

## Las Film Commissions de España. La experiencia de Salamanca Film Commission

## The Film Commissions of Spain. The experience of the Salamanca Film Commission

## As comissões de cinema da Espanha. A experiência da Comissão de Cinema de Salamanca

Jorge Nieto Malpica<sup>125</sup>, María de Jesús Hernández Rangel<sup>126</sup>.

### Resumen

Original en su forma, el texto que se presenta a continuación es una co-elaboración escrita, de tipo conversacional, cuyo origen es entrevista de profundidad con Enrique Cantabrana, y que forma parte de un trabajo de investigación que se realizó dentro del proyecto *REAL CODE* en la Universidad de Santiago de Compostela, España. El documento ha sido revisado con Enrique Cantabrana, director de *Salamanca Film Commission*. La entrevista se llevó a cabo en la ciudad de Salamanca, España, el día 17 de octubre de 2011 y se ha actualizado en diciembre de 2019. Se discuten perspectivas acerca de su experiencia en la Comisión Fílmica de Salamanca, aspectos del quehacer de las Film Commissions en general, su punto de vista acerca de las Comisiones Fílmicas de España y su apreciación del

<sup>125</sup> **Jorge Nieto Malpica (México)**. [jnetomalpica@yahoo.com.mx](mailto:jnetomalpica@yahoo.com.mx) ORCID 0000-0002-7424-8725 Doctor y Maestro en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela, Maestro en Docencia en Educación Superior por la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Licenciado en Ciencias de la Comunicación por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Actualmente es profesor investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en Tampico, Tamaulipas, México y Candidato a Investigador Nacional del Sistema Nacional de Investigadores.

<sup>126</sup> **María de Jesús Hernández Rangel (México)**. [maria.hernandez.rangel25@gmail.com](mailto:maria.hernandez.rangel25@gmail.com) ORCID 0000-0001-7650-4502 Doctora en Comunicación Académica por la Universidad de Burgos, Maestra en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela y Licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Actualmente es profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en Ciudad Victoria, Tamaulipas, México y Candidata a Investigadora Nacional del Sistema Nacional de Investigadores.



Primera revista digital  
en Iberoamérica  
especializada en Comunicología



*Modelo Ideal Mexicano y el Modelo Ideal Español* de Comisión Fílmica que se desarrollaron en un reciente estudio. *Salamanca Film Commission* es una oficina de promoción audiovisual sin ánimo de lucro y con vocación de servicio público fundada en el año de 2004 por el Ayuntamiento de Salamanca, del que depende.

### **Palabras clave**

Film Commissions, Salamanca Film Commission, gestión día a día, Modelo Ideal Mexicano, Modelo Ideal Español.

### **Resumo**

Original em sua forma, o texto apresentado abaixo é do tipo co-escrito, conversacional, originado de uma entrevista em profundidade com Enrique Cantabrana, e faz parte de um projeto de pesquisa que foi realizado dentro do projeto REAL CODE na Universidade de Santiago de Compostela, Espanha. O documento foi revisado com Enrique Cantabrana, diretor da Salamanca Film Commission. A entrevista foi realizada na cidade de Salamanca, Espanha, em 17 de outubro de 2011 e foi atualizada em dezembro de 2019. São discutidas perspectivas sobre sua experiência na Salamanca Film Commission, aspectos da tarefa das Comissões de Cinema em geral, seu ponto de vista sobre as Comissões de Cinema da Espanha e sua apreciação do Modelo Mexicano Ideal e da Comissão de Modelo Ideal Espanhol de cinema, que foram desenvolvidos em um estudo recente. A Salamanca Film Commission é um escritório de promoção audiovisual sem fins lucrativos, com vocação de serviço público, fundada em 2004 pela Câmara Municipal de Salamanca, da qual depende.

## Palavras-chave

Comissões de Filmes, Salamanca Film Commission, gestão do dia a dia, Modelo Mexicano Ideal, Modelo Espanhol Ideal.

## Abstract

Original in its form, the text presented below is a co-written, conversational type, originated from an in-depth interview with Enrique Cantabrana, and is part of a research project that was carried out within the REAL CODE project at the University of Santiago de Compostela, Spain. The document has been revised with Enrique Cantabrana, Director of the Salamanca Film Commission. The interview was held in the city of Salamanca, Spain, on October 17, 2011 and has been updated in December 2019. Prospects are discussed about his experience in the Film Commission of Salamanca, aspects of the task of the Film Commissions in general, their point of view about the Film Commissions of Spain and their appreciation of the Ideal Mexican Model and the Spanish Ideal Model of Film Commission that were developed in a recent study. Salamanca Film Commission is a non-profit audiovisual promotion office with a public service vocation founded in 2004 by the Salamanca City Council, on which it depends.

## Keywords

Film Commissions, Salamanca Film Commission, day to day management, Ideal Mexican Model, Ideal Spanish Model.

