



“Las alianzas estratégicas y la ventaja competitiva en la industria del cine mexicano”

María Rosa Salamanca Cots

RESUMEN

El mundo ha vivido y sigue viviendo un proceso de globalización. México no se ha quedado atrás en este movimiento, sobre todo con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de Norte América (TLCAN). La industria del cine mexicano (ICM) también ha vivido este proceso, pero es importante aprovechar las ventajas que brinda la globalización y disminuir las desventajas.

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

En el caso de la presente investigación se abarca a la ICM, ya que al igual que otras industrias en México, es generadora de empleos, además de requerir de una gran variedad de empleados, (**CONACULTA, 2003-2008**). Es importante que esta industria mejore su posición competitiva como sector, identificando diferentes estrategias que le permitan competir en mercados internacionales, destacando la importancia de los acuerdos de colaboración y las ventajas que estos ofrecen.

Por todo lo anterior y dada la importancia de la ICM, en cuanto a su contribución en el crecimiento y desarrollo del país, esta investigación pretende destacar la importancia de las alianzas estratégicas entre integrantes de la cadena productiva de la ICM, como son productores, distribuidores, exhibidores y la participación del gobierno.

INTRODUCCIÓN

La ICM (Industria del Cine Mexicano) es una actividad económica y de suma importancia para la sociedad, al ser una actividad cultural, recreativa, generadora de empleos y que en ciertas épocas ha contribuido al desarrollo de nuestro país. Esta industria forma parte de las industrias culturales y recreativas de México, las cuales son de suma importancia en la generación de empleos y, por consiguiente, en su contribución con el producto interno bruto de nuestro país. En el 2009, las industrias

culturales y recreativas, llegaron a significar casi el 7% del producto interno bruto (PIB) de México.¹

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

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

Esta industria ha experimentado diversas transformaciones derivadas de los cambios en políticas gubernamentales, de cambios tecnológicos y de la apertura internacional que ha vivido México a partir de la década de los noventa y, por consiguiente, también el sector cinematográfico. Esta industria tuvo lo que ha sido llamada su “época de oro”, viéndose reflejada en mayor número de producciones y, que además, ciertas producciones han sido muy populares. Posterior a ésta época la industria cinematográfica mexicana empieza a sufrir una caída en cuanto al número de producciones debido a ciertos factores, como fueron: la entrada al cine de la tecnología de 8mm y 16 mm; la instalación de la televisión en los hogares; problemas sindicales; entre otros. Después de esta época el cine mexicano ha presenciado altas y bajas en cuanto al número de películas producidas **(García Riera, 1986 y 1998)**.

Posteriormente, en la década de los noventa, el cine mexicano empieza a presenciar una transición, debido a la apertura internacional que se da en México, hacia un cine de competencia internacional. La ICM ha tenido que enfrentar la aceptación y adaptación a la apertura internacional; ha buscado diferentes formas de apoyo por parte del gobierno en cuanto a financiamiento, desregulación y estímulos fiscales; ha buscado la formación de alianzas con distribuidores y exhibidores; ha buscado la formación de nuevos organismos a favor de esta industria; entre otras acciones, **(Matute Villaseñor, 2002)**.

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

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

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

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

El proceso de globalización, que ésta y otras industrias están presenciando, implica que la competencia global se presente cada vez con mayor fuerza y el sector cinematográfico se ve en la necesidad de modificar y actualizar sus estrategias para hacerle frente al nuevo entorno. Dentro de estas estrategias están los acuerdos de colaboración, entre los que destacan las alianzas estratégicas desarrolladas entre productoras, distribuidoras, exhibidoras y, en algún sentido, los acuerdos logrados con el gobierno. El

¹ <http://www.empresaexterior.com/2009102825613/ferias-y-congresos/la-industria-cinematografica-mexicana-busca-abrir-mercados-en-asia>

objetivo de la formación de alianzas es el de ser cada vez más innovadores para satisfacer las exigencias de los consumidores en cuanto a variedad y calidad, y alcanzar un posicionamiento del producto a través de premios y festivales, buscando lograr un crecimiento sostenido en la ICM. En el nuevo mundo global la cooperación entre empresas se ha convertido en un requisito indispensable, es decir, la cooperación entre grupos de empresas aliadas.

Lo anterior ha ocasionado que la ICM se vea envuelta en un proceso que la obliga a competir e innovar en una forma acelerada, otorgando mayor valor agregado, a menor costo y en el menor tiempo posible para competir a nivel internacional. Por lo tanto, la presente investigación aborda la problemática que presenta esta industria al no contar con las bases, infraestructura, apoyos y avances necesarios para enfrentar este proceso, teniendo que modificar sus estrategias e identificar nuevas formas de competir.

La ICM se presenta como una industria en desarrollo y de pequeña escala que, al abrirse las fronteras, los acuerdos de colaboración ofrecen una forma de competir y avanzar en mercados internacionales en forma más rápida y eficiente. Por consiguiente, las industrias que, ante la apertura, buscan y formen acuerdos de colaboración entre los integrantes de la cadena productiva lograrán posicionarse más rápido en el mercado internacional y desarrollar una ventaja competitiva, que las industrias que no formen algún tipo de alianza estratégica.

