

28  
201



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE  
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION EN LA  
INDUSTRIA MEXICANA DEL VIDEO DURANTE 1994.  
CASO: MEXCINEMA VIDEO DE MEXICO, S. A.**

**T E S I S A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

**P R E S E N T A :  
MARIA ALEJANDRA CASTRILLON SOTO**

**ASESORAS: MTRA. ELVIRA HERNANDEZ CARBALLIDO  
LIC. ADRIANA MELENDEZ MERCADO**



**CIUDAD UNIVERSITARIA.**

**AGOSTO DE 1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Índice**

	<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>7</b>
1.1 Génesis del video como Industria	7
1.2 Orígenes del video en México	12
1.3 Mexcinema Video de México	15
<b>2. Producción</b>	<b>22</b>
2.1 La planeación del producto	23
2.2 Aspectos Legales	26
2.3 La fabricación del producto	33
<b>3. Comercialización</b>	<b>42</b>
3.1 Publicidad	44
3.2 Distribución	47
a) distribución a videoclubes	47

b) distribución a autoservicios y tiendas departamentales	50
c) distribución a librerías y tiendas especializadas	54
d) distribución en videoabordo	56
3.3 La piratería	57
3.4 Ventas	60
a) venta en firme	60
b) consignación	61
c) intercambio	62
d) renta	62
Conclusiones	64
Bibliografía	71
Hemerografía	72

## **INTRODUCCION**

Cotidianamente disponemos de gran cantidad de información que nos proporcionan libros, revistas, periódicos, videos, cine, teatro, radio, televisión e internet

El público que prefiere los medios impresos es amplio, pero no a gran escala; es decir, la mayoría de los integrantes de las diversas comunidades y grupos sociales no tienen como referencia o afición a las fuentes del lenguaje escrito. En cuanto a las nuevas tecnologías como la comunicación satelital y las herramientas cibernéticas, el acceso por ahora es limitado por circunstancias económicas y culturales.

Frente a esta situación, se ha sostenido o va en aumento la importancia que han adquirido los medios de comunicación electrónicos (radio, televisión y cine) como fuentes de información y especialmente de entretenimiento.

Los videogramas, resultado de la combinación del cine con la televisión, ocupan un lugar importante en la sociedad mexicana: pueden abordarse como mensajes dedicados a difundir información y a proporcionar entretenimiento que conlleva una interpretación de la realidad también se puede estudiar como un producto de la innovación tecnológica que permite conocer a las personas, lugares lejanos y observar eventos culturales y de diversión a los que de otra forma sería poco probable acceder.

Precisamente con el propósito de incursionar en uno de los múltiples objetos de estudio que ofrecen los videogramas como producto simultáneo del cine y la televisión, se desarrolla este trabajo de investigación, a partir del caso de Mexicinema Video de México, S.A., empresa perteneciente a la industria del video en nuestro país. Para ello se abordarán algunos aspectos del proceso de producción y comercialización en el mercado nacional.

Con esto se tratará de describir y explicar los procedimientos y etapas que ocurren para que una película grabada en un videocasete pueda llegar a los hogares mexicanos donde sus miembros la disfruten en familia de manera accesible e inmediata; además se destacarán algunos aspectos relacionados tanto con el contenido de los videogramas como con la producción original de las películas realizadas por un grupo de productores cinematográficos.

Gracias a la experiencia adquirida durante los últimos cuatro años en mi desempeño como asistente de producción de Mexcinema Video de México, se tratará de aportar algunos conocimientos y compartir otras tantas prácticas que revelen parte del mundo que se encuentra oculto tras de los videogramas, mejor conocidos como *videos*.

El caso de Mexcinema Video de México, quizá no sea el más representativo en la industria del video de nuestro país. Sin embargo, como parte integrante de ella, da luz sobre esta veta tan conocida pero poco estudiada del espectro generado por fenómenos y escenarios que se desarrollan alrededor de los medios de comunicación y sus productos.

De esta forma, gracias a la información directa a la que se tuvo acceso, aunque incompleta en aspectos estadísticos; a la participación en alguna de las etapas de los procesos que se llevan a cabo para que los espectadores tengan acceso a una película contenida en un video, a las entrevistas que amablemente fueron concedidas por funcionarios de las compañías proveedoras, distribuidores o directivos de la industria mexicana del video, así como a la investigación bibliográfica y hemerográfica realizada en torno al tema, la presente tesina consta de tres capítulos.

El primer capítulo, titulado "Antecedentes", aborda algunos elementos de carácter técnico e histórico que explican y describen la forma en que el video ingresó en los hogares de casi todos los países, así como el surgimiento de esta industria en el ámbito mundial y particularmente en México.

En el segundo capítulo, dedicado al proceso de producción (entendida como la transformación de materia prima en producto terminado), se describen las actividades que al respecto se llevan a cabo en Mexcinema Video de México, que incluyen desde la firma de un contrato de "cesión de derechos" con los productores para distribuir las cintas, hasta los elementos que permiten que el material se encuentre listo para su comercialización. En este sentido, se explican las condiciones y los términos de los contratos; se enlistan los procedimientos para obtener las autorizaciones de comercialización de las películas en video y se comentan los procesos que sigue una película hasta que se encuentra lista para su venta.

Finalmente, el tercer y último capítulo de la presente investigación aborda el tema de la comercialización, entendida como el conjunto de actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios desde el fabricante hasta el consumidor. Con este objeto se describen las actividades que se desarrollan en MVM para hacer posible que los videogramas lleguen a una mayor cantidad de público. De esta forma, se desarrollan temas como: la publicidad, la distribución en sus diferentes modalidades (videoclubes, autoservicios y tiendas departamentales; librerías y tiendas especializadas) la venta (consignación, venta directa, intercambio y renta). Asimismo, se incursiona en uno de los principales problemas que enfrenta el proceso de comercialización y en general, la industria del video: la piratería.

Debido a que la empresa en estudio no cuenta con un área dedicada al resguardo y clasificación de sus archivos, y consecuencia de la dispersión de los documentos en diversas instancias propias y externas de MVM, resulta conveniente aclarar que la presente investigación, en la búsqueda de información confiable y de primera mano, enfrentó el problema de la falta de acceso a estadísticas de comercialización y ventas, o contabilidad de los estados financieros, lo que carece de cifras exactas que permitan un mayor análisis de lo expuesto. En un afán por allanar estas dificultades, los datos que se manejan, derivan de las entrevistas que amablemente concedieron los señores: C. P. Eduardo de la Parra y Echazal, quien fuera Director General de Mexcinema Video de México durante el período de estudio de la tesina, responsable de las estrategias comerciales de la empresa y de su

posicionamiento entre los líderes del mercado, en la actualidad es dueño de una pequeña comercializadora de videos que poco a poco ha hecho un nombre en esta área; el Sr. Oscar Ramos Juárez, empresario con más de 30 años de experiencia en la industria cinematográfica y forjador de la industria del video en México; y el Lic. José Antonio Palafox Vargas, reconocido publicista mexicano, artífice en su gran mayoría, del arte con que se comercializan hasta la fecha las películas de Mexcinema y actual director de Mercadotecnia y Publicidad de VideoMax, empresa líder en el mercado de video en nuestro país. A ellos tres vaya mi más grande agradecimiento por su desinteresada y siempre dispuesta colaboración.

Mi expresa gratitud a la maestra Elvira Hernández Carballido y a la licenciada Adriana Meléndez Mercado, por su orientación e invaluable apoyo en la culminación de este proyecto.

Para Jas. mi amor y el reconocimiento ante su paciencia, comprensión y apoyo en mis momentos de mayor tensión, además de su entrega sin límites.

A Sebastián, por ser la razón plena de mi vida y la sonrisa que me impulsa a seguir el combate de cada día.

A mamá Alicia por luchar por mis hermanos y por mí contra el mundo entero para darnos el valor más importante que tenemos: la vida.

A mamá Juanita por comprometerse con nuestro destino y sacrificarse por lograr su compromiso.

Por último, a Laura de Garay, por su solidaridad y apoyo en la búsqueda de la información, así como por su sincera amistad.

A todos ellos, muchas gracias.



## **I. ANTECEDENTES**

### **1.1 Génesis del video como industria**

Resulta evidente que en los últimos años, una de las actividades más asiduas en el esparcimiento de una familia, es la renta en video, de las películas favoritas o de moda. Esta opción ofrece a un bajo costo, un enorme abanico de títulos y géneros a los cuales todos los miembros de una familia pueden acceder.

Sin duda, el video como vehículo de comunicación, ha tomado gran importancia. Es un artículo que recurrentemente ingresa a los hogares y por lo menos una vez por semana, se le dedica un espacio significativo en las actividades de una familia. Sus costos accesibles, el fácil manejo técnico para su uso y la enorme factibilidad de intercambio y copiado de sus contenidos lo hacen un artículo indispensable en las cada vez más escasas opciones destinadas al esparcimiento.

Por ello, resulta interesante incursionar en el vasto espectro de circunstancias, factores e inercias que hicieron posible el arribo a gran escala del video a la intimidad familiar así como explorar las preferencias de sus miembros, al describir la relación tan estrecha que se estableció entre "las necesidades" de los videoficionados y las estrategias de comercialización emprendidas por la industria del video.

Con este propósito, inicialmente, se abordan algunos aspectos técnicos e históricos que explican y describen el escenario bajo el cual el video se apropió de una parte importante de la vida cotidiana del creciente número de sus adictos; posteriormente, aunque de manera muy sucinta, se hace un recuento de la génesis del video como industria en el ámbito mundial y particularmente en México.

Etimológicamente el término *video*, proviene del latín *videre*, ver, y se refiere a la posibilidad de almacenar lo que se ve. En la actualidad se designa bajo esta concepto tanto al hardware (aparatos o equipos de video) como al software (imágenes en movimiento contenidas en la cinta)

Por lo que respecta a sus características técnicas como hardware (VTR) el video tiene sus orígenes en las grandes compañías japonesas, como la Sony, que en 1965 lanza al mercado el primer magnetoscopio de media pulgada. Acontecimiento que inicia la tendencia a la reducción de los formatos en video. En video, la disminución técnica continua con el U-Matic de tres cuartos de pulgada, que vio la luz en 1969, aunque no logró impactar en el grueso del público, si registró una muy buena acogida dentro del mercado institucional.<sup>1</sup>

En 1972 la compañía holandesa Phillips introduce al mercado europeo un magnetoscopio que fue recibido con agrado por un segmento de aficionados "conocedores". Este hecho tuvo un peso específico en el proceso hacia la incursión del video en los hogares. Por primera vez, se comercializó equipo reproductor de imágenes con una tecnología distinta a la "profesional", a la que sólo tenían acceso las grandes cadenas de televisión.

Ya para el año de 1977, el mercado se masificó, al comercializarse en grandes cantidades los formatos Beta<sup>2</sup> (producido por Sony) el cual trabaja a una velocidad de 18.73 milímetros por segundo, con cintas de media pulgada, que toma forma de U al pasar alrededor del rodillo de la cabeza lectora, por lo que se le conoce como *U-Matic*; y VHS (Video Home System) de Matsushita/JVC, cuya cinta también de media pulgada, gira a una velocidad de 23.39 milímetros por segundo, y al pasar alrededor del rodillo de la cabeza lectora, forma una "M", por lo que se le denomina *carga M*.<sup>3</sup> Estas videocassetteras

<sup>1</sup> González Jorge A. Videotecnología e Inestabilidad, en *Revista Mexicana de Comunicación*, Año 2, No. 9, Enero - Febrero de 1990, p.14.

<sup>2</sup> El vocablo *Beta* proviene del japonés Beta Kintoku, que significa "grabación, siendo contra, enfado".

<sup>3</sup> Ratzke, Dietrich. *Manual de un nuevo medio*, 1989.

registraron un precio de introducción de mil trescientos dólares, aunque un año más tarde se podían comprar por la mitad.

A pesar de que en un principio los usos de las videocassetas se limitaban a ámbitos institucionales o experimentales, en la actualidad son compañeras inseparables de la televisión en los hogares de todo el mundo, y han conseguido el ingreso del cine a nuestras casas.

Por lo que se refiere al software, este hace referencia a las videocintas o videogramas, es decir, a un videocassette que incluye en su interior una cinta en donde se registra información (grabaciones de películas de cine, diapositivas, programas de televisión o grabaciones originales). En estricto sentido, el software define los contenidos y sus diversas modalidades de presentación y formato. En cambio, en el uso común el término video se emplea para designar el aparato, (videocassetera), al cassette (videocassette) y a la información contenida en los mismos (videogramas).

Ahora bien, para los intereses del presente trabajo, se considerará como la *industria del video* al conjunto de empresas comercializadoras de películas en video (videogramas), que de manera integral o especializada, concentran sus actividades a una o varias fases del proceso que se sigue desde la producción de una película hasta su consumo.

Esta industria remonta sus orígenes a 1977, año en que la Magnetic Video Corporation, pequeña empresa norteamericana, obtiene licencia de la 20th Century Fox para grabar en video 50 películas propiedad de la última y venderlas, en formato Beta o VHS, al público.

El precio, al menudeo de estos videogramas (VGR) oscilaba, dependiendo de la calidad, la antigüedad y la demanda que tuviera cada título, entre 49.95 y 79.85 dólares. Costos que inicialmente no resultaron accesibles a gran escala, sin embargo sí permitieron el consumo necesario como para convertir a las películas grabadas en video en una novedad y artículo de moda.

Entre las cintas comercializadas se encontraban tanto películas clásicas como éxitos recientes. Filmes como *La conexión francesa* y *Mash* abrieron los mercados para estos productos. Ofrecieron al público la posibilidad de ser "propietarios" de sus películas favoritas, verlas las ocasiones deseadas y hacerlo en cualquier momento, desde la comodidad y el ambiente acogedor de sus hogares.

Los propietarios de otros grandes estudios cinematográficos de los Estados Unidos observaron cuidadosamente el comportamiento del mercado en esta operación, antes de decidirse a vender sus filmes para su comercialización en video. Adoptaron una actitud muy cautelosa pues no querían exponer al menor riesgo la industria cinematográfica que para ese entonces, vivía uno de sus mejores momentos.

No tuvo que pasar mucho tiempo para que estas compañías tomaran una decisión. La venta de películas en videograma había sido todo un éxito. La comercialización reveló que más que competir con las grandes producciones fílmicas, se abrió un canal inédito para que el cine aumentara su espectro de penetración en los grupos sociales.

Con esta premisa, la 20th Century Fox absorbió a la Magnetic Video Corporation con el objeto de asegurar las extraordinarias ganancias que el nuevo mercado ofrecía. Este hecho marcó la pauta para que en el futuro inmediato, de la industria cinematográfica se desprendiera su homóloga dedicada al video.

Para el año de 1980, los grandes estudios establecieron su división de videofilmes o cedieron los derechos de sus películas para su explotación en video. Optar por cualquiera de las dos alternativas reflejaba la firme decisión de competir en las mejores condiciones y con el soporte adecuado en su estructura organizacional para responder adecuadamente a las necesidades del mercado.