**REAL CODE** -*Hola Enrique, muchas gracias por aceptar esta entrevista que, como sabes, forma parte de la investigación que estamos realizando y que dirige Marcelo*

*Martínez Hermida, dentro de la red REAL CODE (Red Europa América Latina de Comunicación y Desarrollo), para la propuesta de una Comisión Fílmica mexicana local.*

**Enrique Cantabrana** *-Muchas gracias a ustedes, esperando que pueda resultar útil nuestra información.*

**REAL CODE** *-¿Qué motivó la creación de una Film Commission? -¿Cómo la podría definir de manera general?*

**Enrique Cantabrana** *-Las Film Commissions tienen dos objetivos. El primero, comercial conseguir que a un determinado lugar acudan el máximo de rodajes audiovisuales. El segundo, técnico cubrir las necesidades de dichos rodajes. Esto es debido a que las producciones audiovisuales tienen dos beneficios. El económico mueven mucho dinero en los lugares en los que ruedan. Y el turístico la publicidad en la región es automática y gratuita.*

**REAL CODE** *-¿Cuáles son sus necesidades generales?*

**Enrique Cantabrana** *-Localizaciones, promoción, personal cualificado, apoyo institucional.*

**REAL CODE** *-¿Cuáles son los instrumentos básicos para organizar la gestión de una Film Commission?*

**Enrique Cantabrana** *-Personal calificado que trabaje en producción audiovisual. Apoyo de alguna institución pública. Web, guía de producción, audiovisual promocional, empresas dedicadas a los servicios audiovisuales. Lo más importante son las localizaciones.*

**REAL CODE** *-¿Qué recursos se necesitan?*

**Enrique Cantabrana** *-Personal calificado que trabaje en producción audiovisual, el apoyo de alguna institución pública. Web, guía de producción, audiovisual promocional, empresas dedicadas a los servicios audiovisuales. Lo más importante, las localizaciones. Desde mi punto de vista es lo mismo que en la respuesta anterior.*

**REAL CODE** *-¿Cuántas personas trabajan aquí?*

**Enrique Cantabrana** *-Dos. Director Enrique Cantabrana. Comercial Manuel Sanabria, cuya actividad básica se desarrolla en Madrid.*

**REAL CODE** *-¿Cómo es la gestión día a día, que estimula o qué responde esa productividad?*

**Enrique Cantabrana** *-Contestar correos electrónicos. La comunicación con profesionales del audiovisual. Explorar mercados. El estudio de actuaciones que puedan estimular la producción local. Coordinar los diferentes festivales audiovisuales que hay en la ciudad. Las Llamadas telefónicas. La tramitación de permisos. El apoyo a las necesidades audiovisuales de los rodajes. Y mostrar localizaciones. También la organización de viajes de familiarización orientados a profesionales del audiovisual.*

**REAL CODE** *-¿Qué soporte institucional se necesita para una Film Commission?*

**Enrique Cantabrana** *- Principalmente público, es decir, Ayuntamiento, Provincia, Autonomía, Estatal... va en función del territorio que se represente.*

**REAL CODE** *-¿Cuál es el máximo de distancia-tiempo para el desplazamiento hacia el lugar del rodaje que recomienda?*

**Enrique Cantabrana** *-En nuestro caso 10 minutos.*

**REAL CODE** -Respecto a su Marca -¿Cuál es su Imagen, su Marca, de esta Film Commission?

**Enrique Cantabrana** -La marca de Salamanca Film Commission es la propia ciudad ya que es una de las más espectaculares de Europa, junto con la monumentalidad hay que destacar la viabilidad de dicho monumentos a la hora de acoger un rodaje (aparcamiento, funcionabilidad, economía, apoyo de los servicios públicos y privados...)

**REAL CODE** -¿En que influye esa Marca en la ciudad?

**Enrique Cantabrana** -Básicamente en su venta al exterior como producto turístico de primer orden.

**REAL CODE** -¿En que influye esa Marca en la región? -¿Que promoción tiene, que visibilidad tiene?

**Enrique Cantabrana** -Es la imagen de la provincia.

**REAL CODE** -¿En que influye, esa Marca, en España? -¿Que promoción tiene, que visibilidad tiene?

**Enrique Cantabrana** -Es una de las ciudades líderes en turismo de interior.

**REAL CODE** -¿En que influye, esa Marca, en Europa? -¿Que promoción tiene, que visibilidad tiene?

**Enrique Cantabrana** -Es una de las ciudades referencia en turismo dentro de país.

**REAL CODE** -Repasando la Red -¿Cuáles son las organizaciones que soporta a esta Film Commission? -¿De dónde viene su financiación, su fuerza, las organizaciones audiovisuales, empresas?

**Enrique Cantabrana** -El soporte económico viene única y exclusivamente del

*Ayuntamiento de Salamanca, aunque en el primer año de funcionamiento se gestionaron fondos europeos.*

*Se tienen relaciones laborales con las dos universidades (Pontificia y Pública), instituciones religiosas, provincia.*

**REAL CODE** -¿Se encuentra en una Red?

**Enrique Cantabrana** -Spain Film Commission (SFC), European Film Commission (EuFC), Association of Film Commissioners International (AFCI).