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

Por todo lo anterior y dada la importancia de la ICM, en cuanto a su contribución en el crecimiento y desarrollo del país, el objetivo general de la presente investigación se centra en identificar y evaluar la importancia que tiene la formación y desarrollo de acuerdos de cooperación entre integrantes de la cadena productiva, para crear y sostener ventajas competitivas en esta industria, y cómo dichas ventajas se pueden aprovechar para obtener resultados superiores.

En consecuencia los objetivos específicos planteados son:

- Identificar los motivos de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM, a partir de la apertura de este sector.
- Conocer y determinar los resultados de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM en los siguientes rubros: número de películas producidas, empleos generados, ingresos generados y posicionamiento del producto.
- Identificar y evaluar la importancia de la participación del gobierno en la formación de alianzas estratégicas para contribuir con el crecimiento y desarrollo de esta industria.
- Identificar y comprobar los efectos de la formación de acuerdos de cooperación en la ICM para poder colocar a nivel nacional e internacional las producciones del cine mexicano.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico abarca los antecedentes de las teorías de la estrategia y ventaja competitiva, con el objetivo de identificar los motivos de que se dan para la formación de acuerdos de cooperación y las ventajas que este tipo de estrategia ofrece a las empresas para poder competir en la actualidad, considerando el ambiente en el cual se desempeña. Para lograrlo se analizaron diferentes teorías, así como también se definieron los diferentes conceptos que serán utilizados.

Estrategia Competitiva

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

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

La teoría de la estructura organizacional se preocupa por diferenciaciones verticales (niveles jerárquicos de la autoridad organizacional y su coordinación), y diferenciaciones horizontales entre las unidades de la organización (entre líneas de productos o servicios, áreas geográficas, o habilidades). El organigrama es la herramienta, siempre presente, del teórico estructural de la organización, (Shafritz, Ott, & Suk Jang, 2005: 193).

La Teoría Basada en los Recursos (TBR) asume que las empresas poseen una serie de recursos y capacidades únicas, donde un subconjunto les permite alcanzar una ventaja competitiva y un subconjunto de éstos conducen a un desempeño superior en el largo plazo. La ventaja se puede sostener, por periodos largo de tiempo, siempre que la empresa se pueda proteger de imitación de recursos, transferencias o sustitución, (Wade y Hulland, 2004).

Ventaja competitiva.

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

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

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y/o mejor diferenciada que sus rivales. De acuerdo a Porter (2001) una cadena de valor genérica está constituida por tres tipos de eslabones básicos:

- a) **Las actividades primarias.**
- b) **Las actividades de apoyo a las actividades primarias.**
- c) **El margen.**

La importancia de cada actividad depende, tanto de la rivalidad del sector como de su naturaleza estructural, (Porter, 2005).

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

La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones:

Las ventajas de orden inferior, tales como bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar.

Las ventajas de orden superior, tales como:

1. la tecnología de procesos propia de la empresa,
2. la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares,
3. la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, y
4. las relaciones con los clientes protegidas por los altos costos que para éstos representaría el cambio de proveedor, son más duraderas, (Porter, 1990).

Estrategias de cooperación: las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación

Según Stigler la empresa participa en una serie de actividades o funciones que pueden o no estar relacionadas tecnológicamente: compra de insumos; transformar estos insumos en productos semiterminados; diseñar productos y hacer investigación de innovación de productos; búsqueda de financiamiento; otorgando crédito a compradores; buscando proveedores y nuevos mercados; etc., (Mariti y Smiley, 1983: 438).

Para tales actividades la empresa tiene, por lo menos, tres alternativas:

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

En el ámbito empresarial la cooperación se ha convertido una nueva forma de competir en el mercado, en un medio para alcanzar y mantener la ventaja competitiva, Casani (1996).

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

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

Dentro de la literatura se puede observar que algunas aportaciones destacan la naturaleza organizativa de los acuerdos, mientras que otras subrayan su importancia como elemento de la estrategia empresarial.

En lo que respecta a la definición que engloba el concepto de cooperación, destaca la que aportan los autores Mariti y Smiley (1983), que conciben el acuerdo de cooperación entre empresas como un convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones. Afectan a varios ámbitos de cada uno de sus participantes, tales como:

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

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

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

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

- No existe una relación de subordinación, manteniendo la misma plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de la cooperación.
- Se coordinan las acciones futuras.
- Se pierde cierta autonomía organizativa en virtud del acuerdo establecido.
- Se difuminan los límites de la organización.
- Existe interdependencia.
- Consecución de un objetivo: la cooperación empresarial engloba acciones conscientes por partes de las empresas y que se orientan hacia la consecución de una mejora en la distribución de recursos entre los participantes.

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

“Toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo. En general, engloban un continuo de fórmulas de organización de la actividad económica, en cuyos extremos se sitúan el mercado y la empresa u organización interna. Este carácter híbrido entre mercado y empresa es uno de los principales rasgos con que se ha caracterizado a los acuerdos de cooperación, debido a que tales acuerdos aúnan características de ambos: del mercado, el hecho de que las empresas participantes mantienen su autonomía con posterioridad a la firma del acuerdo; de la empresa, el hecho de que los socios comparten un plan común para la realización de las actividades objeto de la cooperación”.

