

El término “tiempo en pantalla” según la Ley Federal de Cinematografía

LO QUE CÁMARA NO DA, MARKETING SE LO PRESTA

Arturo Sastré Blanco y José Luis Ponce Orozco

Además de la película proyectada, el producto ofrecido por los cines incluye un conjunto de servicios y dispositivos de venta que proporcionan una experiencia peculiar a quien los consume.

Con base en la Teoría de producto sensible, los autores analizan la ambigüedad con que el “factor tiempo” es expuesto en la Ley Federal de Cinematografía y en su Reglamento. Mediante una rica explicación en torno a la complejidad de dicho concepto, exponen el porqué de que la Ley deba ser reformada así como un punto de partida para lograrlo.

Dado que en México la industria cinematográfica está regulada por el Estado, resulta conveniente revisar la norma ante los cambios recientes en las formas de producción, las nuevas tecnologías y las nuevas herramientas de administración cultural, así como frente a la productividad obtenida. En este trabajo abordaremos el estudio de la Ley Federal de Cinematografía y su Reglamento; en específico, la parte que propone proteger a los productores de películas nacionales reservándoles un porcentaje del total del *tiempo en pantalla*, pero sin definir a detalle lo que esto significa.

Por la redacción del articulado y las numerosas manifestaciones de descontento por parte de la comunidad cinematográfica mexicana, consideramos pertinente abordar el problema desde la perspectiva del marketing tradicional, del marketing especializado en cultura y, en especial, de la Teoría del producto sensible, con tal de estar en condiciones de comparar al cine con otras industrias y comprobar si los nuevos conceptos del marketing cultural aportan algo a la solución del problema. Nuestro objetivo es conocer la cadena de abastecimiento del cine y describirla de acuerdo al marketing y el producto sensible para detectar oportunidades de mercado y comprobar si la legislación actual es eficiente o si, por el contrario, se pervierte durante estos procesos. Al final presentaremos la conclusión y algunas vías de solución.

Comenzaremos analizando el “factor tiempo”, prime-

ro como parte integral del texto de la Ley de Cinematografía —en cuanto al “tiempo en pantalla”—, y después como elemento omnipresente en la operación de las salas exhibidoras. Por último, hablaremos de los “inventarios sensibles” para luego definir las conclusiones.

Poniendo foco en el tiempo

En tanto proveedores de experiencia sensible, los cines (*theatricals*) pueden entenderse como espacios de una experiencia diseñada en la que el cliente paga para consumir un producto compuesto y especializado a partir de una película o título (producto base) que definiremos como “objeto no-estacionario”, puesto que lo entregado es la sucesión de imágenes y sonidos dentro de instalaciones especiales, junto con un paquete de servicios y alimentos que se ponen a disposición en horarios previamente programados que corresponderán a la disponibilidad del tiempo libre de los clientes potenciales. No es un producto almacenable como tal, en tanto se entrega en forma de *función*. El cine, en suma, es toda la experiencia provocada por la operación completa del negocio: un producto conglomerado cuyo conglomerante es el *factor tiempo* en una muy variada cantidad de usos.

Para los filmes mexicanos, la ley establece una cuota mínima de tiempo en pantalla dentro del universo total de películas proyectadas en los cines del territorio nacio-



La desaparición de las salas cinematográficas tradicionales y el advenimiento de las multisalas, repercutieron en el tiempo en pantalla destinado a las películas mexicanas en tanto los horarios programados se diversificaron.

nal, correspondiente al diez por ciento. La misma norma utiliza la medida del tiempo en dos ocasiones más: cuando afirma que "toda película nacional se estrenará en salas por un periodo no inferior a una semana", y cuando estipula que lo hará "dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que sea inscrita en el Registro Público correspondiente". Las preguntas son: ¿por qué una semana y no dos en sala?, ¿por qué dentro de los seis meses siguientes a la inscripción y no sólo dentro de los primeros tres?, ¿de qué y de quién dependen los tiempos para que se realice la inscripción?, ¿con base en qué estudio económico o mercadológico establecieron los plazos? Como veremos más adelante, tratándose de inversión, el tiempo cobra importancia suprema, por ello deberemos registrar y diferenciar todas las formas en que afectará al negocio.

Ya en su Reglamento, la Ley Federal de Cinematografía vuelve a usar la medida temporal: "Tratándose de conjuntos de salas, el tiempo de reserva se calculará respecto del tiempo de pantalla anual del total de las salas que integran el conjunto" (Art. 44). Nuevamente refiere al tiempo cuando establece que los estrenos se harán dentro de los "horarios habituales" y al señalar la obligatoriedad, por parte del exhibidor, de otorgar a la película tiempo para el estreno con todo y plazo: "...dicha garantía será exigible dentro de seis meses, contados a partir de la fecha de autorización de la película" (Art. 45). No obstante, queda sin determinar a quién se le podrá exigir el cumplimiento de esta garantía.