**REAL CODE** -¿Qué opina acerca del trabajo que desarrolla la Spain Film Commission?

**Enrique Cantabrana** -Al día de hoy se están organizando un catálogo con 1000 localizaciones, además de dar visibilidad a nuestro trabajo a nivel estatal. Uno de los últimos trabajos es el portal web Shooting in Spain en el que se puede ver todo el trabajo realizado por la institución. También ha sido el gran abanderado en la lucha por la implantación de beneficios fiscales a producciones extranjeras en territorio español.

**REAL CODE** -¿Qué le pediría a la Spain Film Commission?

**Enrique Cantabrana** -Tendríamos que buscar una mayor equivalencia entre los resultados que tenemos las film commission pequeñas y las grandes, también habría que estudiar los beneficios fiscales que ofrecen unas determinadas film commissions.

## **RESPECTO A LA EXISTENCIA DE UN DIRECTORIO**

**REAL CODE** -¿Cuenta con algún directorio audiovisual de la región?

**Enrique Cantabrana** *-Sí, tenemos uno propio.*

**REAL CODE** *-¿Cómo se organiza este directorio o esta guía? -¿Qué es lo que considera importante este directorio o guía?*

**Enrique Cantabrana** *-Localizaciones, producciones audiovisuales, empresas audiovisuales, otras empresas que pueden soporte a la industria audiovisual.*

## **RESPECTO A LAS REUNIONES ANUALES CON LA SPAIN FILM COMMISSION**

**REAL CODE** *-¿Cuántas reuniones realizan al año?*

**Enrique Cantabrana** *-Entre cuatro y cinco.*

**REAL CODE** *-¿Cuántas piensa usted que debieran ser?*

**Enrique Cantabrana** *-De momento es suficiente.*

## **RESPECTO A LA AUTORIDAD (DEPENDENCIA)**

**REAL CODE** *-¿Qué características, remarcables, tienen las Autoridades de las que dependen las Comisiones Fílmicas en España?*

**Enrique Cantabrana** *-En mi caso ninguna, son las que se han elegido mediante elecciones municipales.*

**REAL CODE** *-¿Cuentan con el apoyo debido o se dificulta?*

**Enrique Cantabrana** *-Cuento con un apoyo total a mi trabajo.*

**REAL CODE** *-¿Qué les pediría para una mejor operatividad?*

**Enrique Cantabrana** *-Mayor rapidez en las gestiones que no dependen la Film Commission.*

**REAL CODE** *-¿Ante los cambios de Gobierno, hay cambios también en su Film*

*Commission?*

**Enrique Cantabrana** *-De momento no, no tengo injerencia política.*

## **RESPECTO AL PRESUPUESTO ASIGNADO**

**REAL CODE** *-¿Qué es lo más importante respecto del presupuesto de Recursos Humanos, Materiales y Económicos de una Film Commission? ¿Debe la Film Commission contar con un presupuesto propio? ¿Por qué?*

**Enrique Cantabrana** *-Desde luego, además hay que realizar un plan anual de gastos. Desde mi punto de vista, lo más importante es tener gente preparada en el campo audiovisual sobre todo en el campo práctico teóricos ya hay muchos.*

**REAL CODE** *-¿En qué se utiliza el presupuesto que le otorga la Autoridad competente de quien depende su Film Commission? (En una media general, en los últimos 5 años).*

**Enrique Cantabrana** *-Personal, viajes promocionales, viajes de familiarización, renovación de materiales, cuotas de los organismos nacionales e internacionales, desplazamientos en busca de localizaciones, material administrativo, organización de festivales de cortometrajes, pequeños apoyos a las producciones.*

**REAL CODE** *-¿Es suficiente el presupuesto asignado?*

**Enrique Cantabrana** *-Nunca es suficiente, ya que se siempre quedan proyectos sin realizar por falta de dinero, pero me arreglo con lo que hay.*

## **RESPECTO A LOS TRÁMITES**

**REAL CODE** *-¿Cómo son los trámites ante las Autoridades competentes? ¿Son*

*rápidos, lentos?*

**Enrique Cantabrana** *-Muy rápidos en comparación con otros territorios españoles; por supuesto, siempre se puede mejorar.*

**REAL CODE** *-¿Cree usted que deba de ser la propia FC quien otorgue los permisos?*

**Enrique Cantabrana** *-Sí, aunque hay que avisar o revisarlos con la autoridad competente.*

**REAL CODE** *-¿Cree usted que se pueda lograr esto?*

**Enrique Cantabrana** *-Sí, de hecho, soy bastante autónomo en mi trabajo.*

## **RESPECTO A LA REGLAMENTACIÓN**

**REAL CODE** *-¿Existe una Ley o Reglamento que regula las filmaciones en su municipio, región o comarca?*

**Enrique Cantabrana** *-Sí.*

**REAL CODE** *-Si lo hay, -¿El Reglamento tiene alguna utilidad?*

**Enrique Cantabrana** *-Es un mero trámite.*

## **RESPECTO A UN FIDEICOMISO O ESTÍMULOS FISCALES**

**REAL CODE** *-¿Existe o sabe usted algo respecto de la existencia de algún estímulo entre el Gobierno de España y su Gobierno autónomo (municipal, regional) para ayudar económicamente a su FC?*

**Enrique Cantabrana** *-Actualmente hay uno a nivel nacional, afecta a todas las Film Commission. España tiene incentivos fiscales para películas internacionales y series*

