los cuales son evaluados precisamente por expertos en temas de cine consultados para la presente investigación. A cada una de las preguntas se les asignó un valor donde 0 es "Nada" y 10 "Totalmente".

Resultados de la Investigación

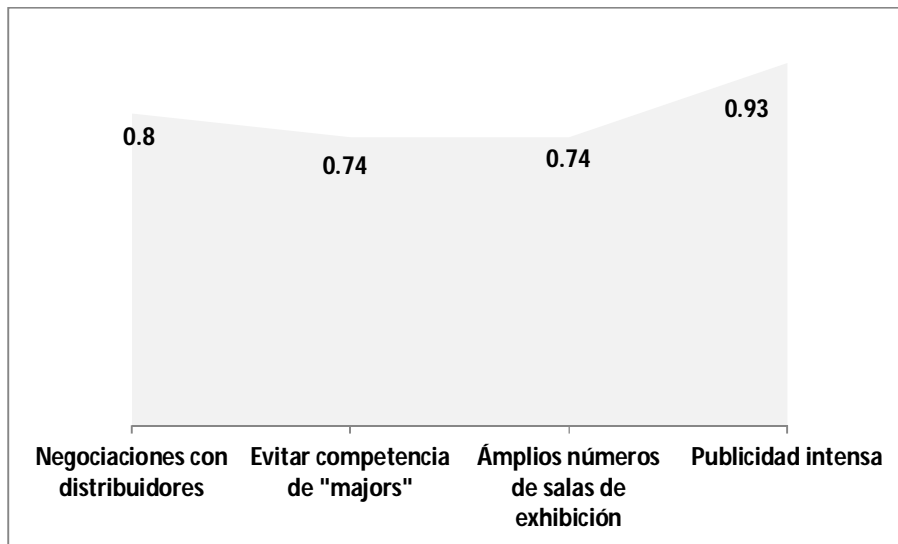
Los expertos consideraron que se pudiera establecer una industria cinematográfica en Nuevo León, rentable y económicamente sustentable un 0.79, es decir, "mucho", si las OPC produjeran films de géneros con mayor demanda; si contrataran actores famosos o directores talentosos y de prestigio la probabilidad es de 0.72 y 0.71, respectivamente, equivalente a "muy considerable"; si la producción fuera con clasificaciones que abarquen mayor base de mercado, como infantiles o para toda la familia, la probabilidad es similar con 0.73; mientras que colaborar o satisfacer a los críticos para que sus comentarios sean positivos, arroja un resultado de 0.56, ubicándose de "regular" a "considerable", pero el peso es relativamente bajo.

Gráfica 5. Medida en la que algunos factores pudieran coadyuvar a levantar una industria cinematográfica en Nuevo León. Primera parte.



Si las OPS tuvieran negociaciones acertadas con distribuidores y exhibidores, donde todos los involucrados obtengan ganancias por sus actividades, la probabilidad de que se establezca una industria en la entidad es de 0.8; los estrenos también son importantes, los productores experimentados están conscientes de que la competencia con las producciones estadounidenses es complicada, por lo que establecer fechas de estreno evitando competir con las mayor de los Estados Unidos arroja una probabilidad de 0.74 mientras que si la cantidad de salas donde se proyecte la película es numerosa, el resultado es igualmente de 0.74. Ahora, la publicidad intensa, a consideración de los expertos, es uno de los factores que beneficiarían el establecimiento de una industria fílmica con 0.93, es decir, si ésta se da, sería "en gran medida" la probabilidad de establecer una industria cinematográfica en Nuevo León (gráfica 6).

Gráfica 6. Medida en la que algunos factores pudieran coadyuvar a levantar una industria cinematográfica en Nuevo León. Segunda parte.