Bajo este escenario, en 1983 y ante la dura competencia, la Paramount rebajó los precios de venta de sus videopelículas más exitosas, de 79.95 a 39.95 dólares por cassette, con lo que

se colocó a la cabeza del joven y disputado mercado. Al reducir los costos para compensarlos con el aumento en los volúmenes de venta, el video inició de manera irreversible, su incursión a gran escala en el espectro de los medios de comunicación, y al mismo tiempo incorporó nuevas tecnologías a sus procesos de exhibición.

Por lo que respecta a la posibilidad de que las videopelículas fueran rentadas, las compañías productoras mostraban su oposición. Aseguraban que esta práctica promovería el recopiado de miles de títulos de manera ilegal (piratería) lo que mermaría sus ganancias. Una película que se vendía, se copiaba para regalarse o venderse también, pero las ganancias que por este concepto se generaban, bien valían la pena de arriesgarse, contrariamente a la renta, ya que el precio por este concepto resultaba poco atractivo.

A pesar de la manifiesta prohibición de los productores, en la práctica se popularizó la renta de videogramas. El éxito de esta modalidad se comprobó cuando en 1980 la Paramount contabilizó en un solo día más de mil doscientos títulos rentados, lo que llevó a esta empresa a autorizar el derecho a renta. La Walt Disney siguió el ejemplo, que se generalizó entre todas las grandes compañías cinematográficas.

Esta joven industria cobró tal fuerza, que en los Estados Unidos durante 1987, sus ingresos brutos resultaron un setenta y seis por ciento mayores que los de la industria cinematográfica por concepto de exhibición comercial. El alumno había superado al maestro, en términos de ganancias y expectativas de desarrollo generadas por público aficionado a las películas.

De acuerdo a estas cifras, el ingreso bruto por asistencia a los cines de Estados Unidos durante 1987, fue de cuatro mil doscientos millones de dólares, mientras que las ventas y rentas de videogramas reportó un ingreso de siete mil cuatrocientos millones de dólares.<sup>4</sup> Este fenómeno con algunas variantes específicas, no tardó en presentarse en otras latitudes.

---

<sup>4</sup> V. "Historia del video casero" en *Video Guía*, Año 1, No. 2, marzo de 1991, p. 26.

## 1.2 Orígenes del video en México

En la etapa inicial de los sistemas audiovisuales, las empresas producían y comercializaban simultáneamente tanto el hardware como el software. El desarrollo del mercado llevó a las compañías a especializarse en alguno de los segmentos, debido a las diferentes dinámicas que conllevan estas actividades, la primera se refiere a los avances tecnológicos en electrónica, mientras que la segunda abarca el desarrollo de la industria del espectáculo.<sup>5</sup>

En México, al iniciarse la década de los ochenta, ingresaron las primeras videocassetteras a un mercado incipiente pero de halagadoras expectativas. En una primera instancia llegaron vía "contrabando hormiga" y posteriormente, arriban en gran número a nuestro país a través de la comercialización ilegal conocida como "fayuca". Conforme estos aparatos ganaron terreno, el negocio de los videoclubes se hizo popular.

Este comienzo es poco formal, ya que los primeros que se asociaron para compartir películas (en inglés) fueron profesionistas que viajaban a los Estados Unidos con regularidad. De este país traían videogramas, que posteriormente copiaban y prestaban a sus conocidos, con una distribución de "mano a mano".

Al organizarse en estos videoclubes informales, se fijó como requisito poseer y compartir con los asociados tres títulos de videocintas. La práctica se hizo común, y las membresías aumentaron. Los socios pagaban 50 pesos y el club era administrado por uno de los fundadores, que resguardaba en su casa el material.

La demanda aumentó sin control y desbordo la incipiente organización de los clubes de videoaficionados. El público existía, pero no había material que ofrecerle, ni por lo que se refiere a la variedad de los contenidos ni al número de copias destinadas a cada título.

---

<sup>5</sup>Flchy P. *Las multinacionales del audiovisual*. Gustavo Gili. Barcelona, 1992, *passim*.

Para satisfacer esta necesidad, se establecieron los primeros videoclubes, que operaban a partir de la compra y distribución de películas grabadas para su renta al público. Su catálogo se integraba fundamentalmente por películas estadounidenses de acción, poco recientes.

El mercado continuaba en constante crecimiento, y los negocios de renta de videos aparecieron por todo el país. Esta actividad no estaba sujeta a reglamentación alguna, por lo que los videoclubes únicamente se registraban ante Hacienda como asociaciones civiles o causantes menores, y pagaban el cinco por ciento de sus ingresos netos por concepto de cuota autorral, aunque realizaban un buen negocio, que crecía en importancia.

Los primeros videoclubes registraban inventarios entre mil y mil quinientas películas piratas. Esta situación y lo prometedor del mercado despertaron el interés de los grandes inversionistas nacionales, que ante la "ilegalidad" predominante encontraron las condiciones para construir un monopolio.

Es así que en 1985, Televisa, a través de Videovisa, anuncia la creación de los "Videocentros" e intenta convencer a los videoclubes independientes para integrarse como concesionarios de su empresa, al resistirse estos últimos, el consorcio televisivo desata una cacería de brujas contra los "piratas".

Por presiones de la televisora, en el año de 1985 la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía (RTC), obliga al registro oficial, y ordena a los videoclubes a declararse como causantes mayores, además de limitar la renta de videos únicamente a películas originales, lo que asegura el pago de derechos para las grandes compañías de cine.

Con la constitución del grupo Videovisa, y a partir de su favorecida relación con las grandes compañías cinematográficas mundiales, aunada a la presión ejercida por la empresa sobre

---

<sup>1</sup>Phazo Sánchez, Leticia. *Una década de video en México: 1976-1986. Dependencia extranjera y monopolios nacionales*. México: UNAM, FCPSS (octubre 1991), p. 55-56.

RTC, se desechó cualquier riesgo de real competencia para Videovisa, que ejerció prácticas verdaderamente monopólicas.

La situación cambió en los siguientes tres años, pues en este lapso surgieron en el Distrito Federal alrededor de doce distribuidoras de películas en video, con lo que se estableció una considerable red de videoclubes independientes por todo el país. Las compañías productoras y/o distribuidoras, compran los derechos de las películas y producen las copias para su venta en videoclubes u otros espacios. Leticia Picazo<sup>7</sup>, refiere que para 1989, la Federación Mexicana de Sociedades Autorales (FEMESAC) registraba cerca de cien empresas facultadas para la venta de videogramas.

El estancamiento de la industria cinematográfica propició enormemente el consumo de películas en videocassette. Los productores y distribuidores del cine nacional, que se vieron afectados por la creciente disminución de la asistencia de espectadores a los cines, decidieron incorporarse a la industria del video, al observarla como una alternativa de recuperación económica.

Paralelamente, la producción cinematográfica nacional comenzó a elaborarse en 16 milímetros, ya no en 35, pues los costos se abarataban y se garantizaba la venta al enorme mercado que resultaban los videoclubes, los distribuidores cinematográficos tradicionales se transformaron en distribuidores de video. Las deplorables condiciones de las salas de cine, la constante inseguridad en la ciudad y los altos costos de los boletos de entrada, así como los gastos adicionales que la asistencia al cine representaban, (palomitas, estacionamiento o transporte, etc.) alentaron la renta de películas en video.

Las circunstancias de crisis económica y baja producción en 35 milímetros, propiciaron el auge del *video casero*. Un dato ilustrador de esta situación nos lo muestra la encuesta del periódico *Reforma*, donde se registra que en 1994 (año de estudio del presente trabajo) el

---

<sup>7</sup> *Ibidem*



74% de los hogares en la ciudad de México poseían una videocassettera, de los cuales el 64% acostumbraba rentar, en promedio, 2.3 películas por semana.<sup>1</sup>

A la fecha, México se encuentra entre los siete países que más rentan o compran películas en video, por debajo de otros como Inglaterra, Japón, Brasil, Francia, Alemania y Austria.<sup>2</sup> Entre las distribuidoras de películas en video más representativas, que controlaban el mercado, se encontraban además de Videovisa, Videomax, Video Universal y Video Azteca (estas dos últimas ahora desaparecidas), además de Comunicación en Video, algunas de ellas respaldadas por productores o distribuidores de la industria cinematográfica, como es el caso de Mexcinema Video de México, S.A. de C.V.

### 1.3 Mexcinema Video de México, S.A de C.V.

En 1986, un grupo de productores con gran tradición dentro del cine mexicano, decidieron unirse y formar una empresa que les garantizara un canal de distribución propia de sus realizaciones, sin intermediarios. No querían depender de algún agente o circunstancia ajenos a la estructura ya establecida. Si había que crear nuevas instancias, estas debían de ser propias. La experiencia en el desarrollo de su trabajo, así se los había mostrado.

Hagamos historia. Antes del surgimiento del video, en Estados Unidos se comenzó a complicar mucho la distribución del producto mexicano para cine, que se realizaba a través de compañías norteamericanas. Estas mantenían condiciones de desventaja para los productores nacionales, ya que daban un anticipo al productor por concepto de las exhibiciones, pero este ingreso era el único que el realizador recibía, no se le pagaba nada más.

<sup>1</sup> López, Luis Enrique. "La radio viene fuerte al cine mexi en casa". *Reforma*, 15 de febrero de 1985, p. 10.

<sup>2</sup> Morales Martínez, Felipe. "La renta de videos gana terreno en México". *Experiencia*, México, 1986.

Ante esta situación de falta de ingresos o ingresos bajos, el productor se comenzó a preocupar y a buscar otros canales de distribución. Al no encontrarlos, decide reunirse con otros realizadores y formar una distribuidora de cine, con sede en Los Angeles, para atender básicamente el mercado de California, parte de Texas y las ciudades de Chicago, Nueva York y Miami, territorios considerados como mercados naturales, debido a su mayor concentración de público hispano, al que su material estaba dirigido.

Esta distribuidora funcionó adecuadamente, por lo que a principios de los ochenta, con el surgimiento en los Estados Unidos del video, llevo al grupo de realizadores cinematográficos a crear Mexicinema Video Corporation, una distribuidora de su material para este nuevo segmento del mercado, donde se explotara el material propiedad de los socios. El éxito fue muy grande, el *boom* del video impulsaba a la joven industria, cuyas películas se recibieron con gran agrado en el mercado latino de la nación vecina.

Resulta interesante destacar que durante este periodo, la venta y la renta de películas en video crecía a pasos agigantados, y se desarrollaba un segmento del mercado que el gran monopolio Videovisa, no aprovechaba o no le interesaba copiar, el de los videoclubes independientes.

En 1986 y ante esta situación, los productores retoman el modelo implantado en Estados Unidos con Mexicinema Video Corporation. Lo adaptan al mercado nacional y crean Mexicinema Video de Mexico, S.A. de C.V. (a partir de aquí mencionado por sus siglas MVM) empresa distribuidora y comercializadora de películas en video en México, dirigida a los videoclubes independientes.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> El mercado de videoclubes independientes (clubes de 400) registrados ante el Registro Público Cinematográfico en 1985, hasta alrededor de 4000 en 1991. Datos sumados de la tesis de Ph.D. Leticia López, pag. 68.

Mexcinema Video de México, se integra el 31 de marzo de 1986, como una Sociedad Anónima de Capital Variable, formada por: Gilberto Martínez Solares <sup>11</sup>, Alfonso Rosas Priego, Edgardo Gazcón de Anda, Gilberto Gazcón de Anda, Raúl de Anda, Valentín Trujillo, Ismael Rodríguez, Gonzalo Elvira Sánchez de Aparicio, todos ellos productores de gran tradición dentro de la historia del cine mexicano popular.

Cada socio aportó un promedio de 40 mil dólares para la formación de una empresa básicamente de servicio. Para operar debía poseer un capital propio, el cual en caso de que la empresa presentara pérdidas, debía restituirse en la proporción que disminuyera. Los socios únicamente bajo estas circunstancias aportaban el capital necesario para mantener los niveles originales de inversión.

En la constitución de la empresa, los socios fundadores adoptaron una modalidad de propiedad basada en un sistema de acciones familiares. De esta forma, la familia Rosas Priego posee dos acciones, la correspondiente a Alfonso Rosas Priego Rosales y la respectiva a sus hermanas y a su mamá; Raúl de Anda era dueño de dos acciones, una de las cuales vendió a Gilberto Gazcón, que a la fecha es dueño de dos de ellas, Edgardo Gazcón también posee dos acciones, mientras que Valentín Trujillo le cedió a su papa Ricardo Trujillo la mitad de su acción, y se incorporó Alberto Blasco Asencio, director de Mexcinema Video Corp. como miembro accionario de la empresa.

Al iniciar sus operaciones Mexcinema Video de México, paradójicamente lanzó al mercado paquetes de videos integrados en un 90% por películas extranjeras. En un principio, los productores socios de la empresa no querían otorgar sus películas a distribución hasta que la compañía no les garantizara un cierto volumen de ventas. Ante esta situación, se distribuyó en primera instancia mucho producto de realizadores no socios de Mexcinema. Una vez que se vio que el mercado crecía a buen ritmo y demandaba más títulos, de mayor

---

<sup>11</sup> En el año de 1991 Gilberto Martínez Solares decidió retirar la distribución de su material a MVM, aunque continúa como accionista de la empresa.

actualidad, y sobre todo, de manufactura nacional, con actores de gran arraigo popular, MVM inició, bajo condiciones de venta favorablemente probadas, una fuerte introducción de videocintas mexicanas.

Bajo esta estrategia de comercialización de videogramas, y conforme la empresa se posicionaba en el mercado, los sectores sociales con más carencias demandaron gradualmente las películas que a ellos les agradaban. De esta forma, producciones de origen nacional, especialmente las cintas que los socios realizaban, con actores como Valentín Trujillo, Sergio Goyri, Jorge Reynoso, Rafael Inclán o el "Caballo" Rojas cobraron gran auge entre los videoaficionados al cine doméstico. La oferta de material era baja, la demanda crecía, la orientación hacia este segmento del mercado, estaba dada.

Desde su surgimiento y a lo largo de su vida, MVM ha conservado en esencia, sus prácticas originales de comercialización. Su estrategia de permanencia en el mercado sigue basada en la venta de películas nacionales producidas por los dueños de la empresa, complementada con algún material adicional del que compra los derechos o lo toma a distribución. La selección de este material está orientada primordialmente hacia la ampliación del catálogo de su línea *Joyas de Oro del Cine Nacional*, eje fundamental en torno del cual giran sus estrategias de distribución, comercialización y venta directa.

Además de las *Joyas de Oro del Cine Nacional* MVM, clasifica las películas en "generos" cuyas denominaciones son acción, violencia (sic), sexy-comedia, comedia, drama, terror, etc. Entre los protagonistas más comunes de estas cintas se encuentran Valentín Trujillo, Sergio Goyri, Jorge Reynoso, Rafael Inclán, Alberto el "caballo" Rojas, Lorena Herrera, Lina Santos y Patricia Rivera, con títulos como *El homicida*, *Jovenes Delincuentes*, *Violación*, *Traficantes de niños*, *Contrabando de esmeraldas*, *La verdadera historia de Burman y Droguin*, etcetera.