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

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

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

▪ Tipos de acuerdos de cooperación

Como lo establece Casani (1993), el campo que puede abarcar la cooperación como cualquier forma de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía va a ser muy amplio. Las posibilidades de cooperación de las empresas entre esos dos límites son muy numerosas. Por lo tanto y siguiendo a Casani (1993) se estudian atendiendo a distintas perspectivas:

- Objetivos que se persiguen
- Forma legal que adoptan
- En función de la acción estratégica
- Campo de actividad
- Tamaño de la empresa
- Clasificaciones operativas

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

- Transferencia del conocimiento o transferencia de tecnologías.
- Mejora de la competitividad.
- Aprovechamiento de oportunidades.
- Estructuración de la competencia.

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

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

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

- Concentración y unificación de recursos.
- Cooperación por intercambios.
- Pactos de no agresión.
- Cooperación según contingencias.

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

- Cooperación horizontal.
- Cooperación vertical.
- Cooperación radial.
- Cooperación en redes.

Muchos autores establecen distintas modalidades de acuerdos de cooperación en función de las distintas actividades que configuran la cadena del valor de la empresa (Mariti y Smiley, 1983) (Porter y Fuller, 1986) (Chesnais, 1988):

- Cooperación financiera
- Cooperación tecnológica:
 - a. Nivel precompetitivo: Cooperación en Investigación y Desarrollo (I&D). Para muchas de las grandes empresas los gastos de I&D representan sus costos fijos más importantes, por lo que

una forma de reducir el costo y el riesgo es a través de la cooperación. Al realizarse en la fase precompetitiva es la que menos problemas plantea con las legislaciones de defensa de la competencia y por tanto es la más fomentada por los respectivos gobiernos.

b. Nivel técnico: Se busca la transferencia de tecnología para aplicarla a los procesos y productos.

- Cooperación en producción
- Cooperación comercial: es una de las modalidades de cooperación más tradicionales, presenta una gran variedad de formas y puede perseguir múltiples objetivos. Entre ellos se pueden citar: reducir costos y riesgos en el proceso de comercialización, penetrar en nuevos mercados, completar la gama de productos ofertados, tener acceso a canales de distribución, etc. Las modalidades más extendidas: la franquicia; el consorcio de exportación; el acuerdo de distribución o comercialización (*Piggy-back*); y los grupos de prospección.

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

Sin embargo, las grandes empresas, a pesar de su importancia tanto económica como social, no son la única forma de organización empresarial. En todos los países existe un gran número de empresas de un tamaño intermedio o pequeño que ocupan un puesto destacado en el mercado, son creativas, flexibles y no llevan consigo el lastre considerable de una burocratización y sistematización excesivas.

Por último, atendiendo a distintos criterios de tipo operativo, se pueden establecer las siguientes clasificaciones (Bueno, 1990):

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

▪ Alianzas estratégicas internacionales

Para García Canal (2004) las alianzas estratégicas han cobrado un gran protagonismo en la expansión internacional de las empresas durante las últimas décadas. Y es que en los últimos treinta años las características del entorno –globalización, cambio tecnológico, desregulación- han conformado el caldo de cultivo apropiado para el surgimiento de numerosos proyectos de expansión internacional. Ante estas condiciones, la realización de alianzas para aprovechar estas oportunidades de internacionalización presenta las siguientes ventajas:

- Ayudar a la empresa que se expande a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales.
- Reducir riesgos al compartirlo con otros socios.
- Alteración de la competencia a escala internacional.
- Acelerar la expansión internacional, (García Canal 2004).

Para que una alianza internacional se pueda considera exitosa se tienen que pasar dos pruebas: los socios deben alcanzar sus objetivos estratégicos, y recuperar sus costos de capital financieros. Progreso, en cuanto a los objetivos estratégicos, está basado en la cuota de mercado, volumen de ventas, desarrollo de nuevos productos, o cualquier otro criterio específico de la alianza, (Bleeke y Ernst, 1991).

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

- Alianzas locales: se trata de acuerdos con socios extranjeros –normalmente locales- para introducirse en un país determinado.
- Alianzas globales: se trata de acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países.
- Alianzas domésticas: acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos, (García Canal 2004: 74).