*de televisión que, además de las bondades del territorio y la industria audiovisual, hacen del país uno de los destinos más competitivos del entorno- La ley que regula estos incentivos se puede modificar cada año por lo que conviene informarse de los aspectos modificados en el año en que se realiza la producción y su calificación. Actualmente, en el territorio común (España excepto Navarra), está en vigor Artículo 36.2 Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Deducción por inversiones en producciones cinematográficas, series audiovisuales y espectáculos en vivo de artes escénicas y musicales. Estos incentivos, en todos los casos, son aplicables a los productores españoles registrados en el Registro de Empresas Cinematográficas del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte que se encarguen de la ejecución de una producción extranjera. Esto significa que es la empresa de "service" la que asume la producción ejecutiva y la que tiene que realizar todos los procedimientos fiscales para optar a la deducción fiscal.*

*Los incentivos actualmente en vigor son*

## **20 % TAX REBATE EN TERRITORIO COMÚN**

### **Incentivo general 20% Tax Rebate**

- √ Tipo de producciones extranjeras Largometrajes, series de televisión, películas de animación y documentales.
- √ Límite máximo de devolución 3 millones de euros.
- √ Beneficiarios empresas españolas inscritas en el registro de productoras audiovisuales del Instituto de Cinematografía y las Artes Audiovisuales.
- √ Base de la deducción gastos elegibles realizados en España.

- √ Gastos elegibles personal creativo con domicilio en el país o en otro estado de la Unión Europea, hasta un límite de 100.000€ por persona / servicios técnicos y complementarios.
- √ Gasto mínimo realizado en España 1 millón de euros.
- √ Procedimiento el reembolso debe ser solicitado por la empresa española,

**REAL CODE** *-Si lo hay -¿Falta algo?*

**Enrique Cantabrana** *-Ese debate es muy extenso.*

## **RESPECTO A LA PROMOCIÓN**

**REAL CODE** *-¿Qué promoción se realiza en esta Film Commission?*

**Enrique Cantabrana** *-Trabajo del comercial en Madrid (mercado natural de Salamanca Film Commission), visita a productoras y profesionales del audiovisual, Ferias y Festivales sobre el audiovisual, viajes de familiarización, web, guía de producción, clip promocional, campañas de publicidad, interacción con otras film comisión, folleto promocional, entrega de publicidad a través de Spain Film Commission.*

**REAL CODE** *-Respecto a su promoción en el extranjero. ¿En qué fase se encuentra?*

**Enrique Cantabrana** *-La mayoría de las multinacionales tienen sede en España, concretamente en Madrid, con lo que es más fácil desplazarse a doscientos kilómetros que a doscientos mil.*

**REAL CODE** *-¿En donde se promueven?*

**Enrique Cantabrana** *-Sedes de multinacionales que hay en Madrid, ferias a través*

*de Spain Film Commission, enviamos folletos a través de Spain Film Commission a las principales ferias y festivales internacionales; suele montarse stand.*

**REAL CODE** *-¿Cuánto dinero se mueve en la promoción?*

**Enrique Cantabrana** *-Unos 6000 euros anuales.*

**REAL CODE** *-¿Piensa que es suficiente? o ¿Debería ser más?*

**Enrique Cantabrana** *-Nunca es suficiente, pero nos arreglamos.*

**REAL CODE** *-¿Tienen precios competitivos, estímulos o bajos precios de los servicios hacia el sector audiovisual que venga a realizar alguna producción importante?*

**Enrique Cantabrana** *-Bajísimos. El ejemplo más claro fueron los “Fantasmas de Goya”, de Milos Forman.*

## **RESPECTO A POSIBLES CONSEJOS CONSULTIVOS**

**REAL CODE** *-¿Hay Consejos Consultivos?*

**Enrique Cantabrana** *-Salamanca Film Commission es un departamento incluido en Turismo y Comunicación de Salamanca S.A.U. (Sociedad dependiente del Ayuntamiento de Salamanca), que es el único accionista de dicha sociedad, cuyo órgano de gobierno está compuesto por concejales del Ayuntamiento de Salamanca y que supervisa al director que es el Concejal de Turismo, que es a su vez el jefe de la Gerente de la Sociedad de Turismo y comunicación de Salamanca, mi jefa directa.*

**REAL CODE** *-Si no lo hay, ¿Cómo lo ve o vería, el hecho de que pudiera existir o darse?*

**Enrique Cantabrana** -*Siempre es bueno que exista transparencia en la gestión de los organismos públicos.*

**REAL CODE** -*¿Hay participación de la iniciativa privada en su Film Commission?*

**Enrique Cantabrana** -*Hay colaboración pero no hay participación económica, sobre todo en lo dependiente al sector de la hostelería.*

## **RESPECTO AL SECTOR EDUCATIVO (VINCULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD)**

**REAL CODE** -*¿Cree importante que una Film Commission deba de allegarse o acercarse al sector educativo, a una Universidad?*

**Enrique Cantabrana** -*Por supuesto, aquí trabajamos con las dos universidades que hay en Salamanca Pública (USAL) y la Pontificia (UPSA), además de colaborar con los ciclos formativos del Rodríguez Fabrés (Formación Profesional).*