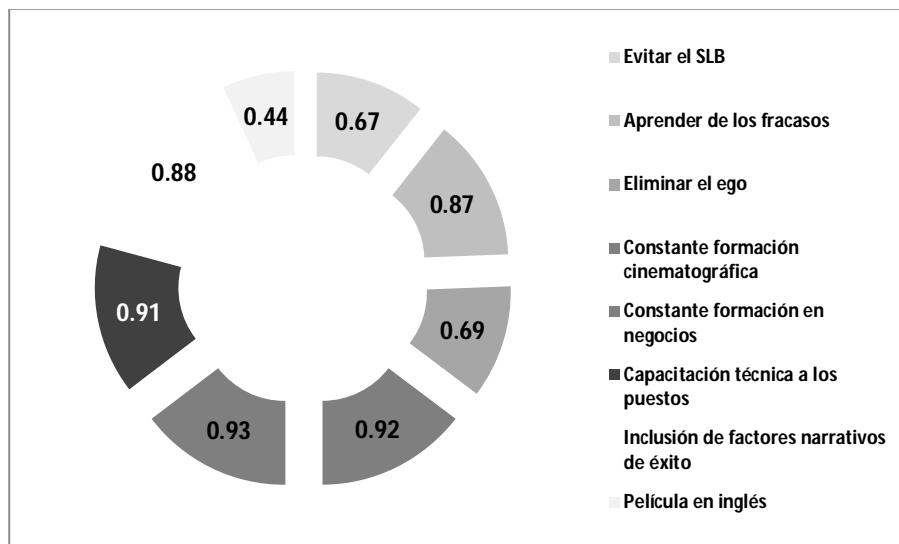


La producción de sagas, emplear tecnología innovadora, generar un efecto club, potenciar el merchandising, beneficiarían al levantamiento de una industria cinematográfica de "regular" a "considerable", siendo la primera variable la de menor impacto, como se puede apreciar en la tabla 2. En seguida, los expertos externaron la importancia de generar mayor gestoría con empresarios, gobiernos locales, nacionales e internacionales para obtener mayor acceso a financiamiento. Los resultados para estas opciones fueron "muchas" para prácticamente todas. Existen apoyos, más la dificultad de acceder a quienes los pudieran otorgar, principalmente porque muchos tomadores de decisiones no tienen tiempo ni están conscientes de dichos estímulos y los beneficios que generan para terceros. El apoyo a distribuidores independientes también resulto elevado con 0.81 (tabla 2).

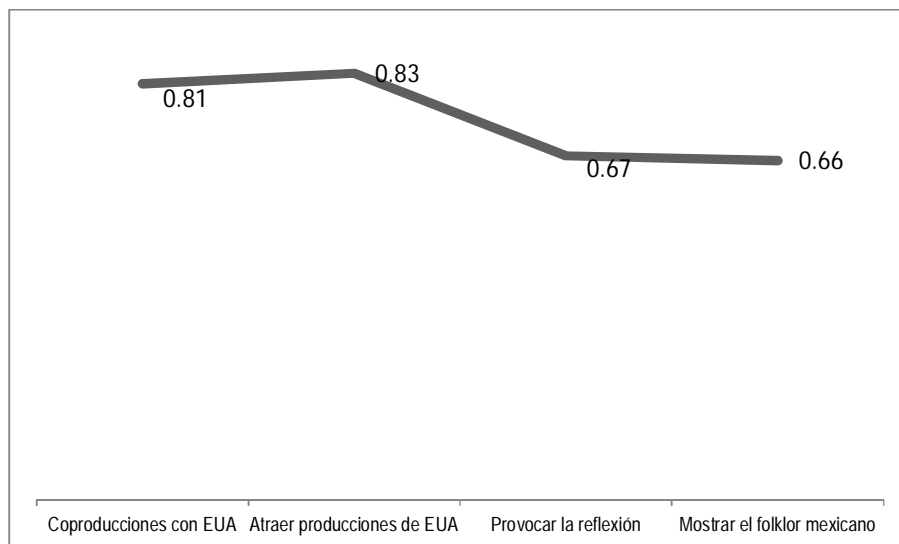
Tabla 2. Medida en la que algunos factores pudieran coadyuvar a levantar una industria cinematográfica en Nuevo León. Tercera parte.

Producir sagas o series	Emplear tecnología innovadora	Generar un "efecto club"	Potencial merchandising	Mayor financiamiento gubernamental	Disminuir la burocracia	Gestorías 226	Gestoría para apoyo gubernamental	Apoyo a distribuidores independientes
0.59	0.67	0.68	0.75	0.73	0.8	0.8	0.81	0.81

Gráfica 7. Medida en la que algunos factores pudieran coadyuvar a levantar una industria cinematográfica en Nuevo León. Cuarta parte.



Gráfica 8. Medida en la que algunos factores pudieran coadyuvar a levantar una industria cinematográfica en Nuevo León. Quinta parte.