Dentro de la línea *Joyas de Oro del Cine Nacional*, existe lo que podríamos considerar como material "plus". En él se encuentran 33 títulos de Pedro Infante<sup>12</sup>, cintas de Cantinflas, Tin Tan, Jorge Negrete, Pedro Armendáriz, María Félix, Sara Montiel, o Luis Aguilar; además de los títulos *Rojo Amanecer*, *Tlayucan*, *Animas Trujano*, *Riñ Escondido*, *Campeón sin corona*, entre otros.

A lo largo de su existencia, MVM ha cobrado, por concepto de distribución, el 25 y posteriormente, el 30% sobre las ventas totales del producto. Para la integración de los llamados *paquetes de estreno* (dirigidos a la venta en videoclubes), los productores socios suscribieron un acuerdo, donde se comprometieron a entregar todo el material que ellos producen a la empresa. También para consolidar esta actividad adoptaron diversas modalidades de penetración según las condiciones del mercado. Entre estas destacan: la venta directa, la venta a videoclubes a través de subdistribuidores, las ferias y ventas especiales.

Por lo que respecta a su organización, MVM desde sus orígenes se integró con una estructura de tres niveles; el directivo, el ejecutivo y el operativo, este último soportado con personal de apoyo en sus diversas áreas laborales.

El nivel directivo estaba compuesto por el Consejo de Administración, máximo órgano de decisión de la empresa que incluye a un presidente, un vicepresidente, un secretario y los consejeros. Esta instancia en su gran mayoría la integraban los mismos socios, se renovaba cada año y sus miembros podían ser reelectos en el cargo que ocupaban por los periodos que fueran necesarios.

Por lo que respecta al nivel ejecutivo, éste se estructuró con un gerente de administración, que se encargaba de todo lo relacionado con la planeación y control del desarrollo de la

---

<sup>12</sup> En 1995 Eusebio Rodríguez, dueño de los derechos de la mayoría de las cintas de Pedro Infante, retiró los derechos de distribución a MVM y los negoció con otra empresa, quitándole a la primera, un material importantísimo para comercializar.

empresa desde el punto de vista operativo, y que servía de enlace entre el Consejo de Administración, que tomaba las decisiones, y el personal en general y un gerente de ventas responsable de ejecutar la estrategia de comercialización de los materiales, buscar subdistribuidores de las películas, y explorar nuevos nichos del mercado para cubrirlos.

También en este nivel se incorporaron un gerente de crédito y cobranzas, cuya tarea consistían en realizar las investigaciones de crédito de los posibles subdistribuidores para autorizar la realización de contratos con estos, establecer las líneas de crédito correspondientes a cada uno, así como planear y realizar la cobranza de los paquetes comercializados y un contador general, encargado de toda la parte de recursos humanos, la elaboración de los pagos a productores (conocidas como liquidaciones), y las actividades que comúnmente le corresponden a este cargo.

En el nivel operativo el organigrama contempló la presencia de: un asistente de producción, quien era responsable del registro de las películas ante RTC, la compra de materiales y darle seguimiento al proceso de producción de los videogramas hasta que estuvieran listos para ser comercializados; y un responsable del almacén que se encargaba de surtir los pedidos que la gerencia de ventas le enviaba, previa autorización de la gerencia de crédito y cobranzas.

Además de estos tres niveles la estructura de MVM se complementó con personal de apoyo compuesto por una recepcionista, una secretaria de la gerencia de administración, una secretaria de ventas, dos capturistas que realizaban las órdenes de pedido y facturación, una secretaria de crédito, y dos auxiliares de almacén, además de un chofer que llevaba pedidos foráneos a paquetería para que fueran enviados a sus destinatarios y siete agentes de ventas que se encargaban del mercado de la zona metropolitana, así como supervisores de los mismos.

Esta estructura (con algún personal flotante) permaneció hasta finales de 1991, cuando por acuerdo del Consejo de Administración de MVM <sup>13</sup>, se decidió integrar al organigrama a un director general que se encargaría, previo acuerdo con el Consejo, de regir el destino de la empresa, y diseñar nuevas estrategias de promoción, distribución y venta, que permitieran un desarrollo sostenido en una época que estaba resultando complicada para la comercialización de materiales.

Con la creación de este puesto a nivel directivo, surgieron también en el nivel operativo otros cuatro correspondientes a las plazas de secretaria de la dirección, la encargada de ventas de piso <sup>14</sup>, el auxiliar de la gerencia de ventas y el auxiliar de compras y adquisiciones.

Con el objeto de hacer más eficiente la estructura de MVM y responder con eficacia y cabalidad a las necesidades impredecibles del mercado y a los requerimientos de modificación administrativos de la empresa, a partir de 1992 se reestructuró su composición organizacional.

El Consejo de Administración decidió fusionar algunas plazas, desaparecer otras y crear las necesarias para cubrir cada una de las fases que integran sus procesos de producción y comercialización cuyas características principales serán abordadas en los capítulos siguientes.

---

<sup>13</sup> El Consejo de Administración de MVM está integrado por los socios accionistas, algunos de los cuales nombran a un representante familiar para que vele por sus intereses. Anualmente se elabora una reunión y en su caso ratificación de la presidencia del mismo, que en los once años de existencia de la empresa, ha recaído sobre Valdimir Trujillo, Gonzalo Elvira Sánchez de Aparicio o Edgardo Grajeda de Anda, entre otros.

<sup>14</sup> Esta área se dedicaba a la atención de compradores directamente en las oficinas de la empresa, a donde acudían principalmente dueños de haciendas que no alcanzaban a visitar los vendedores de Meximexa, a comprar material tanto de estirpe como de catálogo.

## 2. PRODUCCION

En el presente capítulo se hará un recuento de las actividades que conforman el proceso de producción que se lleva a cabo en Mexicinema Video de México, (entendido como la transformación de la materia prima en producto terminado<sup>11</sup>) que van desde la firma de un contrato de "cesión de derechos" con los productores para distribuir las cintas, hasta las acciones que posibilitan que el material se encuentre listo para su comercialización. Es decir, de manera general, se explicarán las condiciones y los términos de los contratos; se describirán los procedimientos para obtener las autorizaciones para comercializar las películas en video y se ilustrará sobre los distintos pasos que una película sigue desde el diseño de su presentación (portadilla) hasta que se encuentra lista para su venta.

Antes de incursionar en los aspectos más representativos que caracterizan la fase de producción de los materiales que ofrece MVM al mercado, conviene hacer algunas consideraciones generales en torno a la forma cómo la empresa obtiene las películas que conforman la gama de opciones que se tendrán para planear los productos que saldrán a la venta.

Como ya se señaló anteriormente, los accionistas de MVM en su mayoría son productores de películas mexicanas con una tradición reconocida y con prestigio mal o bien habido, pero indiscutiblemente cierto. Esta circunstancia les ha permitido, en su conjunto, además de ocupar un lugar significativo en nuestra industria cinematográfica, acumular un gran número de películas de casi todas las épocas reconocidas del cine nacional y con una temática variada y predominante en sus diferentes momentos.

De ahí que la veta más importante con que la empresa cuenta para competir y ganar espacios propios en el mercado nacional lo constituyan estos materiales. Hecho que en mucho allana la búsqueda o producción de filmes susceptibles de ser comercializados en video y, por lo

---

<sup>11</sup>A. F. Sumer, James y Wankel, Charles. *Administración*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1989, 3a. Edición, 826 p. p. 799



tanto, permite el ahorro de inversión en este aspecto.

Además de las películas consideradas y conocidas como *Joyas de Oro del Cine Nacional*, MVM cuenta también con las producciones más recientes de sus socios. Realizadas básicamente en las últimas dos décadas nada tienen que ver con lo que antaño se filmaba. Las películas actuales que por su temática dedicada a *las ficheras, la violencia, el sexo, el terror, las historias policíacas y la comicidad*, y la virtual ausencia de producción con mínimos niveles de calidad, constituyen *la nota roja, el esparcimiento y el humor* que la empresa vende -por cierto nada mal- a los videoaficionados.

La combinación de las películas que forman parte de *las Joyas de Oro del Cine Nacional, la nota roja, el entretenimiento y el humor*, complementadas con producciones, tanto nacionales como extranjeras, independientes o de otras empresas, integran el material a partir del cual se planean los productos para su comercialización.

## 2.1 La planeación del producto

Desde el punto de vista de la administración de una empresa la planeación, por su importancia y complejidad, es un proceso con valor propio e independencia de otros. El Consejo de Administración de MVM, durante año 1994, (periodo de análisis de este trabajo), soportaba la planeación más que en procedimientos sistemáticos y racionales en corazonadas e intuiciones de sus miembros.

En estricto sentido no se planeaba, simplemente se diseñaba un procedimiento a seguir, derivado de lo que los socios y el personal ejecutivo, a su buen entender y sentido común, creían era lo mejor para comercializar sus productos. Como no tenían un método de planeación propio y definido no lograban acuerdos y coincidencias en sus opiniones, diferendos que provocaban severas discusiones y divisiones al interior del Consejo, circunstancia que dificultaba más la incipiente planeación de los productos susceptibles de

ser introducidos al mercado.

Para planear, los miembros del Consejo consideraban indicadores que no tenían un soporte sistemático y un mínimo de metodología, investigación y análisis. Sus referencias para decidir las tomaban del tipo de películas de moda que estaban en cartelera o en los sucesos que impactaban a *la opinión pública* en las páginas de los diarios dedicadas a la sección de policía o a *la nota roja*. En el mejor de los casos, se guiaban por los resultados obtenidos en sus ventas más recientes para fijar las fechas probables del lanzamiento de un nuevo paquete de películas.

Al respecto cabe señalar que Mexcinema Video de México, nunca realizó un estudio de mercado para el lanzamiento de sus productos, ya que su Consejo de Administración jamás autorizó un presupuesto destinado para esta área. La planeación de ventas se determinó siempre de acuerdo a la tendencia del mercado, o a la sensibilidad de la gente que estaba en contacto con el comprador: agentes de ventas y subdistribuidores a los que los compradores les comentaban aspectos del material o de la publicidad que consideraban que podían volver más o menos comercial una película. Esto debido a que el mercado del video es poco formal y de condiciones cambiantes.

Bajo este escenario nada favorable de planeación, (y con el propósito de rescatarlo) de su estado de omisión y descuido será considerada en este trabajo como una fase del proceso de producción adoptada en la empresa durante el año de 1994. Fase que tenía como propósito central la integración de *paquetes de estreno* mensuales conformados por lo regular con una película de *acción o violencia, una sexy-comedia*, (generalmente se buscaba que éstas fueran de 35 milímetros, con una inversión mayor y con actores conocidos, ya que se consideraban *cabezas de paquete*), una cinta de cualquier género pero de producción menor; y uno o dos reestrenos (material que la empresa había comercializado con anterioridad, al que se le rediseñaba su presentación, y en ocasiones, hasta se le cambiaba

el título).

En suma, como se indicó anteriormente, el material que MVM por lo general ha manejado es el que los mismos socios producen, la empresa únicamente distribuye y comercializa las películas con una estructura y canales propios. Por ello, los videogramas que integran los *paquetes de estreno* están determinados por una lista de títulos que se determina en las juntas de Consejo de la compañía, donde se elabora un calendario de lanzamiento al mercado del material.

De esta forma, con los títulos disponibles, se buscaba un equilibrio entre géneros (no incluir dos películas de acción o sexy-comedia, por ejemplo), ni repetir repartos. La intención de la estrategia se encaminaba a evitar la saturación, la pérdida de la novedad y la construcción involuntaria de falsos ídolos.

Inicialmente, debido a las exigencias del mercado, MVM sacaba un paquete por mes. Posteriormente, de acuerdo a la respuesta de los compradores, se prolongaron los tiempos de estreno de materiales, ya que la demanda comenzó a decaer. Aunque existiera material para lanzarlo cada mes, no se podía poner a la venta ya que no se había cobrado la totalidad del paquete anterior, o no se había recuperado la inversión de dos, tres o cuatro paquetes atrás.

Las dificultades en el flujo del capital tornaban muy complicada la distribución porque no se le podía dar más material a un distribuidor que debía una cantidad importante de dinero, ni se podía establecer una distribución alterna con otra persona, hasta no solucionar la situación con el moroso. Actuar en contrario significaba descapitalizar la empresa y poner en riesgo la viabilidad de su desarrollo y consolidación en el mercado de videogramas. Así lo apreció el Consejo de Administración, que prohibió el aumento de la cartera vencida.

Debido a esta situación, el estreno de paquetes se fue retrasando mes con mes y de 5 paquetes comercializados en el segundo semestre de 1986 que representan un total de 30 películas, se pasó a estrenar únicamente 14 cintas en 1994, incluidas en seis paquetes, donde se reestrenaron 21 títulos más

La tendencia a la baja en la cantidad de películas para su lanzamiento, el incremento de los periodos entre cada paquete de estreno, al lentitud en el ritmo de las ventas y las dificultades de cobranza para recuperar inversiones no eran las únicas variables que incidían en la producción de los materiales. También había que tomar muy en cuenta la legislación en la materia y la relación con las autoridades cinematográficas.

## **2.2 Aspectos Legales**

Para que en 1994 una película pudiera salir al mercado, se debían cumplir diversos requisitos (actualmente vigentes) de índole legal, tales como la firma de un contrato de cesión de derechos de distribución con el propietario de la cinta, o el registro del videograma ante la Dirección de Cinematografía de la Dirección General de Radio Televisión y Cinematografía (RTC) de la Secretaría de Gobernación

Por lo que se refiere a los contratos de cesión de derechos para explotación comercial de películas, habría que cubrir los siguientes aspectos:

- a) Determinar el formato en que se autoriza la explotación de la película (videograma, televisión abierta, televisión pagada, o "todos los sistemas existentes y por existir")
- b) Especificar el territorio donde se pretende explotar comercialmente el material (país o países cuyos mercados son susceptibles de comercializar)

c) Precisar el tiempo de duración del contrato signado entre el propietario de la cinta y la empresa a la cual se le ceden los derechos (normalmente se firman contratos por cinco años, con opción de renovar el convenio).

d) Indicar la forma de pago por la que se opta, es decir, si se realizara un pago único y cuál será el monto del mismo, o bien, si únicamente se le cobrará un porcentaje de distribución al productor, mencionando el monto al que asciende.

También se signa una cláusula donde se especifica que el tiempo de propiedad de la cinta comienza a contar a partir de que es lanzada al mercado y no a partir de la firma del contrato, lo que permite al distribuidor retrasar según su conveniencia, la salida a la venta del material sin que esto provoque una disminución considerable en su tiempo de explotación.

El productor de la cinta, previamente celebra un convenio con las sociedades de autores e intérpretes para la autorización del traspaso de la película del formato de cine a video (*transfer*), así como la reproducción y explotación de la película, para sí mismo o para terceros.