Los acuerdos de cooperación y la ventaja competitiva en la ICM

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

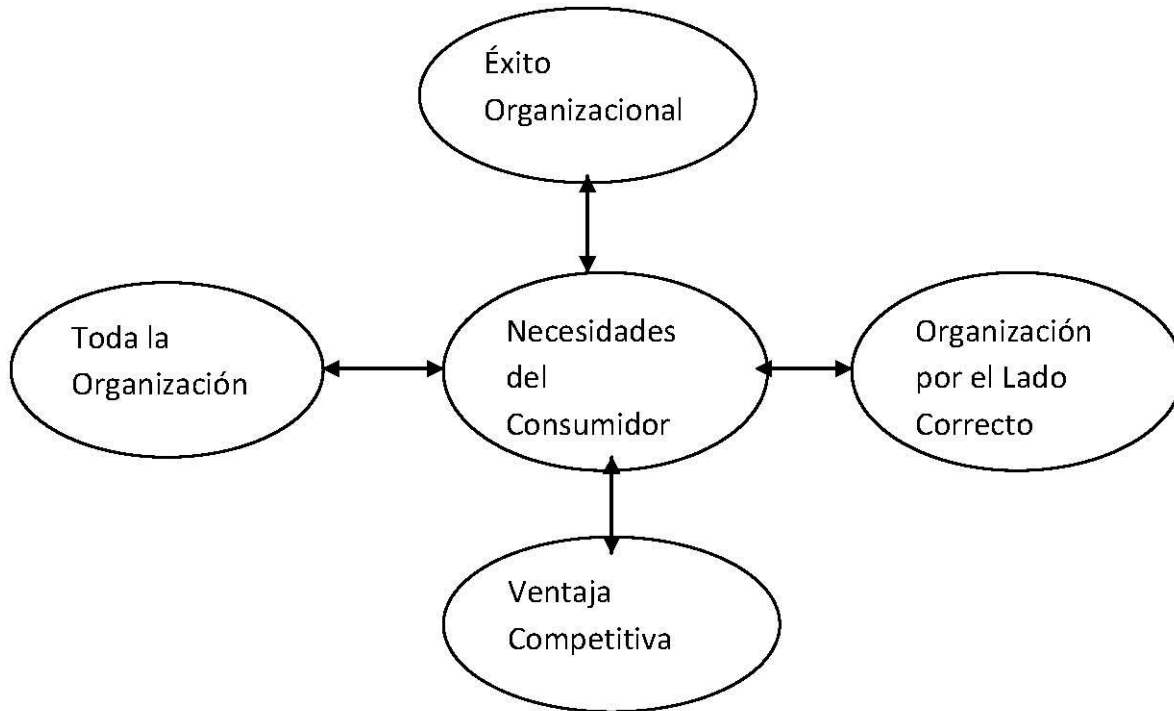
En la segunda parte, se presentan y desarrollan las investigaciones realizadas sobre los acuerdos de colaboración existentes para, de esta forma, poder analizar más adelante las alianzas estratégicas desarrolladas por la ICM.

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

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

El éxito y, por lo tanto, la competitividad (Figura 1) de una empresa pequeña depende de una serie de factores. Mejorar la competitividad de una Pyme también implica entender los problemas de esos negocios e identificar posibles soluciones. Muchos negocios enfrentan una serie de dificultades al iniciar su negocio. Estas barreras pueden ser internas, como es el caso la falta de motivación, pero también externas incluyendo los controles por parte del gobierno y la falta de mano de obra calificada (Storey, 1994). Generalmente se citan problemas financieros como la principal dificultad para este tipo de negocios, (Jones, & Tilley, 2003).

Figura 1
Ventaja Competitiva para Pymes.



Fuente: *Competitive Advantage in SMes: Organising for innovation and change*. Jones, O. & Tilley, F., 2003.

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

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

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

Las PYME's carecen de recursos humanos y materiales para dedicarlos a la planificación, necesaria para diseñar los proyectos de cooperación. Además, por su carácter individualista, el pequeño empresario suele ser reacio a facilitar información y a compartir sus decisiones con otros agentes, (Casani, 1995:26). Junto a esto, una demanda interna insuficiente y una acelerada obsolescencia tecnológica pueden orientar una rápida internacionalización persiguiendo la rentabilización del esfuerzo innovador. La PYME, presionada por tales circunstancias, busca la colaboración con otras empresas u organismos para acometer con éxito ambas estrategias, (Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero, 2000).

En ese sentido Casani, (1995) manifiesta que por lo que respecta a las PYME's, su futuro depende fundamentalmente de que consigan especializarse en alguna función que les permita encontrar un nicho de mercado en el que puedan desarrollar sus actividades.