Asimismo, en el Artículo 43, se exige a los exhibidores reportar anualmente lo que hicieron con la película. De

Mientras para los cines el tiempo es un factor de producción para los clientes es un recurso verdadero del cual dispone en poca cantidad y que debe administrarse en medio de una oferta altamente competitiva.

este artículo llama la atención la Fracción III, donde la norma asigna al filme un comportamiento propio, animado, al hablar de "la o las semanas que se mantuvo en las pantallas", cuando en realidad es el exhibidor quien unívocamente decide el tiempo de exhibición.

El tiempo, pues, es el elemento a discutir de la norma. Veremos que tiene múltiples acepciones vagamente definidas, sobre todo si se observan las consecuencias en el desempeño comercial, financiero y mercadológico de la cadena de valor y de consumo. Más adelante veremos cómo "el tiempo" afecta a las economías.

Además de las consideraciones del tiempo a que se refiere la Ley Federal de Cinematografía, queremos enunciar otras características mercadológicas del tiempo para tocar, más adelante, el tema de las fallas operacionales en las que incurre dicha Ley.

Recurso Tiempo Libre para el cliente-espectador

En la relación oferta de películas-demanda del público, existe una diferencia importante en la denominación del tiempo. Mientras para los cines el tiempo es un factor de producción (horarios relativos a la duración de las películas) para el cliente es un recurso verdadero (tiempo libre) del cual dispone en poca cantidad y que debe



Senado de la República

En 2011, la senadora María Rojo impulsó una reforma al artículo 19 de la Ley Cinematográfica.

Tiempo micromarketing	Definición
Tiempo de vida de anaquel	Duración de la película.
Tiempo de proyección	Tiempo que toma hacer funcionar la proyección de la película. Su despliegue.
Horarios	Proyecciones programadas.
Tiempo libre	Tiempo del que dispone una persona para actividades de ocio.
Tiempo de programa	Periodo en que una película puede estar disponible en cartelera versus ingresos que genera.

administrar en medio de una oferta altamente competitiva. Esto hace relativo el valor del factor “tiempo en pantalla” en tanto cambia de un horario a otro (las seis de la tarde) o de un día de la semana a otro (lunes o sábado) y de una a otra temporada (vacaciones escolares o inicio de semestre). Esto significa que el valor del inventario de mercancías (funciones = películas + horarios + golosinas) puede variar según la demanda generada por el tiempo libre de los clientes, el día de la semana y la temporada del año y composición poblacional de la zona. La variación de esta demanda hará que ciertos horarios produzcan mejores rendimientos, independientemente de la película que se exhiba. Por lo tanto, es evidente que la denominación “tiempo en pantalla” resulta insuficiente. (Para comprender la complejidad del concepto “tiempo” remitirse al Cuadro 1.)

Recurso Tiempo de Producción de Funciones

A continuación profundizaremos en el estudio del *factor tiempo* a fin de ejemplificar el funcionamiento del negocio de la exhibición.

El tiempo es un bien que está disponible para todos pero que se encuentra limitado a 24 horas diarias. No es acumulable ni almacenable, y en la ortodoxia económica no se puede intercambiar, así que se valora en función del uso que se le dé. Para efecto de estos consumos culturales deberemos referir al tiempo en función del uso que le asignan los miembros que participan en la cadena de valor o abastecimiento; es decir, todos los integrantes de la industria cinematográfica, incluido el público o cliente.

En una empresa exhibidora, la administración del factor de producción “tiempo” es riguroso, pues lo que se produce son “funciones”. Como factor, se puede calcular de esta manera: tiempo de proyección disponible (Tp) sobre duración de la película (D) más tiempo interfunción (Ti), que da como resultado la cantidad de horarios (h):

$$\frac{T_p}{D+T_i} = \text{horarios de función (h)}$$

Los horarios de operación de las salas acumulados en el complejo, se dividirán entre la suma de la duración de la película y el tiempo que requiere para su operación técnica, generando así el número de horarios o máximo de veces que la película puede ser proyectada dentro de cada sala a lo largo de ese día.

En resumen, el conglomerado del producto “cines” tiene anaqueles fríos y calientes, así como películas frías y calientes. El programador deberá equilibrar su oferta tomando en consideración estas posibles combinaciones y a sabiendas de que no siempre podrá satisfacer a los clientes, porque no siempre estará disponible el bien en cartelera, ni tampoco a los productores y distribuidores puesto que decidirá la programación tratando de optimizar las ventas durante la disponibilidad de horarios, es decir, valorando el rendimiento de cada película.

Un complejo con capacidad de 1200 butacas distribuidas en seis salas de 200 asientos cada una, ofrece hasta cinco horarios diarios en cada sala. Sin embargo, no en todos los horarios hay el mismo número de consumidores-receptores.