**REAL CODE** -*¿Por qué? ¿Para qué?*

**Enrique Cantabrana** -*Por formación para el futuro laboral, en su día incluso éramos capaces de colocar laboralmente a los alumnos en las diferentes producciones; a día de hoy con la crisis cuesta bastante más, pero se intenta.*

**REAL CODE** -*¿Con quiénes?*

**Enrique Cantabrana** *Con ambas universidades, sobre todo de admisión de personal en prácticas laborables.*

**REAL CODE** -*¿Cuenta con becarios? ¿Cuántos? -¿Cuánto tiempo duran?*

**Enrique Cantabrana** -*Actualmente no.*

**REAL CODE** -*¿En qué les ayuda, respecto a cuando los había?*

**Enrique Cantabrana** -*Fundamentalmente hace trabajo técnico trabajos de*

*localización, producción, información, fotografía, organización de festivales.*

**REAL CODE** *-¿Cómo funcionan, respecto a cuando los había-?*

**Enrique Cantabrana** *-Excelente.*

**REAL CODE** *-¿Qué características son remarcables? -¿Qué requisitos mínimos deben de tener o cumplir? -¿Qué atributos deben de tener? -¿Algún conocimiento en especial que deban de tener?*

**Enrique Cantabrana** *-Estudiantes de Comunicación Audiovisual en últimos años, si es posible un mínimo de experiencia en el audiovisual. Por ejemplo, haber trabajado en algún cortometraje, aunque tampoco es imprescindible; sobre todo lo que se pide son ganas de trabajar y aprender.*

**REAL CODE** *-¿Qué títulos profesionales son importantes para la gestión de la FC?*

**Enrique Cantabrana** *-Alguno relacionado con la producción audiovisual en mi caso soy*

*Licenciado en Comunicación Audiovisual (Periodismo). Diplomado en*

*Cinematografía y Artes Audiovisuales, especialidad en producción-*

*(Aunque ya antes aceptó que se le enviara por e-mail, ahora se le muestra una copia del Modelo Ideal Mexicano (MIM), para que lo mire y responda las siguientes preguntas)*

## **DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO IDEAL MEXICANO (MIM), EL MODELO IDEAL ESPAÑOL (MIE)**

**REAL CODE** *-A partir de esto [Revisión del Modelo Ideal Mexicano (MIM)] -¿Nos podría decir que diferencias e incidencias tiene el MIM respecto con el Modelo Ideal*

*Español (MIE)?*

## **Enrique Cantabrana**

### *a) Incidencias*

- √ *Contratación de personal.*
- √ *Estudio de las localizaciones disponibles.*
- √ *Estudio de las infraestructuras de la región.*
- √ *Estudio de los apoyos a la producción.*
- √ *Estudio de la logística.*
- √ *Atención especializada.*

### *b) Diferencias*

- √ *Dotar de seguridad a la inversión realizada por el productor.*
- √ *Seguridad.*
- √ *Falta de cohesión.*
- √ *Ninguna Film Commission es igual.*
- √ *Falta de organismos que coordinen las diferentes acciones a nivel nacional e internacional.*

**REAL CODE** *-¿Qué líneas seguiría un Modelo Ideal Europeo?*

## **Enrique Cantabrana**

- √ *Coordinación de trabajos.*
- √ *Unidad de acciones promocionales.*
- √ *Presupuesto común.*
- √ *Supervisión en el pago de cuotas.*

√ Contrapunto al modelo americano

**REAL CODE** *-¿Nos podría decir que diferencias e incidencias tiene el MIM respecto con del Modelo Ideal Europeo (MIEU).*

**Enrique Cantabrana**

*a) Diferencias*

√ *Seguridad.*

√ *Falta de cohesión.*

√ *Ninguna Film Commission es igual.*

√ *Falta de organismos que coordinen las diferentes acciones a nivel nacional e internacional.*

*b) Incidencias*

√ *En ambos casos se trata de proyectos en los que se trata de abarcar mucho territorio.*

**REAL CODE** *-¿Cuál es el Modelo Ideal Europeo?*

**Enrique Cantabrana** *-No existe ningún modelo ideal cada Film Commission. Debe adaptarse a sus circunstancias y necesidades.*

**REAL CODE** *-¿Cuál Film Commission española significa el Modelo Ideal Español?*

**Enrique Cantabrana** *-Madrid Film Commission. con sus cosas buenas y malas.*

**REAL CODE** *-¿Existe algún modelo español nacional que responda a un modelo global?*

**Enrique Cantabrana** *-No.*

**REAL CODE** *-¿Qué atributos debe tener la persona que dirija una Film*

*Commission?*

**Enrique Cantabrana** *-Las que quedan reflejadas en el Modelo Ideal Mexicano.*

## **RESPECTO A LA RELACIÓN CON MÉXICO**

**REAL CODE** *-¿Ha habido alguna coproducción con México?*

**Enrique Cantabrana** *-Sí, Vantage Point (“En el punto de mira”). Es la película que más imágenes muestra de Salamanca y se terminó de rodar en México; los estadounidenses decidieron irse para allá, pues les resultaba menos coste filmar allá.*