En el contrato de cesión de derechos no se establece el número de copias a reproducir, por lo que el control de copias se dificulta y facilita la piratería.<sup>16</sup>

Mexcinema paga a los dueños de las cintas de acuerdo al reporte de liquidaciones mensuales por casa productora, éstas son elaboradas por el departamento de contabilidad de la empresa, y donde se incluye:

---

<sup>16</sup> Ver segmento dedicado a piratería.

Por película, el total de copias elaboradas, las portadillas impresas, los cassettes y estuches comprados para la producción de los videogramas y los costos unitarios y globales de todo el material adquirido

En otro apartado se registra el número de cassettes vendidos al corte, el precio por unidad y el monto total de la venta. A esta cifra se le descuenta el treinta por ciento, que es lo que cobra Mexcinema por concepto de gastos de distribución.

Posteriormente, el productor debe cubrir los costos de producción de los videogramas, por lo que sus primeras liquidaciones normalmente salen en números rojos hasta que cubren dichos costos.

Por lo que respecta a los ordenamientos que regulan la generación de materiales en videogramas en el *Diario Oficial de la Federación* del 13 de mayo de 1985, se publicó un acuerdo vinculado a la creación dentro del Registro Público Cinematográfico, dependiente de RTC, de una sección encargada del registro de las obras contenidas en videocassette o similares.

La normatividad de este acuerdo considera a la cinematografía como una industria de interés público, por lo que se le asigna a la Secretaría de Gobernación a través de RTC la resolución y estudio de todas las situaciones inherentes a la industria cinematográfica.<sup>17</sup>

De conformidad con lo anterior, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en sus artículos 26 y 27, fracción XX, así como el Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación en sus artículos 2.4 y 5, fracción X y XX, consideran:

---

<sup>17</sup> *Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de mayo de 1985.

Que ante el Registro Público Cinematográfico, dependiente de RTC, deberán inscribirse:

- a) Las obras audiovisuales de todo tipo, contenidas en videogramas, videocintas, videojuegos u otros medios tecnológicos existentes o por existir y que sean difundidos o reproducidos con fines comerciales, científicos, didácticos, etc.
- b) Las personas físicas o morales que se dediquen a la explotación comercial de obras audiovisuales registradas, mediante su venta, alquiler, intercambio o cualquier otro acto de comercio relacionado con las obras en cuestión.
- c) Las empresas dedicadas a la reproducción de las obras registradas y que se dediquen a su explotación comercial.

Los requisitos que para la inscripción de las empresas ante el Registro Público Cinematográfico considera RTC son:

1. Solicitud en papel membretado de la empresa, dirigida al Director de Cinematografía, de la Dirección General de RTC, de la Secretaría de Gobernación, para "quedar inscrito en el padrón Cinematográfico de Productores, Distribuidores, Comercializadores o Exhibidores de películas en formato videograma" (donde deberá destacarse el ramo al que se dedique o pretenda dedicarse la compañía).
2. Asentar en la misma solicitud:
  - a) El nombre o razón social de la persona moral;
  - b) Domicilio en el territorio nacional (en el caso de productores extranjeros, proporcionar el domicilio de origen);
  - c) Nombre y puesto de los administradores, así como del representante legal y su nacionalidad.
3. Incluir los siguientes anexos:
  - a) Copia certificada del Acta Constitutiva de la empresa
  - b) Original y copia del "alta" ante la Secretaría de Hacienda, así como de la "cédula" que contenga el R.F.C.
  - c) Carta certificada del apoderado legal de la compañía, en donde se indique el nombre y cargo del funcionario que realizará los trámites ante la Dirección de Cinematografía.

d) Credencial (original y fotocopia) del funcionario que servirá de enlace entre la empresa y la Dirección de Cinematografía.

4. Recibida la solicitud, los originales de los documentos cotejados, serán devueltos de inmediato, quedando las copias para su análisis y -en caso de no existir incongruencia- se integraran al expediente respectivo.<sup>14</sup>

Cubiertos los anteriores trámites la empresa comercializadora, de acuerdo al artículo 5o , Fracción I del Capítulo II, de la Ley Federal de Cinematografía, que considera entre las atribuciones de la Secretaría de Gobernación "... autorizar la exhibición pública de películas en el territorio mexicano, así como su comercialización, incluidas la renta o venta".<sup>15</sup> deberá presentar una solicitud en original y triplicado por cada una de las películas a registrar.

Dicha solicitud, deberá dirigirse igualmente al Director de Cinematografía, y será redactada en los términos:

"Por este conducto, agradeceré se nos otorgue autorización de comercialización para la siguiente película en formato videograma", e incluir el título original de la cinta, su título en español, la nacionalidad de la película, el director, productor, editor, fotógrafo, nombre de quien musicalizó la cinta, principales actores, argumentista, guionista, la duración y el formato o modalidad de la misma.

Asimismo, si es necesario, deberán incluirse las razones por las cuales alguno de los requisitos no se cumple. Además se deberán anexar original y copia de los siguientes documentos:

<sup>14</sup> Datos extraídos de *Requisitos para el envío de trámites, así como para obtener autorización de comercialización para personas morales*, obtenido en el Registro Público Cinematográfico de RTT.

<sup>15</sup> Ley Federal de Cinematografía, en *Diario Oficial de la Federación*, México, 29 de diciembre de 1992, p. 2.



- a) Certificado de derechos de Autor, o de cesión de derechos.
- b) Contrato en donde se demuestre la titularidad de los derechos para comercializar la película. Si el contrato es extranjero, deberá incluirse el certificado de origen del material, así como la traducción al español de ambos documentos, certificada por un perito oficial.
- c) Un ejemplar del videograma en formato VHS, para su revisión.

Al final del formato, y antes de la firma del representante legal de la empresa, debe asentarse la frase: "Bajo protesta de decir verdad, manifiesto que los datos aquí asentados son ciertos".

Al cumplir con los anteriores requisitos, el Registro Público extiende un recibo por cuota correspondiente a los derechos que hay que cubrir ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el monto de este recibo depende de la duración en minutos de la cinta, a la que se le fija una cuota determinada por un tabulador.

El trámite de autorización para la comercialización se realiza en un promedio de quince días hábiles, tras los cuales se entrega el oficio de autorización de comercialización. Después de la entrega del oficio, la empresa cuenta con 40 días hábiles para proporcionar a la Dirección de Cinematografía un ejemplar de la película en formato VHS, tal y como será comercializado. Esta copia será remitida a la Cineteca Nacional para enriquecer su acervo fílmico. En los forros que protegen al videograma deberá cuidarse de unprimir correctamente la clasificación que se otorgue a la cinta y el número de registro asentado en el oficio de autorización, así como el logotipo de RTC.

Debido a que la obra cinematográfica es un objeto a proteger dentro de los términos del derecho de autor, la Ley Federal de Derechos de Autor considera que "... toda producción, reproducción o edición de alguna obra debe contener la expresión "Derechos Reservados" o su abreviatura D.R., seguida del símbolo ©, del nombre completo y domicilio del titular de los derechos de autor, y de la indicación del año de la primera edición"

En la misma Ley se encuentra un acuerdo relativo a la creación de una sección en el Registro Público Cinematográfico, que se encarga del registro de las obras contenidas en videogramas o cualquier objeto de contenido y utilización similar. Con lo que el requisito de someter a supervisión los videogramas ante esta autoridad, es considerado tanto por la Ley Federal de Cinematografía, como por la Ley Federal de Derechos de Autor.

Por concepto de derecho de reproducción, y con base en la Ley Federal de Derechos de Autor, la empresa distribuidora de videogramas debe pagar a las sociedades autorales el 1.65% del ingreso sobre copia vendida, mismo porcentaje que se utiliza para las películas en cine.

En el aspecto de derechos de autor, se debe de cumplir con diversas cuotas por concepto de derecho de video, que es la autorización del productor para la explotación comercial de la película. Los derechos por cinta reproducida son cubiertos por la empresa comercializadora. Las distribuidoras deben pagar a las sociedades autorales el 1.65% del precio sobre copia vendida y 22 Salarios mínimos al mes por concepto de derechos de autor.

Una vez seleccionado el material para lanzarlo al mercado, y cubiertos los requisitos legales para su explotación comercial, inician las fases de manufactura, presentación y empaque de los videogramas es decir, la fabricación del producto.

### 2.3. La fabricación del producto

La presentación de las películas en videocassette es muy importante, es la cara que se le ofrece al comprador y de ella depende en gran parte, el éxito o fracaso en ventas y preferencias de una cinta. La fotografía o ilustración que se exhibe en una película en videocassette, acompañada por la ficha técnica y una breve sinopsis de la misma, se llama portadilla, es considerada como el rostro de la cinta y en la mayoría de las distribuidoras de videogramas, es elaborada por las áreas de trabajo conocidas como departamento de arte.

En los inicios de la industria del video, las películas se presentaban en una caja de cartón con la imagen y los textos impresos en los espacios más destacados. Posteriormente se prefirió utilizar un empaque plástico con la portadilla independiente, ya que el estuche confeccionado con materiales plásticos ofrecía mayor duración y mejor protección a las películas.

Diversas compañías reproductoras, mantienen casi olvidado el departamento encargado de la elaboración del arte de las videocintas, sin embargo junto con el área de compras y la de grabación, forma una trilogía que en gran medida incide en el éxito o fracaso del departamento de ventas de todas las empresas, de ellos depende la buena calidad del material a comercializar.

Por lo que respecta a Mexicinema Video de México, las áreas de compras, grabación y elaboración de portadillas integran un sólo departamento: el de producción. La elaboración de las portadillas se conceptualiza, estructura y diseña a partir del material de promoción de la película que entrega el productor, ya sean fotografías, cartel con que se estrenó el filme en cine, la sinopsis de la cinta (que en ocasiones es reescrita), o bien, el arte con que la

película se comercializó en los Estados Unidos, a través de Mexcinema Video Corporation.<sup>20</sup>

Al contar con el material necesario, se programa una reunión entre el director general de la empresa, el impresor responsable y el asistente de producción. En esta reunión se deciden aspectos como: la selección de colores, la fotografía para portada y contraportada, o bien, si se va a incluir alguna caricatura,<sup>21</sup> el texto para la sinopsis y el diseño total del arte, y se programa una nueva reunión para la observación de los cromalines (pruebas de impresión) donde se elaboran las correcciones o cambios pertinentes para la autorización de la realización de las portadillas.

Los criterios que se manejan para el diseño de una portadilla son:

- 1) Que los mensajes gráficos y escritos sean lo más directo posible, ya que es el arte lo que causa la primera impresión. Cuando una cinta carece de buenos actores o no tiene fama, es el arte lo que debe llamar la atención a primera vista y de un solo golpe.
- 2) Como el espacio que se posee es muy pequeño a diferencia de un cartel cinematográfico, el arte de la portadilla debe ser dinámico, no se debe manejar un gran número de elementos, ya que se puede caer en la saturación, y por consiguiente, en la lectura errónea del mensaje, o lo peor, en el rechazo y la animadversión.
- 3) Deben facilitar la lectura del título con claridad, incluir una sinopsis breve, entendible e impactante. Tiene que mostrar un reducido número de elementos visuales, con un balance en el colorido, las ilustraciones y los textos sin elementos agresivos o extravagantes para la

<sup>20</sup> Mexcinema Video Corporation continúa con la utilización de cajas en la presentación del material, ya que han comprobado que para ellos, resultan más comerciales que la utilización del estuche plástico con portadilla.

<sup>21</sup> En el caso de las ley-comedias, se observó que el arte en caricatura mostraba mayor fuerza de venta, por lo que se estructuró el diseño de las mismas con el conocido dibujante Luis Carreño.

vista, aunque si atractivos y de fácil asimilación o asociación con el contenido de la película.<sup>27</sup>

En la *portada del arte*, se incluye ya sean fotografías, dibujos o caricaturas que proporcionan una referencia de la cinta, el título de la misma, si pertenece a alguna colección (por ejemplo *Jovis de Oro del Cine Nacional*), y los actores principales.

En el *lomo* de las portadillas se incluye el número de autorización proporcionado por RTC, la clasificación otorgada por esta institución, así como el logotipo de la Dirección General de Radio, Televisión y Cinematografía, además del título de la película, el género al que pertenece, el número de código interno de Mexicinema, y el formato (Beta o VHS) de la cinta.

En la *contraportada* se coloca la ficha técnica (que incluye datos como reparto ampliado, productor, director, argumento, música, fotografía, duración y clasificación), la sinopsis, el logotipo de la empresa comercializadora, y la advertencia de derechos reservados que indica la Ley Federal de Derechos de Autor y una o dos fotografías adicionales de la cinta, así como el *código de barras*.

Simultáneamente con la impresión de las portadillas, se elaboran las etiquetas que identifican los videocassettes, que se colocan en el lomo y el frente de los mismos, y donde se incluye la siguiente información:

Lomo: Título de la cinta, logotipo de RTC, número de autorización, clasificación, duración de la película, y nombre de la compañía comercializadora.

---

<sup>27</sup> "Amor a primera vista" en *Video Monitor*, Año 5, No. 2, México, 1989, p. 30

**Delante:** Título de la cinta, principales actores, y una leyenda de protección a los derechos de autor, de acuerdo con la Ley Federal de Derechos de Autor.

Al mismo tiempo se elaboran los carteles promocionales de las cintas, donde por cuestiones de presupuesto se diseña un poster que muestra las cinco películas incluidas en el paquete, y solo se elaboran carteles independientes para las dos películas consideradas *cabezas de paquete*, que son distribuidos a los videoclubes para apoyar la renta de los videogramas. La cantidad de portadillas y carteles impresos depende de la fuerza del reparto, de la calidad de la cinta, o de los pronósticos de venta de los subdistribuidores. Normalmente de una cabeza de paquete, se imprimen dos mil portadillas y mil pósters, para posteriormente realizar reimpresiones, de ser necesario.

El señor José Antonio Palafox Vargas, publicista con más de 30 años de experiencia dentro de la industria cinematográfica y artífice del gran parte del arte de las películas de Mexicinema Video de México, comentó en entrevista que la concepción de las portadillas depende del mercado en el cual serán comercializadas. En el caso del material de Mexicinema con sus películas de estreno, donde nunca ha existido un gran éxito, y que son dirigidas a un sector de público de clase media baja o baja, toda la publicidad va dirigida al videoclub independiente, ya que muy poco de ese producto se vende en videocentros o Block Buster. Por esta razón, se limita al tipo de fotografía que el productor ofrece, se sigue una línea que tiende a lo corriente, que es el diseño que se ha comprobado, más fácilmente llega al público consumidor de este tipo de material.

En el otro segmento del mercado, el de venta directa considerada como el futuro en el mercado del video, con las *Joyas de Oro del Cine Nacional* se diseñan las portadillas bajo otra concepción. A partir de una imagen que se ha mantenido en todos los títulos de esta colección, se ha tratado de darle una personalidad al producto. Independientemente de que se trate de películas a color el arte se diseña en blanco y negro para darle continuidad a la

imagen, y rodearla de elementos sencillos y directos para el consumidor.