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

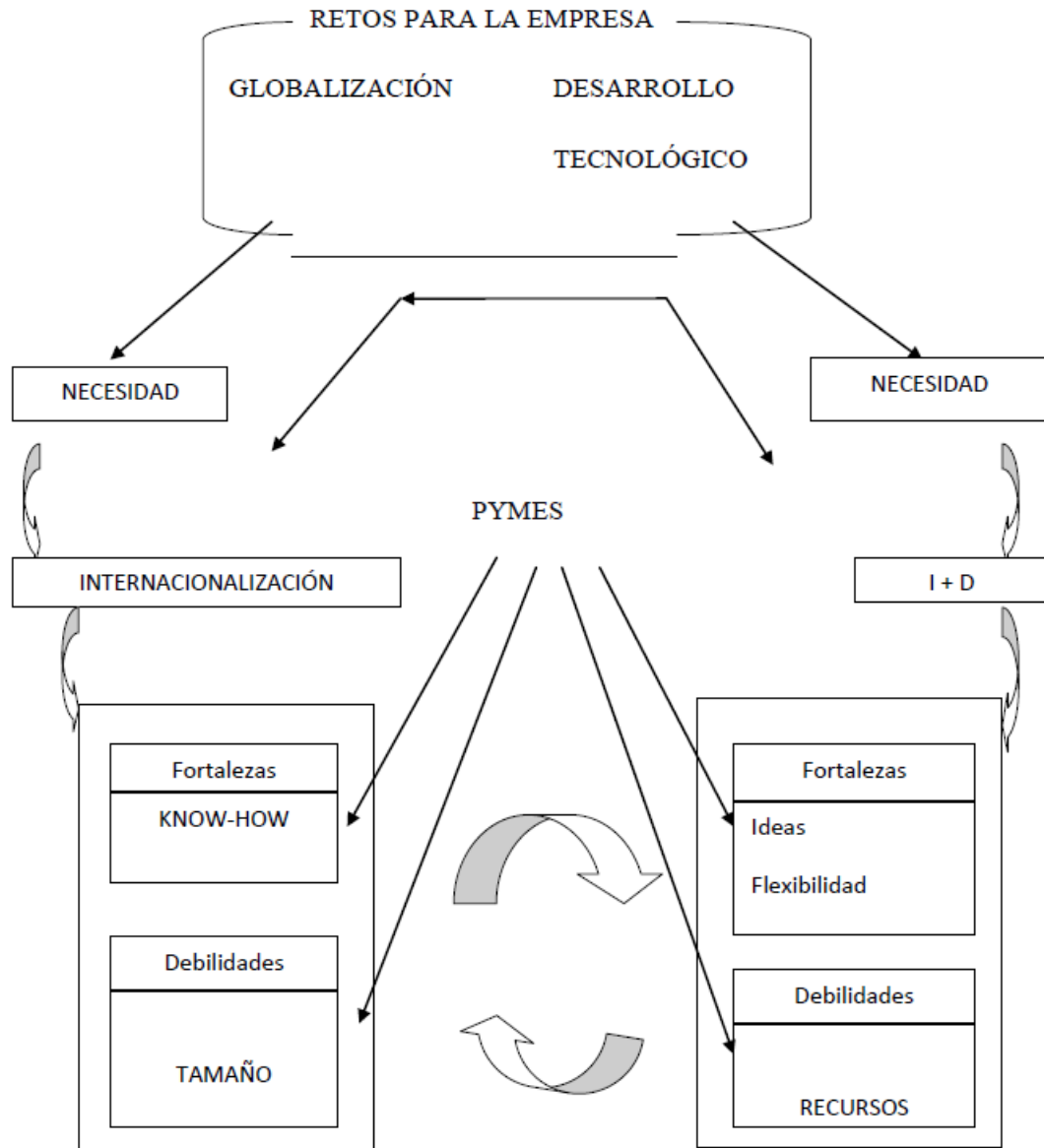
En este contexto, la PYME puede contemplar la posibilidad de realizar alianzas con otras organizaciones como una vía para salvar estas deficiencias. El establecimiento de acuerdos de cooperación emerge como una alternativa estratégica para la PYME, permitiéndole compaginar simultáneamente ambas estrategias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

▪ **Los acuerdos de cooperación y la mejora competitiva de las Pymes y la ICM**

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

El modelo desarrollado por Gómez, Alarcón, Gisbert y Vaquero (2000) presenta las ventajas de los acuerdos de cooperación que tienen para las PYMES que buscan la internacionalización y que no cuentan con la experiencia y/o recursos suficientes para lograr mantener una ventaja competitiva, (figura 2). El modelo lleva a la colaboración interempresarial como alternativa estratégica, en lugar de la opción de enfrentarse en forma aislada.

Figura 2
Modelo Integrado Internacionalización-Innovación-Acuerdos de Cooperación



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

Como lo manifiesta Casani (1995) la cooperación empresarial se presenta como una de las fórmulas más dinámicas para conseguir la masa crítica o tamaño necesario para que las PYMEs puedan resultar competitivas, integrarse en redes tecnológicas y acceder a los mercados exteriores sin elevado riesgo y a un costo soportable. Además, la competencia en el futuro no se dará entre empresas individuales, sino entre nuevas y complejas agrupaciones corporativas (Caballet, 2001).

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

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

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

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

- Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, al producir en pequeñas cantidades y tener un trato más directo con los clientes.
- Un espíritu empresarial más innovador y arriesgado que les lleva a la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Mayor motivación de la dirección al coincidir con la propiedad. Esto implica mayor compromiso personal con la empresa, jornadas laborales más largas y mayor dedicación.

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

- a) Mejora de la competitividad. El objetivo es coordinar algunas funciones de los participantes para conseguir mejores resultados que los que se conseguiría cada uno de ellos por su parte.
- b) Ampliar mercados. En este grupo se encuadran aquellos acuerdos cuya finalidad fundamental es de tipo comercial. En este caso, la cooperación es utilizada como una vía para entrar en mercados exteriores.
- c) Adquisición de tecnología. Tiene por objeto la adquisición por parte de una empresa nacional de una tecnología propiedad de una empresa extranjera.
- d) Investigación y desarrollo conjuntos.

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

- Los acuerdos de cooperación entre una gran empresa y una pequeña
- La cooperación entre pequeñas empresas, (Casani, 1993).

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

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, la cooperación entre pequeñas empresas no está exenta de dificultades y su estabilidad a largo plazo es difícil de mantener.