Interesante fue descubrir la importancia que los expertos le dan al aprendizaje, experiencia y capacitación. Si las OPC aprendieran de sus fracasos y trabajaran para mejorar, la probabilidad de éxito en el establecimiento de una industria cinematográfica es de 0.87; la formación cinematográfica y de negocios obtuvieron calificaciones altas con 0.92 y 0.93 respectivamente. La capacitación técnica se ubicó en 0.91 mientras que incluir factores narrativos atractivos para los espectadores impacta en un 0.88. Evitar en SLB y eliminar el ego, se ubicaron de “considerables” a “muy considerables”. Finalmente, los productores expertos no piensan que si las películas fueran habladas en inglés coadyuvarían “en gran medida” al establecimiento de una industria aun y cuando los Estados Unidos producen y consumen mucho cine; pues sólo calificaron esta variable con 0.44, es decir, “algo” (gráfica 7).

Por último realizar coproducciones con OPC estadounidenses así como atraer empresas americanas para que filmen en el estado coadyuvarían en un 0.81 y 0.83, respectivamente, lo cual abre la posibilidad para abrir alianzas y sociedades atractivas entre OPC de ambos países. Si en el estado se realizaran películas que provocarían la reflexión, la posibilidad sería de 0.67. Finalmente, el folclor nacional aunque es atractivo no lo es tanto, en comparación con otros, cuando apreciamos un resultado de 0.66, por lo que estas últimos dos factores no son de peso considerable en la búsqueda de establecer una industria cinematográfica en el estado de Nuevo León.

Conclusiones

Es conveniente que México implemente estrategias efectivas que permitan que diversos sectores logren establecerse, crecer y desarrollarse. La industria cinematográfica en el país tiene un potencial que pudiera permitirle a las OPC nacionales y al país en general obtener atractivos ingresos.

La industria cinematográfica mexicana llegó a su "época de oro" en los años 40 debido, en parte, a la importancia que se le daba a las políticas de comunicación y culturales así como al establecimiento de una cuota de exhibición de 50 por ciento en el territorio nacional, que gracias a la buena calidad del cine, beneficiaba a las OPC mexicanas con venta de boletos en taquillas nacionales e internacionales. A su vez, el cine mexicano se expandió mundialmente cuando la Segunda Guerra Mundial complicó las operaciones del cine estadounidense y europeo.

En la actualidad, el cine mexicano cuenta con ávidos espectadores deseosos de entretenerse o reflexionar apreciando películas que satisfagan dichas necesidades. Para el último año registrado por IMCINE, 2014, la asistencia al cine mexicano fue de 240 millones de espectadores, es decir, dos veces per cápita. El 10 por ciento representó la asistencia para apreciar películas producidas o coproducidas en el país. El costo promedio del boleto fue de 47 pesos; hay 670 complejos cinematográficos en toda la República y cinco mil 678 pantallas. Los ingresos en taquillas fueron superiores a los 11 mil millones de pesos mientras que se efectuaron 103 festivales cinematográficos. Lo anterior refleja el potencial que se tiene para establecer una industria fuerte que filme tanto para consumo nacional como internacional, si se incluyen factores que permitan conducirse al éxito comercial según las necesidades del mercado.

Diversos países como Nigeria, Dinamarca, el mismo Estados Unidos, la India y China, han creado sus propios modelos de producción exitosos en materia comercial, que incluso, han traspasado sus fronteras y han sido objeto de benchmarking por otras OPC. El cine que plasma la inseguridad y la pobreza con personajes que salvan a la comunidad de perversos villanos han provocado que Nollywood, en Nigeria, se encuentre entre los principales tres productores con mayor número de filmes en el mundo. Dinamarca con su Dogma cinematográfico donde se reducen los costos de producción al aprovechar la luz natural, actores de teatro y dándole libertad al camarógrafo de "moverse" a su gusto, han hecho de la industria danesa sustentable y rentable; los personajes fantásticos de china y los falsos documentales estadounidenses gozan hoy de reconocimiento mundial por su atractivo y recaudación en taquillas además de ser copiados por OCP en diversas partes del planeta. México, y en particular, para efectos de este estudio, el estado de Nuevo León, puede aprender de dichos modelos e incluir otros más que le permitan establecer una industria cinematográfica con amplio potencial de crecimiento y desarrollo.