Otro elemento que en estricto sentido no forma parte de la promoción de las películas pero sí es una herramienta indispensable del *marketing*, lo constituye el *código de barras*. Cuando Mexcinema Video de México introdujo sus películas en tiendas de autoservicio y almacenes, éstos solicitaron que los videocassettes tuvieran un *código de barras* que permitiera su lectura en el sistema de registro que estas empresas manejaban, por lo que se tuvo que agregar éste como un elemento más a las portadillas, circunstancia que obligó al departamento de producción a incluir la solicitud de negativos para *códigos de barras* entre sus requerimientos.

El *código de barras* por acuerdos internacionales, es una cifra integrada por 13 números, los tres primeros designan el país de origen del producto (en el caso de México es el 750), los cuatro siguientes son los otorgados a la empresa fabricante (Mexcinema tiene el 9856), los cinco adicionales registran el número de catálogo del producto (uno para Beta y otro para VHS), mientras que el número final, llamado *dígito verificador* se obtiene a través de una serie de operaciones aritméticas.

Al tener todo el arte impreso, incluido el *código de barras*, el departamento de producción de la empresa elabora una hoja de producción, donde se especifica la cantidad de material a copiar, por título y formato, y el total del material que se debe de adquirir.

De conformidad con esta hoja de producción y de acuerdo con la duración de la cinta, el área de compras adquiere los videocassettes si son en formato Beta, pueden ir desde un L-250 hasta un L-750, mientras que si la película se va a copiar en formato VHS, se adquieren desde un T-40 hasta un T-120.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Cuando MVM ingresa a la venta directa, se considera la grabación de las películas en LP (long play), es decir, una velocidad más lenta de la normal, para que la cinta completa quede registrada en un videocassette de menor duración, y así abaratar costos.

Al respecto cabe señalar que a finales de 1996 Fuji Film logró la adquisición para México de el videocassette T-180, con una duración de tres horas en velocidad normal, lo que permite a las distribuidoras en videograma un ahorro en las películas de larga duración por concepto de portadilla y estuche, ya que anteriormente las cintas de más de dos horas se tenían que dividir en dos videocassetes con el correspondiente gasto adicional, mientras que ahora, se comercializarán en un solo cassette.

Igualmente conviene destacar que en el año de 1994 el copiado en el formato VHS predominaba sobre el formato Beta en una proporción de 90% contra 10%. En la actualidad, dentro del copiado múltiple ya no se comercializa este tipo de material, los videocassetes Beta únicamente se encuentran en el mercado gris (nanguis, mercados sobre ruedas, lo que comunmente se conoce como economía subterránea) que consiguen reducidos lotes y se los reparten para venderlos en pequeña escala.<sup>24</sup>

Inicialmente MVM adquirió la totalidad de sus videocassetes con Fuji Film, industria especializada en la comercialización de materiales para fotografía, película en video, etc., pero su facturación con esta compañía alcanzó en 1994 una deuda de un millón de pesos, por lo que obligadamente se diversificó a los proveedores de videocassetes, en detrimento de la calidad de los mismos, ya que los pequeños importadores de este material no manejaban la excelencia del producto que respalda a Fuji Film.

En este caso es importante considerar lo volátil del mercado de videocassetes vírgenes, donde el material es importado y su precio depende del tipo de cambio peso-dólar<sup>25</sup>. Por esta razón se tomó como proveedores a Interbalsa (que distribuye material TOKAI), Centro Magnético, S.A. y otros pequeños importadores que cotizaban sus productos a menor precio

---

<sup>24</sup>Entrevista realizada vía telefónica con el sr. Alfredo Gómez Yarec, Director Comercial de Magnéticos de Fuji Film

<sup>25</sup> Con el error de diciembre de 1994 y ante la irregularidad de la paridad peso-dólar, Fuji Film y otras empresas decidieron cobrar sus materiales en dólares y cobrarlos al tipo de cambio de la fecha de pago, por lo que entregaban una remisión y facturaban el día en que se convenía la liquidación de la factura.



que Fuji Film, pero la calidad, acabado y tecnología de fabricación dejaban mucho que desear.

De igual forma, se adquieren los los estuches para videocassettes, que deben cumplir con tres características: sean en color negro, de material plástico para mayor protección y mejor presentación e integren una mica (el recubrimiento plástico que sostiene a las portadillas), llamada *filmina* para sostener a las portadillas

Los estuches son indistintos para los formatos Beta o VHS y se compran en las cantidades necesarias para satisfacer la producción prevista de los videogramas. El proveedor principal de estuches para Mexcinema era Rino Video Distribución, dirigido por el Ingeniero Sergio Salinas, cuyas oficinas se encontraban en Cuernavaca.

Es importante destacar que en el negocio de videocassettes vírgenes y de estuches para videogramas predominó una distribución bastante irregular, ya que debido al gran desarrollo del mercado de películas en video y a las prometedoras expectativas que éste mostraba, muchas personas decidieron invertir sus ahorros e importar los videocassettes o los empaques plásticos, y al no resultar el negocio como lo esperaban, así como habían surgido, desaparecían, y se mantenían sólo las empresas bien establecidas.

Una vez que se dispone de todo el material necesario, se contacta al laboratorio que elaborará la grabación de las cintas. Mexcinema acostumbraba trabajar simultáneamente con Filmo y Video (propiedad de Gabriel Elvira, hijo de Gonzalo Elvira Sánchez de Aparicio, consejero de la empresa), Video Azteca (propiedad de Roberto Rodríguez, sobrino de Ismael Rodríguez (también miembro del Consejo de Administración de la empresa), y que en 1994 se transformó en Cinematográfica Rodríguez), Video Play, Summa Video Brock, y a finales de 1994 se incorporó THA (cuyos propietarios son Gilberto y Raul Trujillo, hermanos de Valentín Trujillo, socio de Mexcinema).

A estos laboratorios se les proporciona una orden de producción donde se señala la cantidad de cintas a copiar por título y formato, y los videocassettes donde se realizará el copiado (especificando si se deberá reproducir en velocidad normal o baja velocidad), y las fechas de entrega de material, que casi siempre son inmediatas.

Para la realización del trabajo, se dota a los laboratorios de un master de la cinta (que previamente el productor de la película entregó, de acuerdo con su contrato, a Mexcinema), el master se presenta en formato 3/4 o 1/2 pulgada, y a partir de él se realizan todas las copias solicitadas con las especificaciones indicadas

Los laboratorios también son los responsables del control de calidad del copiado de las cintas por lo que otorgan una garantía de imagen y sonido de los videogramas, que la empresa comercializadora respalda, al ofrecer el cambio de las cintas con algún defecto de fabricación. Desafortunadamente, para poder hacer efectiva una reclamación, sólo se podía ejercer cuando el público o el subdistribuidor detectara alguna anomalía en la imagen o el sonido del videograma. Contrariamente a lo que implica un control interno de calidad, el cual se establece para que cualquier error que pudiera presentarse en la cinta, se registrara antes de la comercialización de la misma.

El laboratorio igualmente, se encarga de etiquetar los videocassettes, de colocar las portadillas en los estuches y las películas ya grabadas dentro de los mismos, y finalmente de enceloфанar el producto terminado, con lo que los títulos son devueltos a Mexcinema, listos para su comercialización.

En caso de que las películas sean distribuidas a almacenes o tiendas de autoservicio, algunas veces se realiza un procedimiento distinto a la envoltura en celofán, llamado *emblistado*. Presentación que consiste en colocar las cintas en una burbuja plástica, al estilo de los cosméticos o productos de ferretería, lo que facilita su manejo y multiplica las posibilidades

de exhibición del material en los grandes locales comerciales, además de que hace posible una mayor manipulación del producto sin que se dañe.

La labor del departamento de producción concluye, hasta una próxima solicitud de material a reproducir, con la entrada de las videocintas al almacén de Mexcinema, donde se encuentran listas para surtir los pedidos que el departamento de ventas tiene elaborados.

### 3. COMERCIALIZACION

La comercialización entendida como el conjunto de actividades que aceleran el movimiento de bienes y servicios, desde el fabricante hasta el consumidor, es el proceso que se abordará en este capítulo con el objeto de explicar y describir las fases que en Mexicinema Video de México se seguían para hacer posible que los videogramas llegaran a una mayor cantidad de público.

Las fases sustantivas que se describirán en este proceso son las relativas a la publicidad, la distribución en sus diferentes modalidades, (videoclubes, autoservicios y tiendas departamentales, librerías y tiendas especializadas) y la venta (consignación, venta directa, intercambio y renta). Asimismo, se incursionará en uno de los principales problemas que enfrenta el proceso de comercialización y en general, la industria del video, la piratería.<sup>29</sup>

Debido a la condición que los socios de MVM plantearon de observar el comportamiento de venta de los primeros paquetes lanzados por Mexicinema, para autorizar la comercialización de sus películas en el mercado nacional, al iniciar sus operaciones en marzo de 1986 la compañía distribuyó películas extranjeras y durante todo ese año, sus paquetes se integraron en un 90% por cintas de manufactura estadounidense.

En el año de 1987 se estableció la comercialización de películas mexicanas. A partir de ahí se generaron incrementos sustanciales de venta. Durante 1987, 1988, 1989 hasta 1990, la colocación de productos fue en aumento. A pesar de que en estos dos últimos años se comenzó a caer la venta de videogramas en el mercado nacional, Mexicinema mantuvo un crecimiento sostenido, ya que realmente en los primeros años había penetrado muy poco en el mercado, hacia finales de la década de los ochenta mejoró su distribución, por lo que

---

<sup>29</sup>Todo esto con base en los comentarios vertidos por el C. P. Eduardo de la Parra, durante una entrevista concedida el miércoles 12 de febrero de 1997.

pudo acceder hasta lugares que antes no había tocado, y vender más que en los años anteriores.

Para 1991, el ascenso de los índices de ventas no sólo se estancaron, sino que empezaron a contraerse y los estrenos de la empresa registraron bajas ventas. Ante ello, la compañía reforzó la comercialización de su material de catálogo con nuevas opciones de venta. A través de ferias y promociones especiales compensó la caída en ventas de los estrenos y el importante desplazamiento que hubo de película de catálogo. Sobre este asunto, cabe señalar que según comentarios de el C.P. Eduardo de la Parra, en la actualidad el ingreso por concepto de comercialización a videoclubes, se considera como ingreso complementario, ya que resulta más un apoyo al mercado de Estados Unidos que al mercado mexicano, además de que la inversión que los productores realizan en el material de estreno, se recupera con la venta de los derechos para exhibición por televisión.

A partir de 1992, en la búsqueda de estrategias de comercialización que sirvieran como alternativa y aumentaran los volúmenes de venta de material de estreno, Mexcinema Video de México, inicia la modalidad de venta directa (tiendas departamentales y de autoservicios, dirigida al público en general). Esta opción que a la fecha sostiene a la compañía, debido a que el consumo de películas en video para el mercado de renta se ha caído tan fuertemente que por sí solo no podría mantener las operaciones de la empresa.<sup>27</sup> Según datos registrados por el periódico *El Universal*, el mercado de renta cayó en un 50% con respecto a niveles de años anteriores a 1994, como una consecuencia directa de la pérdida del poder adquisitivo del público consumidor, lo que también influyó en el aumento de la piratería.<sup>28</sup>

Ante la alarmante disminución del mercado dedicado a la renta, y la consecuente transformación del videoclub como un cliente problemático por los serios problemas

---

<sup>27</sup> Ídem

<sup>28</sup> Cruz, Oziel "Cayó 50% la renta de videos en dos años" en *El Universal*, 12 de julio de 1996, pág. 3E.

crediticios que mostraba (cheques devueltos, suspensión de pagos, falta de liquidez), se tuvieron que buscar nichos de mercado poco explotados que garantizaran ingresos alternativos. De esta forma surgió la venta directa y la renta de películas para autobuses (video abordo), modalidades que se explicarán una vez que se aborden las partes relativas a la publicidad, la distribución y las ventas.

### 3.1 Publicidad

En Mexcinema Video de México no existe una persona que se encargue específicamente del área de publicidad. Las escasas labores que dentro de este segmento se realizan, se encuentran coordinadas por el director general y realizadas muy precariamente por el departamento de producción.

El presupuesto que Mexcinema Video de México, S. A. ha manejado a lo largo de su historia por concepto de publicidad es prácticamente nulo. Los socios siempre se han negado a apoyar la elaboración de una estrategia publicitaria agresiva, dirigida a ampliar los horizontes comerciales de la empresa. Se considera como un gasto excesivo que no se debe autorizar. Según comentarios del señor José Antonio Palafox <sup>29</sup>, este pensamiento proviene de la baja inversión que se realiza en la producción misma de las cintas, por lo que el gasto que por concepto de publicidad se hiciera únicamente elevaría los costos y dificultaría la recuperación de el dinero invertido.

En torno a esta problemática, el mismo señor Palafox señala que las alternativas promocionales en Mexcinema son mínimas y se desarrollan únicamente en tres aspectos: el primero se refiere a la impresión de pósters que acompañan al paquete de estreno.

---

<sup>29</sup> V. *supra* p. 24

Inicialmente se realizaba un cartel por cada película integrante del paquete, con un tiraje de alrededor de 5,000 unidades por título. Después con la reducción en las ventas a videoclubes, en 1994 se decidió respaldar con carteles únicamente a las dos cintas cabezas de paquete, y editar un poster con todas las películas que integraban el lanzamiento, con una impresión de 2,000 unidades por cartel.

Para ilustrar las situaciones especiales, donde una cinta es considerada con una gran calidad comercial, podemos hablar de la película *Rojito Amanecer*, título que había causado polémica dentro de los círculos cinematográficos nacionales debido a la negativa de RTC por autorizar su exhibición comercial, por lo que se decidió diseñarle un lanzamiento especial para video y se programó la elaboración de material publicitario adicional, como displays o volantes, pero siempre de mínima calidad y tirajes reducidos, debido a las limitaciones presupuestarias.

El segundo aspecto que en atención a los paquetes de estreno de MVM se considera, es la elaboración de un videocassette con los trailers (avances) de las películas que van a ser estrenadas. Este videograma, de unos cuantos minutos de duración, es enviado a todos los subdistribuidores de Mexicinema, con el fin de que ellos lo exhiban entre sus compradores y así establezcan un diagnóstico probable de ventas.

Un tercer y último aspecto que contempla una alternativa publicitaria manejada por MVM es la publicación de anuncios con los paquetes de estreno en revistas especializadas de video (*Video Monitor*, *Video Estrenos*, *Video Reporter*, *Video Guía*, etc.). Aunque según palabras del C.P. Eduardo de la Parra y Echalar, ex Director de Mexicinema, siempre se dudó de la efectividad de este canal publicitario, debido a que estas revistas (algunas desaparecidas) tienen una pobre distribución y no llegan al grueso del público. Limitan sus lectores a gente especializada de la industria del video o a dueños de videoclubes, y dejan de lado al consumidor final. No obstante la poca penetración publicitaria, hasta la fecha se mantiene

esta estrategia como una constante de promoción que se maneja a través de un intercambio con los editores, es decir, a cambio de la publicación de la página con el paquete de estreno, se les otorga material para que ellos lo comercialicen en zonas determinadas (esta alternativa se ampliará en el apartado referente a las ventas).