El principal obstáculo es el carácter individualista del pequeño empresario, desacostumbrado a delegar funciones y con desconfianza hacia las acciones concertadas. Otra dificultad aparece, al fijar el número de participantes en la agrupación, como mínimo deben ser cuatro o cinco para mantener el dinamismo, pero tampoco excesivamente numerosos para que pueda resultar operativa. La gestión también se puede ver dificultada por la lentitud en la toma de decisiones, al necesitar tomarse los acuerdos por consenso o votaciones. Por último, una amenaza que siempre planea sobre la cooperación es la posibilidad de comportamientos oportunistas en la apropiación de los beneficios de la cooperación, que produzcan situaciones de desequilibrio entre los socios, (Casani, 1993).

METODOLOGÍA

Países como México necesitan la formación de estrategias y objetivos en el sector industrial cinematográfico para lograr su desarrollo. Para eso es necesaria la existencia de una base productiva eficiente, además de asegurar la distribución y comercialización de las películas mexicanas. Posterior a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, se vuelve necesario evaluar los efectos que las políticas de liberación han suscitado.

Variables consideradas

Ahora se procede a establecer la definición de las variables que se utilizan en la presente investigación para, posteriormente, determinar cómo se van operar estas variables.

▪ Acuerdos de Colaboración

En el presente estudio se utiliza la definición desarrollada por **García Canal (1993)**, quien define cooperación interempresarial como:

“Un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa”.

Por el lado de los acuerdos de colaboración y/o alianzas estratégicas se consideran las desarrolladas en toda la cadena de suministro. Se toman en cuenta las siguientes alianzas:

1. Coproducción de películas mexicanas.
2. Distribución: con los diferentes canales de distribución de las películas mexicanas y las alianzas logradas por producciones mexicanas.

3. Exhibición: alianzas con las empresas exhibidoras en México de las producciones mexicanas.
4. Los apoyos, por parte del gobierno, con los que han contado las diferentes producciones mexicanas.

▪ **Crecimiento y posicionamiento de la ICM**

La ICM ha implementado diferentes estrategias con el objetivo de alcanzar un crecimiento y posicionamiento externo. Por tal motivo, se utilizará el concepto de cadena de valor que refleja el valor que se incorpora al producto a través de las distintas fases del proceso productivo. Utilizando la desarrollada por Porter (2001) y descrita anteriormente.

▪ **Ventaja Competitiva**

En el caso de la ventaja competitiva se utiliza la descripción desarrollada por Porter (2001), que establece que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que un sector es capaz de crear para sus compradores, que exceda al costo de crearlo. Porter distingue dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación. Y todas las actividades de la cadena de valor contribuyen a acrecentar el valor para el comprador, (Porter, 1990).

Para obtener resultado de estas variables se realiza un autorreporte de la ventaja competitiva, crecimiento y posicionamiento de la ICM con los resultados del cuestionario de la encuesta sobre innovación en las empresas del Complejo Tecnológico Industrial de Málaga y de otras fuentes como Thorogood Publishing Ltd, Arthur Andersen, Panayides Photis, adaptado a las condiciones de la industria del cine mexicano.

▪ **Tamaño de los integrantes de las alianzas estratégicas. Grado de rigidez o flexibilidad de las estrategias**

Las empresas productoras de la ICM son Pymes y suelen agruparse con varias organizaciones con el objetivo de obtener una dimensión óptima, que les permita alcanzar una mejor posición competitiva en el sector.

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

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

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

En cuanto al tamaño de los integrantes de las alianzas estratégicas se toma en cuenta el número de competidores presentes en la industria y el poder que tienen sobre el mercado.

Lo anterior se ve reflejado en el grado de rigidez o flexibilidad de las alianzas estratégicas desarrolladas.

▪ **Producción.**

La producción es un proceso mediante el cual diversos elementos materiales, maquinaria y equipo, trabajo de personas o conocimientos se transforman en la producción de películas en la ICM. En esta variable se toma en cuenta las producciones cinematográficas que son exhibidas en los diferentes cines en México.

En cuanto al producto se toma el siguiente factor:

1. Producción: con el número de películas mexicanas producidas al año.

▪ **Desempeño**

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

Para la variable de desempeño se toma en cuenta los siguientes factores:

1. Ingresos por película: porcentaje de ingresos percibidos por los diferentes participantes de la alianza estratégica desarrollada por la ICM.
2. Número de boletos vendidos en un periodo determinado.
3. Empleos generados gracias a la alianza estratégica.

▪ **Posicionamiento del producto**

Podemos definir el posicionamiento del producto en el mercado como los beneficios derivados de ocupar una cierta posición en el mercado nacional e internacional, (Carús, 2000).

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

Por último, en cuanto al posicionamiento del producto se utiliza los siguientes factores:

1. Premios recibidos, a nivel nacional e internacional, de las diferentes producciones mexicanas.
2. Participación de las producciones mexicanas en diferentes festivales, tanto a nivel nacional como internacional.

Diseño de la investigación

La presente investigación es descriptiva al especificar propiedades y características de los acuerdos de colaboración formados y por desarrollar en la ICM.

Además este trabajo es correlacional y explicativo. La finalidad es conocer la relación y/o grado de asociación existente entre las alianzas estratégicas de la ICM y la ventaja competitiva de la misma, así como, comprender la relación existente entre los acuerdos de colaboración y la posición competitiva de

la ICM a nivel internacional, (Hernández, Fernández, y Baptista, 2010).