**REAL CODE** *-¿Cómo fue la relación? ¿Es un país con el que se puede cooperar? -  
¿Existe pulsión (buena onda) con la industria mexicana?*

**Enrique Cantabrana** *-La relación fue excelente.*

**REAL CODE** *-¿Conoció, trabajo o tuvo alguna vez relación con la Comisión Nacional de Filmaciones México CONAFILM?*

**Enrique Cantabrana** *-Pues no.*

**REAL CODE** *-¿Tiene alguna relación con la Comisión Mexicana de Filmaciones COMEFILM?*

**Enrique Cantabrana** *-Pues tampoco.*

**REAL CODE** *Estimado Enrique Cantabrana, muchísimas gracias por la presente entrevista y toda la información que nos has proporcionado.*

**Enrique Cantabrana** *-De nada, ha sido un placer.*

## **SALAMANCA FILM COMMISSION**



Primera revista digital  
en Iberoamérica  
especializada en Comunicología

Plaza Mayor Nº 32, 3º piso, oficina 8,  
2007, Salamanca (Salamanca, España)

Teléfono +34 923 27 24 08

E-mail [sfc@salamancafilmcommission.com](mailto:sfc@salamancafilmcommission.com) ; Web

[www.salamancafilmcommission.com](http://www.salamancafilmcommission.com)

**Razón  
y Palabra**

Primera revista digital  
en Iberoamérica  
especializada en Comunicología

Esta obra está bajo licencia internacional  
Creative Commons Reconocimiento 4.0



e-ISSN 1605-4806  
Vol. 23, nº. 105, mayo-agosto 2019

## Referencias

- Martínez Hermida, M. A. (Ed.). (2003). *Las Comisiones Fílmicas Un nuevo dispositivo para la promoción audiovisual*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Martínez Hermida, M. A. (2005). As Comisiones Fílmicas Primeiras pegadas da operatividade institucional na promoción de Galicia como localización escénica. *Estudos de Comunicación Nº 3-4* Consello da Cultura Galega.
- Martínez Hermida, M. A. (2010). De la ciudad filmada a la ciudad plató comisiones fílmicas y apropiación de la imagen. En M. A. Martínez-Hermida (Ed.). *Ciudad y Comunicación* (pp. 354-373). Fragua.
- Martínez Hermida, M. A (2012). La imagen de la ciudad el paradigma de las comisiones fílmicas como motor y práctica institucional de desarrollo local. En M. A. Martínez-Hermida y F. Sierra Caballero (Coords.). *Comunicación y Desarrollo*. Prácticas comunicativas y empoderamiento local (págs. 241-270). Gedisa.
- Nieto Malpica, J. (2016). *La promoción audiovisual en Tamaulipas. Viabilidad de una Film Commission en Tampico* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela. Santiago de Compostela, España. Recuperado de [https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/10347/14775/3/rep\\_1190.pdf](https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/10347/14775/3/rep_1190.pdf)
- Nieto Malpica, J. (2015a). Acotaciones del primer estudio académico de las Film Commissions de México hacia un Modelo Ideal Mexicano. En *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, vol. 2, número 4, pp. 62-71. Recuperado de <http://www.novosmedios.org/revista/index.php/AEICp/article/view/103/100>
- Nieto Malpica, J. (2015b). Las Comisiones Fílmicas. Un dispositivo para la promoción y el desarrollo de ciudades y territorios. Recuperado de *Razón y Palabra* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199532731029>
- Nieto Malpica, J. (2005c). *Las Comisiones Fílmicas de México. Su estructura, operatividad y promoción en la industria cinematográfica*. (TIT inédita).

Departamento de Ciencias de la Comunicación, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, España.

Nieto Malpica, J., y González Bennett, D. (2014). Acción de las Comisiones Fílmicas, la experiencia de Santiago de Compostela Film Commission. Recuperado de *Razón y Palabra* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531506018>

Valles, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas (Cuadernos Metodológicos N° 32)*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

## Desafíos y Oportunidades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la tercera década del siglo XXI, en México

## Challenges and Opportunities of Micro, Small and Medium Enterprises in the third decade of the XXI century, in Mexico

## Desafios e oportunidades das micro, pequenas e médias empresas na terceira década do século XXI, no México

Alicia Eguía Casis<sup>127</sup>, Elizabeth Bonilla Loyo<sup>128</sup>, Georgina Elizabeth Martínez Bonilla<sup>129</sup>, Rafael Gonzalez Hernández<sup>130</sup>

### Resumen

Existe consenso a nivel mundial de que la competitividad de las empresas es el medio para lograr el crecimiento económico continuo y con ello elevar los niveles de vida de la población. La forma tradicional de gestionar las empresas ya no responde al contexto actual, es necesario que se replanteen la forma de hacer negocios, pues de no hacerlo desaparecerán. El objetivo del presente trabajo fue hacer un análisis de las condiciones que imperan en el mundo y en México que afectan la gestión empresarial a fin de establecer acciones que permitan a las MiPyMEs mexicanas

<sup>127</sup> Alicia Eguía Casis [aequia@uv.mx](mailto:aequia@uv.mx) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9844-9724>

Doctora en Finanzas Públicas, maestra en Administración Pública Instituto Politécnico Nacional y en Impuestos Universidad Paccioli, licenciada en Contaduría Pública, Universidad Veracruzana. Académica de la Facultad de Contaduría y Administración. Desarrollo de líneas de investigación en Administración Pública y Política Fiscal.