Dentro de dichos factores propuestos podemos encontrar: *la producción de géneros con mayor demanda, incluir actores famosos en el reparto así como directores talentosos y de prestigio; que la producción de filmes vaya encaminada a aquellos que abarquen mayor base de mercado, como son las películas infantiles o para toda la familia; realizar acciones que estimulen la persuasión positiva de la crítica; las negociaciones acertadas con distribuidores y exhibidores para lograr viabilidad económica para todos los involucrados en la cadena productiva; establecer fechas de estreno que eviten la competencia con las mayor estadounidenses; amplios números de salas para exhibición; lanzar campañas de publicidad intensa; planear sagas o series; emplear tecnología innovadora o efectos especiales; potenciar el "efecto club" que busque que los espectadores sean leales al concepto y tema de la película que aprecian; beneficiarse del merchandising alusivo al film; propiciar mayores apoyos del gobierno en materia de financiamiento, disminución de la burocracia para la obtención de permisos y apoyos, gestoría con empresas nacionales y extranjeras para acceder a los estímulos fiscales o diversos apoyos económicos, gestoría con gobiernos locales, nacionales e internacionales para obtener cualquier tipo de apoyo en materia de producción y que el gobierno apoye a las distribuidoras independientes para que películas que no sean mega producciones encuentren un canal de distribución conveniente. Por su parte, las OPC pudieran coadyuvar al surgimiento de una industria en el estado de Nuevo León si evitaran el SLB, aprendieran de los fracasos anteriores, eliminaran el ego o vanidad del artista, y formaran constantemente a su personal en materia cinematográfica, de negocios, mercadotecnia, economía y administración; la inclusión de personal capacitado y de factores narrativos como personajes principales con fuertes retos por superar, antagonistas perversos o el aumento de tensión en todo momento, también serían herramientas que pudieran beneficiar en la rentabilidad y sustentabilidad organizacional. Buscar realizar coproducciones con OPC estadounidenses, atraer realizaciones extranjeras a suelo nuevoleonés, la producción de películas que provoquen reflexión entre los espectadores y que muestren el folklor nacional son factores que también pudieran aportar.*

Se aplicó una encuesta a 10 expertos cineastas. Se les preguntó sobre su consideración para establecer una industria cinematográfica rentable y económicamente sustentable en Nuevo León, si las OPC experimentaran en sus producciones y planes de negocios los factores antes mencionados. Los resultados obtenidos se procesaron mediante la matemática borrosa, la cual es pertinente para casos específicos donde la aplicación de la encuesta se efectúa a expertos en el área y que por la necesidad de evitar en sesgo, es fundamental acudir a aquellos que dominen el tema, como es el caso de productores cinematográficos o investigadores del tema, en el estado de Nuevo León.

Los resultados obtenidos, llevan a concluir que, según los expertos, *la publicidad intensa, la constante formación cinematográfica y de negocios y la capacitación técnica* son los factores que más pudieran coadyuvar al establecimiento de una industria cinematográfica en Nuevo León, con probabilidades de entre 0.93 y 0.91 es decir "en gran medida". En seguida, *las negociaciones acertadas con los distribuidores y exhibidores, atraer producciones estadounidenses al estado, realizar coproducciones con OPC estadounidenses, la disminución de la burocracia en los diversos trámites que las OPC deben realizar, el apoyo para la gestoría con los tomadores de decisiones para acceder a los beneficios fiscales del artículo 226, así como gestorías para diversos apoyos con gobiernos estatales, nacionales e internacionales y el apoyo a los distribuidores independientes* obtuvieron resultados que rondan el 0.8 de probabilidad, es decir, "mucho". Incluir *factores narrativos atractivos para los espectadores y aprender de los fracasos anteriores* estuvieron más cercanos a "en gran medida" con 0.87 y 0.88, respectivamente.

Buscar crítica positiva, producir sagas o series y mostrar el folklor mexicano no obtuvieron probabilidades tan altas como las anteriores, pues se ubicaron, incluso debajo de 0.6, entre "regular" y "considerable". La *producción de películas habladas en inglés* fue la que obtuvo la probabilidad más baja con 0.44, muy próxima a "algo".

Si bien, dichos factores estudiados en la presente investigación coadyuvan a levantar una industria cinematográfica en Nuevo León, es importante que tanto las OPC como el gobierno se concienticen de la importancia de considerar aquellos que tengan mayores probabilidades de llevar al éxito comercial permitiendo el establecimiento y sustentabilidad económica de la industria cinematográfica en el Estado. Los factores que obtuvieron menor probabilidad no quiere decir que deban ser excluidos, si bien aportan a consolidar a las OPC nuevoleonenses, el enfoque deben ir direccionado a incluir aquellos factores que, al menos, aporten de manera "considerable" al surgimiento de una industria fílmica nuevoleonense.