La información necesaria para llevar a cabo la presente investigación se obtiene, por un lado, mediante la recopilación de información con la que contaba esta industria; y, por otro lado, con el método conocido como encuesta y entrevistas, dirigidas a los directivos y/o empleados de las empresas que conforman la ICM. Con la información recopilada se utiliza estadística descriptiva para estimar ciertos indicadores económicos que se ven afectados por esta industria.

La muestra es tomada de las principales empresas productoras, distribuidoras y exhibidoras de la industria del cine mexicano. Tomadas del Fondo de Inversión y Estímulos al Cine (FIDECINE) y del Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad (FOPROCINE).

Además de que se cuentan con una serie de información estadística adicional, en cuanto a:

- a) **Creación de organismos** para propiciar el desarrollo de cine de calidad, como el caso de FIDECINE. Se tomará la información proporcionada por FIDECINE.
- b) **Producción** de la industria del cine mexicano se tienen datos de FIDECINE.
- c) **Distribución, exhibición, número de asistentes y monto de recaudación** que publica IMCINE, CANACINE, INEGI y el Banco de México.
- d) **Número de salas y localidades vendidas** que publica INEGI, dentro de sus estadísticas de cultura, las cuales serán utilizadas en el presente estudio para evaluar el desempeño que ha tenido esta industria a nivel nacional. También se cuenta con el comparativo por estados y por algunos países para poder evaluar la apertura internacional y la entrada de la competencia.

CONCLUSIONES Y JUSTIFICACIÓN

La industria cinematográfica a nivel mundial presenta elevados costos fijos en la producción de películas. Los altos costos fijos implican un capital inicial muy elevado. Los costos de producción del cine resulta ser elevado y lo mismo sucede con el costo de la mercadotecnia. Adicionalmente, el periodo de recuperación de la inversión suele ser sumamente largo, esto repercute en forma negativa en el financiamiento y en general, en las oportunidades de expansión del sector. Obligando al sector a depender de fuentes de financiamiento externas para apoyar a la producción.

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

Son las grandes empresas altamente capitalizadas las que pueden lidiar con esta situación de incertidumbre al contar con mayor respaldo por parte de las instituciones bancarias y crediticias y/o contar con los recursos financieros para financiar sus producciones.

También, por el lado de la demanda enfrentan la incertidumbre que presenta el mercado, por lo que este tipo de empresas adquieren un papel importante generando estrategias y desarrollando ciertas características operativas. Siendo el objetivo la creación de una relación estable con los consumidores. Estrategias como la planeación de las fechas de estreno, la de repertorio como estrategia de mercadotecnia al ofrecer una gran variedad de películas y los proyectos exitosos compensan las pérdidas. Aunque, actualmente los grandes estudios han decidido reducir la cantidad de películas al año y hacer superproducciones en términos de presupuesto.

Otras estrategias desarrolladas, en cuanto a marketing y publicidad, es el hecho que ahora las grandes campañas publicitarias están vinculadas a la integración horizontal, es decir, la adquisición de otras industrias culturales, de electrónicos, de informática y/o de telecomunicaciones. La situación ha aumentado con las fusiones empresariales y la convergencia tecnológica. Ser dueños de varios medios de comunicación, le permite a las empresas reducir la planta laboral, lanzar campañas de publicidad cruzada para promover una película y al mismo tiempo generar economías derivadas en las otras industrias. También están las estrategias de producto.

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

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

La cooperación se vuelve una alternativa de estrategia dentro de la ICM para poder posicionarse en forma competitiva en el mercado. Esto es, la distribución y comercialización del producto. La cooperación forma parte de las interacciones interorganizativas entre comprador-vendedor, y debe entenderse como una extensión de la organización interna tendente a la minimización de conflictos y maximización de los resultados conjuntos de la cadena de valor.

La estrategia de cooperación se convierte en la principal herramienta para estimular la motivación de los miembros del canal, y actúa mediante un proceso por el que un miembro del canal busca el apoyo de otro realizando sus objetivos comerciales. Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades, ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69(6), 127-135.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (1990). “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”, Mac Graw Hill. Madrid.
- Caballet, M.A. (2001). “Cooperación. Una opción estratégica para un sector tradicional español”, XI Congreso Nacional de ACEDE, septiembre. Zaragoza. Citado por Martínez, I., y Briones, A. (2004). “Una Reflexión Teórica sobre la Importancia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los Acuerdos de cooperación”. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena.