<sup>128</sup> Elizabeth Bonilla Loyo [ebonilla@uv.mx](mailto:ebonilla@uv.mx) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6417-469X> Universidad Veracruzana Elizabeth Bonilla Loyo, doctora en Administración, Universidad La Salle México, maestra en Comunicación, Universidad Iberoamericana ciudad de México, licenciada en psicología Universidad Veracruzana. Investigadora del Instituto de Investigación y Estudios Superiores de las Ciencias de la Administración (IIESCA) UV. Docente de la Facultad de Contaduría y Administración UV y en programas de maestría y doctorado de varias universidades públicas y privadas de México.

<sup>129</sup> Georgina Elizabeth Martínez Bonilla [gelizabonita@gmail.com](mailto:gelizabonita@gmail.com) ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7129-8674> Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial del Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica, candidata a doctor en Ciencias de la Salud en la Universidad Veracruzana. Maestra en Salud Pública, UV. Licenciada en comunicación. Docente en diversos programas de licenciatura, especialidad y maestría de la Universidad Veracruzana, Universidad de Xalapa y Anáhuac en México.

<sup>130</sup> Rafael González Hernández [ragonzalez@uv.mx](mailto:ragonzalez@uv.mx) ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3042-6814>

Doctor en Finanzas Públicas, maestro en Administración, licenciado en Administración de Empresas, Universidad Veracruzana. Investigador del Instituto de Investigación y Estudios Superiores de las Ciencias de la Administración (IIESCA) UV de 1979 a la fecha. Coordinador de la línea de investigación en Gestión Pública del IIESCA.

permanecer en el mercado y crecer, encontrando que tienen que modificar las relaciones con clientes, haciendo uso de redes sociales y plataformas electrónicas, incorporar la tecnología a sus procesos de producción y/o venta, conocer e identificar las características de sus clientes e innovar en los productos y servicios que ofrecen, realizar alianzas estratégicas, capacitar a su personal para el cambio y profesionalizar su administración, operar en forma sustentable.

### **Palabras clave**

Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), competitividad, supervivencia de empresas, innovación empresarial.

### **Summary**

There is a worldwide consensus that the competitiveness of companies is the means to achieve continuous economic growth and thereby raise the living standards of the population. The traditional way of managing companies no longer responds to the current context, it is necessary to rethink the way of doing business, otherwise they will disappear. The objective of this work was to make an analysis of the conditions that prevail in the world and in Mexico that affect business management in order to establish actions that allow Mexican MSMEs to remain in the market and grow, finding that they have to modify relationships with clients, making use of social networks and electronic platforms, incorporating technology into their production and / or sale processes, knowing and identifying the characteristics of their clients and innovating in the products and services they offer, making strategic alliances, training their personnel for change and professionalize its administration, operate in

a sustainable way.

## **Keywords**

Micro, small and medium-sized companies (MiPyMEs), competitiveness, business survival, business innovation

## **Sumário**

Existe um consenso mundial de que a competitividade das empresas é o meio para alcançar crescimento econômico contínuo e, assim, elevar os padrões de vida da população. A maneira tradicional de gerenciar empresas não responde mais ao contexto atual, é necessário repensar a maneira de fazer negócios, caso contrário elas desaparecerão. O objetivo deste trabalho foi fazer uma análise das condições que prevalecem no mundo e no México que afetam a gestão de negócios, a fim de estabelecer ações que permitam que as MPMEs mexicanas permaneçam no mercado e cresçam, achando que precisam modificar os relacionamentos. com clientes, utilizando redes sociais e plataformas eletrônicas, incorporando tecnologia em seus processos de produção e / ou vendas, conhecendo e identificando as características de seus clientes e inovando nos produtos e serviços que eles oferecem, fazendo alianças estratégicas, treinando seu pessoal para mudança e profissionalizar sua administração, operar de maneira sustentável.

## **Palavras chave**

Micro, pequenas e médias empresas (MiPyMEs), competitividade, sobrevivência dos negócios, inovação nos negócios.