El Cuadro 2 demuestra que los horarios producen funciones con distintos niveles de rendimiento. Se entiende, así, por qué las películas deben rotarse dentro de los espacios disponibles: para provocar el mayor movimiento de la mercancía (película) hasta comprobar su estancamiento. Al igual que sucede en la organización de anaqueles en un supermercado, los cines deben modificar sus planogramas (programas) e ir adaptando sus *facings* (carteleras) para ubicar horarios específicos donde se pueda impulsar y favorecer los lanzamientos (estrenos) para estructurar una oferta que genere los mayores rendimientos posibles.

Conclusiones

Es evidente que la Ley de Cinematografía tiene el propósito de asegurar una porción de mercado al cine nacional, pero esta “porción” no es cualquier resultado, sino una cantidad de tiempo que confunde con títulos, funciones, butacas y la mezcla de inventarios que pro-

Tabla de Eficiencia de Horarios-Tiempo en Pantalla*

Horario	Flujo	Consumo	Precio	Ingresos
Matinée	25%	300	\$62	\$18,600
Mañana	50%	600	\$62	\$37,200
Moda.	75%	900	\$62	\$55,800
Tarde	100%	1200	\$62	\$74,400
Noche	25%	300	\$62	\$18,600

*Estos no son datos reales: sólo ejemplifican.



Jorge González Notimex

Apertura del primer periodo de sesiones ordinarias del segundo año de ejercicio de la LIX legislatura.

ducen entre sí. Debemos señalar que los inventarios son un asunto aparte de cierta complejidad que esperamos abordar en otra entrega. Por lo pronto nos limitaremos a insistir en que el efecto negativo de la Ley, señalado por la mayoría de los sectores del cine nacional, es que incurre en lo que en derecho se llama un “concepto jurídico indeterminado” al referirse al “tiempo en pantalla”. Según Sáenz Moreno,

...la utilización de tales conceptos por una norma, no significa, por sí sola, la atribución de elegir discrecionalmente entre varias soluciones “posibles” aquella que en cada caso se considere conveniente u oportuna [...]; por el contrario, mantiene que la interpretación y aplicación de todo concepto jurídico, cualquiera que sea su grado de indeterminación, no admite, si la norma no dispone otra cosa, más que una solución correcta y que, por tanto, la corrección de la decisión que se tome puede ser controlada judicialmente sin que tal control implique una mera sustitución de criterios, sino el resultado de la búsqueda de la solución justa.¹

Como ya demostramos, podría estarse interpretando el “factor tiempo” como medida abstracta de homologación de los horarios de todas las funciones posibles en el universo del mercado de exhibición, siendo que el valor entre estos es comercialmente distinto. Es decir, el valor de los diferentes horarios programados, al no ser el mismo, no puede ser defendido por igual como pretende la Ley de Cinematografía.

La medida de homologación del factor tiempo tomada por la Ley, incurre en otro error al otorgar a los exhibidores la potestad sobre su mandato: les asigna la responsabilidad de administrar unilateralmente el factor tiempo para las películas mexicanas, convirtiendo a la cadena de distribución en un sistema cerrado de decisiones verticales, proclive a favorecer, únicamente, los intereses de las empresas dominantes, debilitando

la posición de negociación de los productores independientes y reforzando un sistema oligopólico; es decir, los convierte en decididores y programadores (juez y parte) unilateralmente.

Aunque esto es una situación muy discutida por los cineastas, no había sido identificada en términos de mercado (donde está ubicado el núcleo del conflicto) como para proponer una solución. Las consecuencias de la calificación jurídica de “indeterminación”, aporta cierta guía hacia la mejora de la Ley de Cinematografía, en el caso de que esta se modifique, determinando los procesos de acuerdo a la mercadología y el comercio justo.

Nos parece recomendable realizar estudios profundos de los fenómenos de mercado del cine, y en especial, instaurar una auditoría de marketing permanente que revele el verdadero comportamiento de los actores del conflicto, lo cual será de gran utilidad para proponer cambios a la Ley de Cinematografía para que cumpla cabalmente con sus propósitos, determinando los conceptos desde la mercadología.

Arturo Sastré Blanco. Coordinador del diplomado *Arts and Marketing*; becario del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA) para la publicación de *Arts and Marketing* de la Teoría del producto sensible. Publicista, dramaturgo y director de escena. Ha sido funcionario cultural del Gobierno del Distrito Federal y del Estado de Veracruz. En los últimos años, se ha dedicado a la investigación y la docencia de tecnologías del espectáculo, así como a la gestión cultural.

José Luis Ponce Orozco. Licenciado en Mercadotecnia y Maestro en Finanzas por la Universidad Anáhuac. Profesor de asignatura de la licenciatura en Dirección de Empresas del Espectáculo en la misma institución. Colaborador en la investigación de la Teoría de producto sensible en el diplomado *Arts and Marketing* y cobecario del FONCA.

¹ Fernando Sáenz Moreno, *Conceptos jurídicos, interpretación y discrecionalidad administrativa*, Civitas, Madrid, 1976.