Referencias

- Besley, S. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Cortez, K., R. Lazo & M. Rodríguez (2008) Factores que Determinan la Demanda y su Utilidad en la Toma de Decisiones Financieras. InnOvaciOnes de NegOciOs. México. UANL.
- Eliashberg, J. y Shugan, S. (1997, abril) Film Critics: Influencers or Predictors? Estados Unidos: *Journal of Marketing*. 2 (61): Pp. 68-79.
- Escoffier, N. (2015). The wisdom of crowds in the movie industry: toward new solutions to reduce uncertainties. Estados Unidos: *International Journal of Arts Managment*. 17 (2): Pp. 52 – 63.
- Fernández, V. (2008) Manual Básico de Lenguaje y Narrativa Audiovisual. España: Paidós Ibérica.
- Geuens, J. (2001, junio) Dogma 95: A Manifiesto for Our Times. Estados Unidos: *Quartely Review of Film & Video*. 2 (18) Pp. 191 - 202.
- Gómez, R. (2005, diciembre) La Industria Cinematográfica Mexicana 1992-2003, Estructura, Desarrollo, Políticas y Tendencias. México: *Estudios Sobre las Culturas Contemporáneas*. 11 (22): Pp. 249-273.
- Gil-Lafuente, A. (2005). Fuzzy Logic in Financial Analysis. Holanda: *Springer*.
- Haynes, J. (2008, junio) Nollywood in Lagos, Lagos in Nollywood Films. Estados Unidos: *Africa Today*. 2 (54): Pp. 123-151.
- Jiqnxin, G.; M. Young & W. Van der Stede (2009). Real options in the motion picture industry: Evidence from film marketing and sequels. Estados Unidos. *Contemporary Accounting Research*: 28 (5): Pp. 1438 – 1466.
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2004). Administración Una Perspectiva Global. México: McGraw Hill Interamericana.
- Lozano, D.; J. Barragán & S. Guerra (2009). El cine: El negocio de la cultura. México. *Innovaciones de Negocios*. 6 (2): Pp. 207 – 224.
- Lozano, D.; J. Barragán, S. Guerra & J- Zúñiga (2010). Estrategias para el desarrollo cinematográfico comercial mexicano hacia los Estados Unidos. México. *Innovaciones de Negocios*. 7 (1): Pp. 89 – 104.
- Lozano, D.; J. Barragán, S. Guerra & E. Treviño (2011). Superando el síndrome Lozano-Barragán en las Organizaciones de Producción Cinematográficas Mexicanas. México. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 6 (2): Pp. 1 – 16.
- Lozano, D; J. Barragán & E. Treviño (2013). Necesidades de entretenimiento de los espectadores: cómo lograr que los cineastas mexicanos no caigan en el síndrome Lozano-Barragán. México: *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8 (3). Pp. 126-156.
- Minocha, S. y Stonehouse, G. (2006, agosto) The "learning trap": a Bollywood frame from strategic learning. Reino Unido: *Management Decision*. (44) 10: Pp1344-1362.
- Miguel, J. (2004, 1er y 2do semestres). Factores de Éxito de las Series y las Sagas. España: *Ámbitos*. Num 11-12: Pp. 465-481.
- Pauwelyn, J. (2007) How to build a viable film industry in Canada. Canadian Business. P. 36.
- Ray, R. (2006) Film Studies and the Problems of the New Century. Nueva Inglaterra. New England Review. Pg.106.
- Rosen, S. (2003, septiembre). China goes Hollywood. Reino Unido: *Foreing Policy*. (5) 3: Pp. 94-97.
- Santos, A. (2015). Weapons of mass construction: the role of intellectual property in Nigeria's film and music industries. Estados Unidos. *Emory International Review*. 29: Pp. 675-703.
- Telotte, J. (2001, marzo) The Blair Witch Project project: Film and the Internet. Estados Unidos: *Film Quartelery*. 54 (3): Pp. 32-40.

Páginas de Internet consultadas

- <http://www.economia.gob.mx>
<http://www.imcine.gob.mx>
<http://www.sectur.gob.mx>