Cuando se organiza alguna feria o venta especial, (por ejemplo el aniversario luctuoso de Pedro Infante) únicamente se publica un anuncio de un cuarto de página en el periódico *La Prensa*, durante el tiempo que dura la promoción. Simultáneamente se coloca una manta en la entrada del condominio donde ubica sus instalaciones la compañía, y en ella se anuncia la venta especial que se llevaba a cabo.

Al emprenderse en 1994, la comercialización del material de Mexcinema, principalmente películas de Pedro Infante a través de tiendas de autoservicio y departamentales, los almacenes exigieron a la compañía el apoyo comercial a los videogramas. Para promocionar los fines de semana el material en las tiendas se contrató a edecanes y aunado a ello, se imprimieron volantes cuyos costos absorbió MVM y su distribución se encargó a las promotoras.

Todas estas actividades se realizaron más por obligación que por convencimiento de los miembros del Consejo de Administración. Desafortunadamente, nunca han valorado la promoción y la publicidad como una inversión para aumentar el interés del consumidor e incrementar la demanda de los títulos de Mexcinema, por el contrario, las consideran como una erogación que NO están dispuestos a realizar. Debido a ello, el presupuesto destinado a gastos de publicidad no existe en Mexcinema.

En suma, los resultados de comercialización estuvieron supeditados a la creatividad y posibilidades de la fuerza de ventas de la empresa, más que al despliegue publicitario que ésta pudiera llevar a cabo. Al parecer, en el corto y mediano plazos, la situación difícilmente



cambiará. Quizás no lo haga nunca.

### 3.2 Distribución

Mexcinema Video de México, divide su proceso de distribución en cuatro aspectos:

1) Distribución a videoclubes, 2) distribución a autoservicios y tiendas departamentales, 3) librerías y tiendas especializadas y 4) la exhibición denominada "video-abordo".

#### a) La distribución a videoclubes.

Con esta actividad inició operaciones Mexcinema cuando el mercado de renta mostraba amplias expectativas. Según informaciones del periódico *El Financiero de julio de 1995*, 60% del material rentado corresponde a películas extranjeras, mientras que el 40% restante incluye títulos nacionales.<sup>30</sup>

La distribución de los videogramas por la vía de los videoclubes se controla a través de subdistribuidores o representantes de venta. Cada uno de ellos es responsable de las distintas zonas en que está dividido el mercado, tanto al interior de la República Mexicana como en la zona metropolitana de la ciudad de México. Esto significa que mediante un criterio regional, (agrupación de las entidades federativas por su cercanía) forman territorios controlados exclusivamente por cada subdistribuidor. Las regiones se conformaron de la siguiente manera:

- El estado de Jalisco se agrupó con Colima y Nayarit;
- Aguascalientes y Zacatecas integran otra región;

---

<sup>30</sup> Méndez, Silva y López, Angélica. "Valeros, un negocio de película", en *El Financiero*, 23 de julio de 1995, pág. 6

- Otra región agrupa a los estados de Quintana Roo, Yucatán y Campeche;
- La región del estado de Oaxaca se divide en cuatro zonas: la parte sur es controlada a través de un vendedor que distribuye también en Guerrero;
- La zona de Oaxaca que colinda con Chiapas la atiende un subdistribuidor distinto;
- La capital de Oaxaca es cubierta específicamente por un agente;
- La parte restante del estado de Oaxaca, que colinda con Tabasco y Veracruz se le encomienda a otro subdistribuidor;
- Los demás estados son atendidos individualmente por un agente. Las ventas más altas se alcanzan regularmente en Nuevo León, cuyo representante comercializa alrededor de 600 unidades por paquete.

Con cada representante de ventas se firma un contrato de subdistribución, donde se especifica: la zona de venta que debe atender sin sobrepasar el área asignada, bajo pena de rescisión de su contrato; el precio de venta de las cintas; la comisión que se le pagará al agente sobre las ventas netas, sin incluir el I.V.A., cobradas por la empresa.

Además de estas cláusulas se especifica la vigencia del contrato firmado, así como la determinación de que el subdistribuidor será el encargado de realizar la cobranza de los materiales.

El porcentaje de comisión es variable de acuerdo a las condiciones pactadas con cada representante, o bien debido a la problemática que la región presenta. Hay zonas con poco desplazamiento, donde las comisiones son más altas. En contraste existen lugares en que se

desplazan grandes volúmenes de películas, por lo que el porcentaje por concepto de distribución se reduce.

Si el subdistribuidor paga de contado, se le otorga un descuento adicional que se negocia en forma individual aunque se respetan determinados tabuladores. Las comisiones pueden variar desde un 15 hasta un 30% y su monto final depende mucho de la capacidad negociadora del comisionista.

Por lo que se refiere al área metropolitana de la ciudad de México, igualmente se divide igualmente por zonas: Norte, noreste, noroeste, sur, sureste, suroeste, y centro. Inicialmente estas zonas se atendían mediante agentes comerciales que eran contratados con un sueldo base, y controlados por un supervisor. El área de ciudad Netzahualcóyotl era considerada de alto valor comercial para el tipo de material que Mexcinema distribuía, por lo que se comisionó a un agente que atendiera específicamente este sector. A fines de 1993, al decaer las ventas se eliminaron estos puestos y la comercialización en el Distrito Federal y sus alrededores se le comisionó a una sola persona.

El material que se distribuye a través de comisionistas es primordialmente el de paquetes de estreno, que va dirigido a los videoclubes. Los subdistribuidores elaboran un pedido que se remite a la Gerencia de Ventas de Mexcinema, quien a su vez lo canaliza a la Gerencia de Crédito y Cobranzas que autoriza, de acuerdo a los adeudos del subdistribuidor, que el pedido sea atendido y lo turna al almacén que procede a surtirlo. Este proceso concluye cuando Mexcinema, a través de compañías de mensajería, hace llegar los videogramas hasta sus agentes comerciales, quienes a su vez, lo distribuyen entre los videoclubes en las zonas del mercado que tienen a su cargo. En un período de 30 días aproximadamente el agente realiza la devolución del material no vendido.

Según cifras manejadas por el contador de la Parra, se estima que de aproximadamente nueve mil o diez mil videoclubes que existían en 1991, a la fecha queden alrededor de dos mil quinientos o dos mil ochocientos, de los cuales mil cuatrocientos tienen compras regulares de material (estos videoclubes están ubicados en los lugares más comerciales de las ciudades importantes de nuestro país), mientras que los restantes -ubicados en las periferias de las ciudades o pueblos- a pesar de que son los que mayor demanda de películas mexicanas tienen, reciben menos visitas de los subdistribuidores por el difícil acceso a estos lugares, circunstancia que vuelve incostrable la distribución a estos sectores.

El agente comercial para compensar la merma en sus ingresos derivada de estas condiciones de desventaja, también controla la distribución de empresas similares a MVM. Esta situación provoca un *canibalismo* (sic) entre las películas, ya que al aumentar la oferta de videocassettes, como el distribuidor vende material de varias compañías (que es su finalidad) se reduce la productividad por título.

Ciertamente, él resulta beneficiado porque vende más videogramas, sin embargo las distribuidoras de video salen afectadas porque el volumen de ventas de cada título que lanzan al mercado disminuye significativamente, al competir en un mismo centro de comercialización con otros títulos colocados por el mismo agente.

#### **b) Distribución a autoservicios y tiendas departamentales.**

La búsqueda de una alternativa a la baja en las ventas provocada por la caída del mercado en los videoclubes, que hasta 1995 había disminuido en un 50% con respecto a niveles de los dos años anteriores <sup>21</sup>, llevó a Mexcinema Video de México a centrar sus esfuerzos en la estrategia de venta directa. Un mercado donde "el margen de ganancia es mayor, que ha crecido de manera muy importante en los últimos años en México y con un enorme

---

<sup>21</sup> Op. cit. Cruz, Osval.

potencial...<sup>32</sup>

Por ello, el concepto de venta directa comenzó a explotarse con el fin de desarrollar por segmentos de interés o preferencias el consumo de una película. La empresa se incorporó al imperio de la industria del video en general de crear un mercado donde cada aficionado encontrara no sólo lo que quería ver una vez como sucedía en las salas de cine, o rentar una película en video por una ocasión y devolverla al videoclub, sino ofrecer también la posibilidad de tenerla en casa, ya fuera una película de arte, una cinta clásica, una producción de algún director de renombre, de acción o bien, *tres equis*. La industria del video ofrecerá esta opción.<sup>33</sup>

A principios de 1993, MVM inicia la venta directa con la comercialización de videogramas a través de autoservicios y tiendas departamentales, un nicho de mercado que comenzaba a crecer en forma muy interesante en México y que la empresa había dejado de lado. En este año se observó que el material de catálogo de MVM podía encontrar un segmento de compradores interesados en adquirir los títulos para formar una videoteca, entonces se buscó comercializar películas como *Los tres huastecos*, (considerada como la película más vendida en la historia de Mexcinema, a través de la venta directa, con alrededor de treinta mil copias comercializadas<sup>34</sup>), *A toda máquina*, *Tzuc* y treinta títulos más de Pedro Infante, *Campeón sin corona*, *Las tandas del principal*, *Tarahumara*, o *Tiburoner* dentro de los almacenes.

En total un 20% del material de Mexcinema es susceptible de comercializar a través de la venta directa, es decir, un promedio de 160 de los 800 títulos que a la fecha se registran en

---

<sup>32</sup> *Ibidem*.

<sup>33</sup> *Ibidem*.

<sup>34</sup> Según registros del periódico *El Financiero*, la cinta más vendida de el año 1994, resultó ser *El rey león*, de la que se comercializaron 770 mil copias. Esta es una muestra de los volúmenes que comercializa Mexcinema, comparativamente con el Grupo Video (Video Visa).

el listado de MVM. Este segmento comercial resultó positivo, por lo que se decidió lanzar al mercado al inicio de 1994, paquetes que contenían tres películas (*three packs*) de algún actor reconocido, como Sara Montiel, Luis Aguilar, Tin Tan, Cantinflas, María Félix, Pedro Armendáriz, o el director Luis Alcoriza, estos paquetes han resultado de gran éxito comercial dentro de tiendas como *Sanborn's* y *Liverpool*, por lo que constantemente se planea la edición de nuevos paquetes.

La distribución que se realiza con los autoservicios y tiendas departamentales se considera una distribución propia, ya que se realiza a través del personal de ventas contratado expresamente con este fin. Inicialmente el gerente de ventas o el director general de Mexcinema negocia las condiciones comerciales con los compradores generales de cada empresa, es decir, con *Comercial Mexicana, Aurrera, Gigante, Soriana o Casa Ley*, se establecen las reglas del juego: se presenta una propuesta de títulos y algunas muestras del material que se va a comercializar, de acuerdo con el perfil del consumidor de las tiendas con las que se negocian, es decir, no se ofrecen los mismos títulos en *Aurrera* que en *Liverpool* o en el *Palacio de Hierro*.

De los títulos propuestos por la empresa, el comprador general autoriza las cintas que le interesa se distribuyan en los almacenes que él controla, y también establece de común acuerdo con el representante de Mexcinema el precio neto de venta al público, descuento para la tienda, tiempo de pago, entre otros. Posteriormente, se da de alta la empresa como proveedora, con sus datos generales como nombre, dirección, registro federal de causantes, registro ante R.T.C o CANACINTRA.

Cumplido el requisito anterior, se registran los títulos autorizados en la computadora central del sistema de los almacenes mediante el código de barras de cada producto, y se elabora un pedido centralizado que incluye las copias que se surtirán por título y formato a cada sucursal de la tienda, el precio y las condiciones de venta generales de los videogramas.

Posteriormente, el área de captura de Mexcinema factura los videogramas de acuerdo al pedido centralizado mientras que el almacén general surte el material para que, cumplida esta etapa, el chofer de la empresa distribuya en los tiempos designados por el comprador, a cada una de las sucursales del área metropolitana las películas solicitadas, mientras que al interior de la República, los embarques son enviados a través de compañías de mensajería. Los agentes de ventas tienen como labor las visitas continuas (cuando menos dos veces por mes) a las tiendas ubicadas en sus zonas para contar la existencia de películas, acomodar el material de forma que esté mejor exhibido, cambiar las cintas defectuosas o cuyo celofán esté dañado (llamado cambio físico y que no se incluye dentro de las devoluciones de material), y de ser posible, levantar un pedido adicional para resurtir el material que a esa fecha haya sido vendido. Su labor es de convencimiento y servicio para con el comprador, ya no general, sino de cada tienda en específico.

Al interior del país se firmó un convenio individual con cada uno de los subdistribuidores para que mediante una comisión, ellos realizaran la labor de atención a tiendas de autoservicio y departamentales.

Los pedidos centralizados no se vuelven a realizar hasta que se vencen las condiciones comerciales con la tienda, o bien cuando el material comercializado tuvo un tiempo determinado de explotación y se desean dar de alta nuevos títulos, ocasión en que se reinicia el ciclo de registro de películas y condiciones de venta con los compradores.

Un fenómeno digno de comentarse que se observó en la venta de películas en tiendas departamentales y autoservicios es el hecho de que muchos dueños de videoclubes son compradores del material que se ofrece en estos lugares. La causa que origina esta actividad es la falta de un servicio de distribución que llegue a los videoclubes más alejados, cuyos dueños son obligados a acudir a las tiendas a comprar el material que el público exige. Por ello, películas que muchas veces no tienen valor comercial para una videoteca particular,

funcionan en ventas en zonas determinadas. De esta forma, muchas fallas de distribución a videoclubes independientes son complementadas por la propia compra que el videoclub realiza en tiendas departamentales o bien, por los revendedores que compran su material en estos lugares y se dirigen a pequeños poblados o rancherías a ofrecer su material.

Mexicinema tiene un gestor de cobranza acreditado ante los compradores, quien es el encargado de recoger los pagos en las fechas programadas.

**c) Distribución a librerías y tiendas especializadas.**

La búsqueda de un canal alternativo de venta genero la apertura del mercado de librerías y tiendas especializadas, donde se colocó el producto susceptible de coleccionar o cuya temática va acorde con el público comprador de estos lugares.

La distribución en librerías se inicio en el año de 1994, en lugares como *Ghandi*, *El Parnaso*, *Educal* o *El Rebusque*, donde encuentran buena acogida las películas de Tin Tan o Cantinflas, mientras que en tiendas especializadas como *Educal*, los locales comerciales del aeropuerto de la ciudad de México, en las que las cintas clásicas de charros, balazos y canciones al más puro estilo mexicano muestran altas ventas; o comercios de artículos religiosos ubicados en la zona centro de esta capital como el pasaje comercial de la Catedral o en el área de la Villa como la *Librería Parroquial*, donde se venden muy bien cintas como *Bernardita de Lourdes*, *El cristo del océano*, *El mártir del calvario*, o *Teresita de Jesús*.