- Carús Ribalaygua, L. “Análisis Estratégico del Segmento Turístico Recreativo de Alta Montaña: El Caso del Pirineu Lleidata”. Universidad de Lleida, Departamento de Administración de Empresas y Gestión Económica. Tesis Doctoral, octubre del 2000.
- Casani Fernández, F. (1996). “La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”. En Revista de Dirección y Organización nº 17. pp. 67-77.
- Casani Fernández, F. (1995). “Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España”. La actividad empresarial en España, ICE, nº. 746, Pp. 25-41.
- Casani Fernández de Navarrete, F. (1993). “Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia. Tesis doctoral. Madrid. Universidad Autónoma.
- Chesnais, F. 1988). Technical Cooperation Agreement between Firms. STJ Review. N°. 4. Pgs. 51-119. Citado por Casani Fernández de Navarrete, F. (1993). “Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia. Tesis doctoral. Madrid. Universidad Autónoma.
- Chiavenato, I. (Ed.). (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mexico: McGraw-Hill/ Interamericana.
- CONACULTA, 2007. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Memoria. Dirección General de Publicaciones.
- CONACULTA. Historia documental del cine mexicano. México. CONACULTA, IMICINE, Gobierno de Jalisco, Universidad de Guadalajara, 1992-1997. 18 vols.
- García Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de las empresas españolas. *Universia Business Review*, (3), 70-83.
- García Canal, E. (1999). Cooperative agreements in Spain after its integration into the european union. *European Business Review*, 99(2), 105.
- García Canal, E. (1996). Contractual form in domestic and international strategic alliances. *Organization Studies (Walter De Gruyter GmbH & Co.KG.)*, 17(5), 773.
- García Canal, E. (1996b): “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes”. En revista *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.5, nº 3, pp. 109-132.
- García Canal, E. (1993). “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero, nº 714 pp. 87-98.
- García Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Llanea, A. V. (2002). Time compression diseconomies in accelerated global alliances. *Management Decision*, 40(7/8), 745.
- García Riera, Emilio, 1986: Julio Bracho 1909-1978. México. Universidad de Guadalajara.

- García Riera, Emilio, 1998: Julio Bracho 1909-1978. México. Universidad de Guadalajara.
- Gómez, J. Ma., Alarcón, Ma. J.; Gisbert, Ma.C. & Vaquero, Ma.A. (2000). El comportamiento de la PYME de alto crecimiento ante los retos competitivos: un análisis empírico. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, N° 2, pp. 159-182.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P., 2010 “Metodología de la Investigación”, Tercera Edición, México. McGraw Hill.
- Jiménez, L., abril 2007. “Por la Política del Cine”. Cine sin Fronteras. México.
- Jones, O. & Tilley, F., 2003. “Competitive Advantage in SMes: Organising for innovation and change”. WILEY, Manchester Metropolitan University.
- Magenties y Asociados. 2006 “1er. Festival de Cine Mexicano en Argentina: Estudio de Mercado” Proyecto “ArgenMexFilmFestival”. Febrero.
- Mariti, P., & Smiley, R. H. (1983). JCo-operative agreements and the organization of industry. Journal of Industrial Economics, 31(4), 437-451.
- Matute Villaseñor Pedro. 2002 “Los Retos del Cine Mexicano”. Universidad de Guadalajara (México).
- May, E. 2009, “La industria cinematográfica mexicana busca abrir mercados en Asia”, Empresa Exterior. ProMéxico.
- Muñoz Larroa, A. “La Industria Cinematográfica en América del Norte, 1996-2006”. Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales. Tesis Maestría en Relaciones Internacionales, 2009.
- Porter, M.E. (1981). “The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management”. Academy of Management Review, 6, 609-620.
- Porter, M. E. (1980). “How competitive forces shape strategy”. McKinsey Quarterly, (2), 34-50.
- Porter, M. E., Fuller, M.B. y Rawlison, R.A. (1984): “Coalitions and Global Strategies”. Harvard Business School Press. Cambridge (Mass).
- Quintas, M.A., y Martínez, A.I (2000): “Vías para la solicitud de patentes en un ámbito internacional: situación actual y perspectivas”, Revista de Economía y Empresa, n° 40, Vol. XIV, 2ª Epoca, 3 Cuatrim. Citado por Martínez, I., y Briones, A. (2004). “Una Reflexión Teórica sobre la Importancia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los Acuerdos de cooperación”. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Roig, B. (1989). Estrategias cooperativas. Economía Industrial. N° 266. Pgs, 77- 85. Marzo-abril. Citado por Casani Fernández de Navarrete, F. (1993). “Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia. Tesis doctoral. Madrid. Universidad Autónoma.
- Salas Fumas, V. 1987. “Economía de la Empresa: Decisiones y Organización”. Ariel, Barcelona.

- Salas Fumás, V. 1989. “Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas”. En la Revista Economía Industrial, marzo-abril pp. 47-60.
- Shafritz, J., Ott, S., & Suk Jang, Y. (2005). “Classics of Organization Theory”. Thomson, Wadsworth. Sixth Edition.
- Storey, D.J. 1994 “Understanding Small Firms”. Routledge, London.
- Veciana, J. (1981) “La Eficacia de las Organizaciones”. Alta Dirección, No. 96, marzo-abril, pp. 59-73.
- Veciana, J. (1999) “Creación de Empresas Como Programa de Investigación Científica”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 8, N.3, pp.11-36.
- Vila, M.; Ferro, C., y Rodríguez, M. (2000). “Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos”, Revista de Economía y Empresa, nº 40, vol. XIV (2º época), 3º cuatrimestre, pp. 87-101. Citado por Martínez, I., y Briones, A. (2004). “Una Reflexión Teórica sobre la Importancia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en los Acuerdos de cooperación”. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. MIS Quarterly, 28(1), 107-142.