En estos lugares a pesar de que el descuento que se les otorga es similar al manejoado con las tiendas de autoservicio, el precio de venta es mayor, debido a que los volúmenes desplazados son mucho menores que en las grandes casas comerciales.



Esta alternativa comercial permitió a Mexcinema un flujo constante aunque no muy alto de ingresos, con lo que se respaldaba por lo menos el pago de la nómina a empleados, que antes de la apertura de este segmento del mercado, en ocasiones resultaba complicado.

Oscar Ramos Juárez, representante comercial para venta directa y Video Abordo, no sólo de Mexcinema, sino de varias empresas más, con más de veintiocho años de experiencia dentro de la industria cinematográfica mexicana y precursor de la industria del video en nuestro país, consigna que al editar la guía mexicana del video, con los títulos que él tenía disponibles en su *Videotienda*, comenzó a recibir llamadas de todo el país, de grupos diversos que mostraban interés por un género o temática en particular, por lo que comenzó a establecer segmentos de mercado como el de las tiendas religiosas que por ser muy pequeños no interesaban a las grandes distribuidoras, pero que han mostrado su nobleza a través de la permanencia.<sup>35</sup>

El proceso de distribución hacia librerías y tiendas especializadas es similar al de autoservicios, se estructuran las condiciones de venta con el comprador responsable del local, el tiempo de pago varía entre 30 y 90 días. Posteriormente se elabora un pedido inicial que el agente comercial lleva a Mexcinema para que sea surtido y facturado, después de realizada esta actividad, el mismo agente se encarga de llevar los pedidos a las tiendas solicitantes o se entregan a través del chofer de la empresa. El mismo comisionista realiza, en este caso, la labor de cobranza y se encarga de llevar los cheques a Mexcinema.

Los agentes comerciales que sirven de vínculo entre Mexcinema y las librerías o tiendas especializadas trabajan mediante un porcentaje de comisión por las ventas cobradas, que varía del 7.5 hasta el 25% de acuerdo con la negociación establecida.

---

<sup>35</sup> Entrevista realizada con el Sr. Oscar Ramos Juárez el 1 de marzo de 1997.

#### d) Distribución en Video Abordo

Otra alternativa de comercialización del material de Mexcinema Video de México surgió con el sistema de *Video abordo* que es el la proyección, programación, exhibición y difusión de recursos visuales de entretenimiento, cultura y arte ante un público cautivo de autotransporte de pasajeros en la red carretera nacional, líneas aéreas nacionales e internacionales, ferrocarriles y/o trenes suburbanos con recorridos mínimos de una hora, y estaciones y salas de espera de estos modos de transporte, además de hoteles diversos.

Este servicio se popularizó entre las empresas autotransportistas en su clase *PLUS*, lo que abrió un mercado potencial de 6,000 autobuses dentro del territorio nacional, con un promedio de 75 pasajeros diarios por autobús, es decir, un total de 450,000 espectadores por día.<sup>36</sup>

Bajo este panorama, Mexcinema decidió en el año de 1994 penetrar en este mercado, donde las negociaciones se establecen a partir de la renta de las películas por un periodo determinado.

Inicialmente, se encontraron condiciones adversas para el ingreso en este segmento comercial de parte de R.T.C y las mismas líneas de autobuses, debido a que el nicho de mercado era controlado por una empresa intermediaria donde las autoridades de Radio, televisión y cinematografía tenían fuertes intereses, por lo que presionaban para que se triangularan las negociaciones a través de ella.

Con el tiempo y tras diversas negociaciones, se logró establecer un contrato con la compañía de autobuses ADO, 800 rentas de películas diarias, a un costo de \$ 1.50 por renta, lo que

---

<sup>36</sup> Datos obtenidos de "Proyecto de Video Abordo", enviado por la Dirección General de Mexcinema al Consejo de Administración de la empresa el 6 de marzo de 1994.

generó una facturación mensual de \$36,000 por este concepto y permitió un ingreso adicional en las mermadas áreas de la empresa.

Las condiciones para que las cintas sean susceptibles de exhibirse en el sistema de videoabordo son que sean aptas para toda la familia y que posean la autorización de R.T.C. para su exhibición pública, por lo que se solicita a esta dependencia un registro adicional para los videogramas y su visto bueno para su exposición en autobuses. La duración de la cinta no tiene importancia en este sentido, ya que la duración de los recorridos de los autobuses es variable, por lo que este aspecto es muy flexible.

El interés principal en este segmento de mercado no está dado por la renta a las líneas de autobuses, sino por la búsqueda de patrocinios para la venta de espacios publicitarios insertados al inicio y al final de las películas, donde se buscó inicialmente conseguir publicidad de *contenido social*, donde no tuvieran relación los licores, tabacos, etcétera, para no tener problemas con las autorizaciones. Este manejo se daría en participación con las empresas de autotransportes al 50% participación por la venta de patrocinios. Tres años después no se ha podido concretar este tipo de negociación, a pesar de las grandes expectativas que ofrecía, debido a la falta de garantías que presenta la línea de autobuses en la exhibición de los títulos, ya que éstos son seleccionados directamente por los operadores, de acuerdo a la ruta que van a cubrir, y no se les puede obligar a que programen tal o cual título que es el que contiene la publicidad y que es la garantía para el patrocinador. Esta cuestión ha dificultado la realización de los convenios, pero a pesar de ello se sigue insistiendo en la apertura de esta opción como una alternativa muy alentadora.

### 3.3 La piratería

La piratería es la reproducción clandestina en serie de videogramas, con fines de lucro. Estas cintas no cuentan con el respaldo legal que otorga una empresa distribuidora ni ofrecen

garantía de su calidad.

Los piratas eluden el pago de la cuota del 1.65% por derecho de reproducción a las sociedades autorales, así como el pago de impuestos en general.

Los orígenes de la piratería se remiten a la reproducción del disco en cassette, y conforme el avance de la tecnología, se va insertando en los distintos campos comerciales, hasta llegar a los videocassettes. Esta práctica perjudica al productor de la cinta, quien es el titular de los derechos de explotación de la obra, a los argumentistas, a los directores y a los musicalizadores de la película así como a los actores a quienes se les priva de su derecho al pago de regalías. En concreto, la piratería daña la economía, la moral y la tranquilidad de la sociedad.<sup>46</sup>

Obviamente también perjudica al gobierno en la evasión de impuestos, y en un nivel muy importante, afecta al público consumidor, que recibe un producto de mala calidad, aunque a un menor precio, por lo que el pirata no encuentra competencia.

Hay que recordar que la industria mexicana del video tiene sus orígenes en los piratas. El material que el pirata comercializaba en el año de 1994 oscilaba entre los 20 y 40 pesos con todo y videocassette, mientras que el precio de los estrenos de Mexcinema se situaba en 120 pesos. Es por ello que un cálculo conservador en el año de 1989, atribuyó a la piratería un 30% respecto a las ganancias de la industria mexicana del video, mientras que el periódico *El Financiero* registra que para 1994 "...la reproducción ilegal de videogramas ocasionó a las arrendadoras establecidas, a las productoras cinematográficas y a sus distribuidoras, pérdidas por 20 millones de dólares anuales al acaparar el 50 % de mercado nacional..."<sup>47</sup>, es decir, un crecimiento del 20% en 5 años.

<sup>46</sup> Gerlita Ramírez, Bety, "La piratería preocupa a Casacine" en *El Universal*, 26 de diciembre de 1996 p. 5

<sup>47</sup> Op. cit. Méndez, Silvia

En el periodo comprendido entre 1988 y 1995, la Procuraduría General de la República, en coordinación con el Comité Nacional contra la Piratería, confiscó poco más de dos millones de cintas apócrifas.

Se calcula que por cada copia legal, existe una similar ilegal en el mercado, y se estima que entre 80 y 100 personas duplican en promedio 100 videos al día, lo cual produce de 250 a 300 mil copias al mes.<sup>14</sup>

Otro dato desalentador es el hecho de que según el periódico Reforma, de cada 10 consumidores, 7 prefieren comprar cintas piratas.<sup>15</sup>

Pese a los constantes operativos de las autoridades para prevenir el ilícito, los piratas siempre están al día y aún cuando les decomisan miles de videocassettes cada año para su destrucción, es cada vez mayor el perjuicio económico que causan a las distribuidoras establecidas.

Es común ver en mercados sobre ruedas los últimos estrenos de las distribuidoras, disfrazadas por copias a color de las portadillas originales.

Los propios piratas aseguran que los laboratorios que realizan el copiado de las cintas a las distribuidoras de cine o video, se quedan con una copia adicional para comercializarla en el mercado negro.

Esta cinta en formato de 35 milímetros generalmente, es comprada por un grupo de piratas en precios bastante considerables, para fabricar por cientos los videos en centros clandestinos de copiado.

---

<sup>14</sup> Ibidem

<sup>15</sup> Lázcano, Hugo, "La piratería está de estreno" en Reforma, 26 de enero de 1997, p. 19.

Mientras que en otras ocasiones se compran las copias en video ya hechas, por lo que los piratas sólo las distribuyen.

De este modo, el C.P. Eduardo de la Parra, aseguró que los videoclubes realizan una *piratería doméstica*, encubierta en la trastienda de sus establecimientos para abatir los costos de los estrenos de las cintas. De esta forma, compran a las distribuidoras establecidas un ejemplar de las películas de estreno, y en secreto realizan tantas copias como la demanda se los pida, y les colocan una fotocopia a color de la portadilla original, para engañar al consumidor, esta práctica reduce los costos de operación de los tiendas de renta, y como las acciones legales para evitarla son mínimas, cada vez el videoclub tiene más facilidad para rentar películas piratas.

### 3.4 Ventas

Mexicinema Video de México divide su sistema de ventas en cuatro aspectos: 1) Venta en firme; 2) consignación; 3) intercambio; y 4) Renta.

#### a) Venta en firme

Se habla de *venta en firme* cuando se comercializa el material sin devolución (únicamente porque la mercancía esté defectuosa). Este es el caso de el área de ventas de piso de la empresa, a donde acuden particulares o dueños de videoclubes en busca de películas, las seleccionan y pagan, para completar la operación comercial.

Con las tiendas departamentales y de autoservicio en teoría se maneja la *venta en firme*, aunque algunas tiendas tienen una política de no realizar compras de este tipo, sobre todo del producto del que no tienen la seguridad de que se va a vender, por lo que no quieren correr el riesgo y pagar los inventarios. Algunas tiendas más, a pesar de comprar en firme,

tienen la posibilidad de devolver el producto y eso se convierte en una consignación disfrazada, pues finalmente pagan únicamente lo que vendieron. Por ejemplo, si a una tienda se le vende 20 videocassettes de un título, y únicamente se vendieron 15, al momento del pago, la tienda tiene la opción de quedarse los cinco cassettes restantes como inventario o devolverlos a la empresa, al tomar esta segunda opción, la venta en firme únicamente fue por 15 videocassettes, es decir, fue una consignación disfrazada.

Las condiciones de venta que se manejan con cada tienda de autoservicio o departamental son variables de acuerdo con la negociación que se lleve a cabo, pero en general se establecen: Entre 30 y 90 días de crédito, se fija un precio de venta, al cual se le aplica un porcentaje de descuento para la tienda, el resultado es el precio neto de venta para el almacén. La deducción varía de acuerdo al volumen de compra que realice la tienda. Cuando este volumen es muy alto, se aplica una rebaja adicional. En las tiendas departamentales, cuyo margen de operación es mayor, el monto de descuento se indexa al precio final de venta, por lo que las películas se encuentran más caras en estos lugares (como el *Palacio de Hierro, Liverpool o Sunborn*'s).

Bajo condiciones especiales, se considera castigar las ganancias por unidad de MVM, a fin de concretar una venta atractiva y aumentar la cantidad de videocassettes comercializados por título, reducir el tiempo de pago, o bien, evitar la devolución de material.

#### **b) Consignación**

Con negocios no muy especializados en venta de videocassettes como librerías o tiendas de fotografía, que no están muy convencidos de que el artículo es el conveniente para su mercado, se maneja la consignación con el fin de convencerles que se queden con el producto y lo prueben.

Esta operación consiste en dejar el material sujeto a muestra, y al final de determinado período, recoger los videocassettes no vendidos y a cobrar las películas que sí fueron comercializados.

Según apreciaciones de Oscar Ramos, el 90% de las actividades comerciales que se llevan a cabo en nuestro país, lo hacen a través de la consignación ya que el comercio detallista y el comercio en general ha establecido una condición casi *natural* donde el riesgo de que se venda un producto debe ser asumido por el proveedor.

#### **c) Intercambio**

Este tipo de operación comercial se realiza con revistas o dueños de imprentas donde a cambio de una página promocional en sus publicaciones, o de trabajo de impresión (portadillas, etiquetas o posters) se les otorgan videocassettes de diferentes títulos que ellos comercializan en mercados diferentes a los que Mexcinema vende sus materiales. Dentro de este tipo de actividad ya sea mediante películas de estreno o de catálogo, se establece un acuerdo con el proveedor para dejarle uno o dos estados de la República donde él pueda vender las cintas y no obstaculice la labor comercial de la empresa.

#### **d) Renta**

Mediante negociaciones con el *Grupo Videovisa*, se logró el ingreso de algún material de Mexcinema (principalmente *Joyas de Oro del Cine Nacional* y paquetes de estreno) por un determinado período que se establece de acuerdo a la calidad comercial del título, a los Videocentros propiedad de este grupo.

En este caso se realiza una operación llamada *participación en renta*, que se lleva a cabo de la siguiente manera: por cada película que se renta en un videocentro, la sucursal se



queda con el cincuenta por ciento, mientras que al *Grupo Videocentro* (filial de Videovisa), dueño de las franquicias, le corresponde el cincuenta por ciento restante. De este porcentaje le otorga la mitad a Mexcinema, por concepto de participación en renta (finalmente la empresa recibe el 25% de las rentas netas de su material).

Videovisa obliga a que la reproducción del material se elabore en su empresa *Central de Video*, con el fin de que las cintas tengan la calidad a la que la compañía está acostumbrada. Los costos de estas actividades son descontados de las primeras liquidaciones que se le otorgan a Mexcinema, por lo que los primeros reportes normalmente aparecen en números rojos.

A pesar de que Videovisa también realiza compras en firme de material o compra de derechos a precio fijo. En este caso se prefirió correr el riesgo que implica la participación en renta, ya que el volumen de compra no suele ser muy alto, y si el material se renta bien, pues la ganancia es mayor, aunque puede suceder lo contrario y el negocio no resultar muy beneficioso, ese es el riesgo.

Esta actividad permitió el ingreso del material de Mexcinema a un mercado mucho más amplio que anteriormente se encontraba vetado, debido a la negativa que Videovisa mostraba por rentar en sus franquicias películas que no fueran propiedad de la compañía. Posteriormente esta política tuvo que ser modificada, ya que el ingreso de *BlockBuster* a México y su agresiva estrategia comercial obligó a Videovisa a replantear sus condiciones y aumentar su competitividad ante el recién llegado.

La suma de los recursos producto de estas modalidades permitió incrementar los ingresos que por concepto de ventas mantiene Mexcinema Video de México, y así hacer eficiente su proceso productivo y solventar los problemas económicos por los que a menudo ha pasado, y alejar poco a poco el fantasma de la quiebra, que aún a la fecha, permanece latente.

## CONCLUSIONES

Mexcinema Video de México, S.A. de C.V., como una empresa integrante de la industria mexicana del video, posee características afines a sus similares, sin embargo, al mismo tiempo, refleja ciertas particularidades que sirven para incursionar en aspectos que son muy poco conocidos y por lo tanto, no tan a menudo abordados cuando se realizan estudios e investigaciones en torno a esta parte tan escasamente explorada del video.

Como empresa, Mexcinema nos muestra una participación singular dentro del mercado del video en México. A diferencia de otras compañías se caracteriza por ser una empresa que dirige sus actividades hacia una recuperación casi inmediata de las inversiones realizadas. Los motivos probables que alientan esta posición estriban, en principio, en un par de razones. La primera surgida del afán de los productores por diversificar las formas de comercialización de sus ya muy explotadas películas. La segunda provocada por la gran cantidad de material en espera de lanzarse al mercado. Situación privilegiada que a diferencia de otras distribuidoras que tienen que firmar diversos convenios con grandes productoras cinematográficas, Mexcinema tiene cubiertos sus próximos paquetes con las producciones de sus mismos propietarios.

Desafortunadamente estas ventajas, en lugar de transformar a MVM en una compañía líder en el ramo, la limitaron a ser empresa de tipo "familiar". Como consecuencia, en su interior, las relaciones entre los socios propietarios resultaron más protagonismos realizados por "parientes incómodos" que por hombres de negocios, quienes tornaron las funciones cotidianas de eficiencia en la administración y eficacia en la operatividad, en actividades informales, conflictivas e improvisadas. Por ejemplo, la planeación como estrategia central en cualquier empresa, se dio más en función de las necesidades personales de los socios que de la realidad en la competitividad del mercado nacional.

Quizás esta visión tan distorsionada se explique porque en los inicios de la empresa, la inercia del mercado permitía que se realizaran ventas sin planeación ni estrategias comerciales. La calidad de los contenidos de sus productos no importaba mucho, al fin las películas habían mostrado su éxito a lo largo de la historia del cine nacional". Entonces si las incipientes acciones de penetración en el mercado les redujeron índices de ventas más que satisfactorios, y ganancias nunca previstas, había que continuar por la estrategia que se guiaba más por el camino del sentido común que por la construcción de una estructura y una planificación a mediano y largo plazo.

Paradójicamente esta nada recomendable conducción de Mexcinema, permite extraer algunas enseñanzas y conocimientos tanto de las circunstancias que facilitaron su surgimiento, como de lo que sucede en torno a los procesos de producción y comercialización de las películas en video.

Por lo que respecta a los antecedentes, conviene rescatar tres aspectos. El primero se refiere a las bondades técnicas de la videocasetera para uso doméstico, y su arribo y posicionamiento en el mercado nacional. La máquina reproductora de videos finalmente representó la conjugación de las características del cine y la televisión, concretadas en la posibilidad de que en gran parte de los hogares mexicanos se contara con la "infraestructura" necesaria para tener el cine en casa.

Las maravillas de la tecnología una vez más probaron la enorme veta de alternativas que ofrece el desarrollo estructural de los medios de comunicación. Aunque los avances más significativos para el consumidor final se generan en los rubros dedicados al esparcimiento y la mercadotecnia, paulatinamente también, en menor medida, se dan en la ciencia, la capacitación y la educación formal.

Un segundo aspecto está relacionado con los beneficios y desventajas que produce las relaciones y vecindad de México con los Estados Unidos. Por la proximidad con la Unión Americana, los negocios y las diversas modalidades que adoptan, antes de emprenderlos en nuestro país, de alguna forma, en su gran mayoría, ya resultaron exitosos en aquella nación.

Mexicinema previo al inicio de sus actividades en territorio mexicano, ya había probado en Norteamérica la conveniencia de invertir en una empresa distribuidora de películas en video. Desafortunadamente en lugar de adaptar el modelo extranjero a nuestra realidad, lo aplicaron monolíticamente. De ahí que la empresa dependiera de los vaivenes del mercado, no se detectaran los requerimientos auténticos del videoaficionado y nunca se dedicara capital a la publicidad, a nuevas producciones, al desarrollo de nuevas tecnologías y al control de calidad de los contenidos, las presentaciones y los procesos de producción.

El tercer aspecto tiene que ver con los riesgos de la inversión, el tiempo considerado para recuperarla y los plazos para obtener ganancias. Sin ningún estudio de mercado, con la ausencia de escenarios probables de preferencias y aficiones y evitando cualquier compromiso en beneficio directo del consumidor, los miembros del Consejo de Administración de Mexicinema, se empeñaron en la rigidez e impertinencia del ciclo ideal que implica, poca inversión, mínimos riesgos y muchas ganancias en el menor tiempo posible.

Esta conducta al parecer encontraba justificación en la trayectoria profesional de los productores y en el enorme acervo fílmico con que contaban y que a su entender, formaba parte importante de la historia del cine nacional.

Tal parece que por el solo hecho de tener un gran número de películas filmadas, exhibidas en cine y transmitidas por televisión, no habría por qué dedicar capital, tiempo y trabajo para realizar nuevas producciones. Sólo habría que comercializarlas en video, recuperar las

inversiones aplicadas para ello y obtener ganancias casi inmediatamente ya que ponían a la venta productos terminados. Los riesgos e ingresos a largo plazo, según esta óptica, eran coto exclusivo de la competencia, pues primero tenían que filmar las películas o comprar los respectivos derechos, para después comercializarlos y entonces sí pensar en las ganancias.

La manera tan peculiar de concebir la misión y objetivos de Mexicinema, las distintas ópticas del lugar que ocupa la empresa en la industria del video y las constantes controversias sobre el accionar de la compañía, provocó un serio conflicto de intereses que condujo a una crisis particular, cuyos efectos aunados al estancamiento mostrado en 1994 por el mercado del video, inevitablemente produjo diversas rupturas al interior de la distribuidora, hecho que obligó a emprender una reestructuración del proceso de comercialización adoptado por la compañía.

Bajo este escenario, a partir de ese año se diseñaron diversas estrategias operativas y comerciales para enfrentar la virtual recesión en las ventas. Para ello, se desarrollaron modalidades de venta diferentes a la tradicional a través de videoclubes. De esta forma, surgió la venta en tiendas departamentales y las dedicadas al autoservicio, tiendas especializadas y la comercialización vía la exhibición de películas en video a través de la modalidad conocida como Video Abordo.

Estas alternativas comerciales tuvieron un impacto positivo en las finanzas de la compañía. Conquistaron alejar el fantasma de la quiebra al superar los ingresos que por concepto de venta a videoclubes se obtenían. Fue tal su éxito que no sólo, involuntariamente se convirtió en la principal fuente de ganancias de Mexicinema, también activó un mercado deprimido hasta que se instituyó como el primero en América Latina dentro de la venta directa de películas en video. Esta situación nuevamente estuvo dada más por una sensibilidad ante los cambios del mercado que por un plan de rescate definido.

La nueva mística que Mexcinema logró en esta etapa de transformación provocó que a su alrededor se crearan algunas empresas propiedad de los familiares de los socios, lo que permitió que el capital que se generaba por las ventas de la compañía permaneciera siempre en familia, es decir, la gran distribuidora de video para sus operaciones, tenía como proveedores a empresas de copiado, doblaje y artes gráficas cuyos dueños reciclaban el capital al invertir parte de sus ganancias en nuevas producciones que finalmente serían comercializadas por Mexcinema.

En contraste los nichos que nunca pudieron cooptarse para incorporarse al negocio de familia, son las zonas de venta monopolizadas por los subdistribuidores. A pesar de que signaban un contrato donde se especificaban lo más claramente posible los derechos y obligaciones de ambas partes, no se podía exigir exclusividad o fidelidad a la empresa. Los agentes comerciales, en uso de su pequeño pero privilegiado poder de ventas en áreas del mercado perfectamente definidas, lo mismo trabajaban con Mexcinema que con las compañías competidoras.

Por lo que se refiere al contenido y al género de las películas, independientemente de la calidad de las mismas, los filmes grabados en video, encontraron cabida en un sector de la población al que se incorporó irreversiblemente a la práctica cotidiana de la renta de películas en video y más tarde, a la formación de una *videoteca* familiar. Por fin, fue posible ver cine en la comodidad del hogar, y lo mejor, contar con las cintas favoritas que antes sólo era posible ver por televisión, interrumpidas por comerciales, a menudo censuradas y transmitidas en horarios más adecuados para otras actividades. En este sentido, la colección de películas de Pedro Infante, a más de tres décadas de su muerte, resultó para Mexcinema la veta a explotar y los títulos más comercializados en la historia de la distribuidora, cintas para toda la familia y que han sido transmitidas hasta el cansancio por los canales de televisión abierta. Aún así, existe un amplio mercado para ellas, y la experiencia nos lo demostró.

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

69

De la misma forma, es importante destacar el flagelo constante a que la industria del video en particular se enfrenta, ante la sombra de la piratería que en los últimos años ha ganado terreno hasta disputar el cincuenta por ciento de los ingresos que anualmente se generan por concepto de reproducción de películas en video en nuestro país. Hasta el momento, no se ha logrado conformar una campaña seria, o bien, actividades complementarias que permitan siquiera, visualizar el fin de esta práctica tan común en todo el mundo.

A la fecha, se está en espera de que sean publicadas en el Diario Oficial de la Federación las reformas a la Ley de Derechos de Autor aprobada en diciembre de 1996. En estas reformas se precisará la inclusión de los fonogramas y videogramas como productos susceptibles de ser protegidos por la nueva legislación en la materia. Sin lugar a dudas, representa un paso importante para combatir de manera definitiva y frontal la piratería y los efectos negativos de sus estragos.

La industria del video demanda cada día el establecimiento de una estructura financiera y humana que mejore la calidad de la oferta, y se adapte a las necesidades del mercado nacional, a los canales de exhibición y a las pautas que marca la crisis en materia de costos y precios.

Asimismo, es indispensable que Mexicinema, si desea trascender en el mercado del video nacional, después de haber retado a su suerte al sobreexplotar títulos que la mantuvieron a flote y que ahora ya no le pertenecen, se replantee la necesidad de reestructurar sus procesos administrativos, sus diseños publicitarios y la calidad de sus materiales (muchos de ellos desechables) a fin de afrontar la crisis que aún enfrenta.

Una de las principales aportaciones de esta investigación resulta de la experiencia de ingresar en un campo que aparentemente resulta coto exclusivo de contadores públicos o administradores. Lo cierto es que estos profesionales tienen como objetivo el lograr una

mayor productividad a menor costo, buscan calidad pero no de contenido, sino de producto final que les permita una mayor comercialización de las cintas.

Mientras tanto, el profesional de la comunicación, no se divorcia de los conceptos de administración y producción en la industria del video, sino que busca conciliar la calidad de contenido, de imagen, con la excelencia en productividad. El comunicólogo no es un todólogo, en este sentido, busca una especialización en administración de medios de comunicación además de enriquecerse mediante un trabajo interdisciplinario con otras áreas de laborales a fin de realizar un trabajo mucho más completo.

En este caso, el área de administración de medios de comunicación y en particular la de administración de la industria de video, resulta un ámbito casi virgen, donde confluyen las ciencias de la comunicación, la mercadotecnia, la administración y la comercialización entre otras, dentro de las que el profesional de la comunicación puede otorgar una concepción más humana, más social de las películas en video, al concebir la comunicación no sólo como la producción de mensajes, sino como la forma de hacerlos llegar al público.

Finalmente, conviene aclarar que todas las actividades que se intentaron presentar a lo largo del cuerpo de la presente investigación, aspiran a formar parte de una monografía descriptiva que pretende mostrar un segmento a menudo conocido pero escasamente investigado por los estudiantes o profesionales de las ciencias de la comunicación. Por ello, esta modesta aportación pretende despertar una impertinente curiosidad por explorar una veta que posee un enorme potencial para desarrollar el conocimiento y así abrir opciones laborales dentro del amplio y competido mundo de la comunicación.



**BIBLIOGRAFIA**

- A. F. Stoner, James y Wankel, Charles, *Administración*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1989, 3a. Edición, 826pp.
- Cassany, Daniel, *La cocina de la escritura*, Anagrama, Col. Argumentos, Barcelona, 1993, 255pp.
- Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, Bogotá, 1996, 4a. Edición, 880pp.
- Flichy, P, *Las multinacionales del audiovisual*, Gustavo Gili, Barcelona, 1982.
- López Ruiz, Miguel, *Normas técnicas y de estilo para el trabajo académico*, UNAM, Col. Biblioteca del Editor, México, 1995, 148 pp.
- Islas Fuentes, María del Carmen, *El videoclub en México el caso videovisa (El perfil del consumidor de video)*, UNAM, FCPyS, (tesis), México, 1994, 134 pp.
- Picazo, Leticia, *Una década de video en México, 1980-1989. Dependencia extranjera y monopolios nacionales*, UNAM, FCPyS, (tesis), México, 1991, 91pp.
- Proyecto de Video-Abordo.*, Dirección General de Mexicinema Video de México, 6 de marzo de 1994.
- Ratzke, Dietrich, *Manual de los nuevos medios*, Gustavo Gili, México, 1986, 199pp.
- Rosenberg, J.M, *Diccionario de Administración y finanzas*, Oceano/Centrum, Barcelona, 1994.

----*Requisitos para el inicio de trámites, así como para obtener autorización de comercialización para personas morales.* Registro Público Cinematográfico, RTC, México, 1996.

#### HEMEROGRAFIA

Almazán, Jorge. "Lanzarán seis películas en video para el día del niño", en *Ultimas Noticias de Excelsior*, México, 29 de abril de 1997.

----"Amor a primera vista" en *Video Monitor*, Año 5, No.2, México 1989.

----*Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de mayo de 1985.

Garfias Ramírez, Bety. "La piratería preocupa a Canacine" en *El Universal*, México, 26 de diciembre de 1996.

González, Jorge A. "Video-tecnología y modernidad" en *Revista Mexicana de Comunicación*, México, Año 2, No.9, Enero-Febrero de 1990.

----"Historia del video casero" en *Video Guía*, México, Año 1, No.2, Marzo de 1991.

----"Ley Federal de Cinematografía" en *Diario Oficial de la Federación*, México, 29 de diciembre de 1992.

Lazcano, Hugo, "La piratería está de estreno", en *Reforma*, México, 26 de enero de 1997.

López, Luis Enrique, "La radio suena fuerte, el cine mejor en casa", *Reforma*, México, 15 de febrero de 1995.