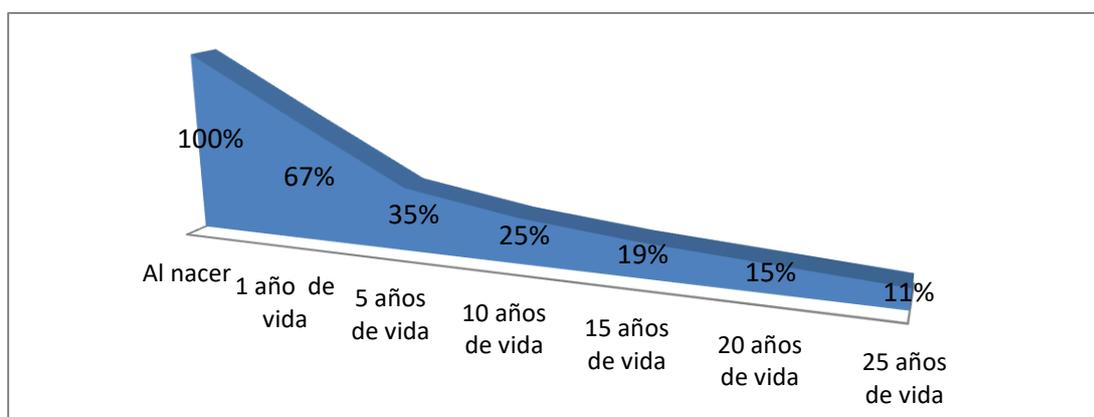
## Introducción

La estratificación que formula la Secretaría de Economía en México sobre el tamaño de las empresas, contenida en el artículo 3º de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (LDCMiPyMEs) establece que son micro empresas las que tienen entre 1 y 10 trabajadores, independientemente del sector económico al que pertenezcan, pequeñas empresas las que tienen entre 11 y 50 trabajadores para los sectores industrial y de servicios, y de 11 a 30 para el sector comercio. Las medianas empresas en el sector industrial tienen de 51 a 250 empleados, en el comercial de 31 a 100 y de servicios de 51 a 100.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son la principal fuente de empleos en México, pues generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las 4.1 millones de microempresas existentes aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo (Condusef, 2019). Lo anterior evidencia la relevancia que las MiPyMEs tienen para el país y por ello la necesidad de preservar su existencia y crecimiento.

De acuerdo con datos de los Censos Económicos de 1989 a 2014, levantados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de cada 100 negocios que inician operaciones en México, en promedio en el primer año de vida sobreviven 67, el porcentaje de sobrevivencia disminuye por el paso de los años como lo muestra la gráfica siguiente:

Gráfica 1 Supervivientes por cada 100 empresas que ingresan a la actividad económica



Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI correspondientes a los censos económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014.

Estas cifras son menores en tanto la empresa tiene menor número de trabajadores. En el primer año, las empresas con 1 a 2 trabajadores tienen una esperanza de vida de 6.8 años, las que tienen entre 3 y 5 trabajadores tienen 8 años, las que tienen entre 6 y 10 trabajadores tienen 11.4, la esperanza de vida se eleva a 15.5 años tratándose de empresas con 11 a 15 trabajadores.

## Desarrollo

La competitividad es un factor determinante para que las empresas no desaparezcan y es un elemento indispensable para el crecimiento económico de las naciones, gracias a ellas los trabajadores incrementan sus ingresos y con ello sus niveles de vida. El entorno de negocios en el mundo y también en México está sufriendo cambios acelerados y continuos que deben ser analizados, para que en función de los resultados alcanzados se establezcan rutas de acción que permitan a las MiPyMEs permanecer en el mercado y con ello incidir en una mejoría en las

condiciones de vida de los trabajadores.

El presente trabajo tiene como finalidad identificar los desafíos y oportunidades de las MiPyMEs en México, en la tercera década del siglo XXI, a fin de que se definan estrategias que den continuidad a su existencia y les permitan crecer. El trabajo es de tipo no experimental con alcance descriptivo, con un enfoque cualitativo, orientada a interpretar el fenómeno observado.

Para atender el objetivo de este trabajo, se llevó a cabo una investigación documental que implicó la identificación del entorno de negocios actual en el mundo y, en particular, México. Las unidades de análisis se aislaron de su entorno para ser estudiadas en específico. Lo anterior permitió descomponer el problema e identificar los obstáculos y retos que tienen que atender MiPyMEs en México para ser competitivas, y con ello prevalecer en el mercado en los próximos años.

La competitividad es referida constantemente, tanto en el discurso de los políticos y funcionarios públicos, así como en el de las agrupaciones empresariales y obreras, instituciones de educación superior, organismos multinacionales y la sociedad civil. Existe consenso de que la competitividad se traduce en mayor actividad económica y mejores niveles de vida para la población. Al respecto la OCDE (2017) afirma:

En el siglo XXI, las competencias, destrezas y habilidades se han convertido en el factor clave para lograr el bienestar individual y el éxito económico de una sociedad. Sin una inversión adecuada en estos ámbitos, la población languidece al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se transforma en crecimiento y los países son incapaces de competir en una economía mundial que se basa cada vez más en el conocimiento. (p.1).

Es relevante establecer que la competitividad debe estar vinculada con el

desarrollo sostenible, lo cual representa un reto en dos sentidos, crecimiento y respeto al medio ambiente, este reto debe ser asumido no solo por los gobiernos sino también por la sociedad, al respecto la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2015) establece:

El consumo y la producción sostenibles consisten en fomentar el uso eficiente de los recursos y la eficiencia energética, infraestructuras sostenibles y facilitar el acceso a los servicios básicos, empleos ecológicos y decentes, y una mejor calidad de vida para todos. Su aplicación ayuda a lograr los planes generales de desarrollo, reducir los futuros costos económicos, ambientales y sociales, aumentar la competitividad económica y reducir la pobreza. (p. 55).

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024 le imprime a la competitividad un sentido social al significar que su fin último es el bienestar social y señala: “El crecimiento económico, el incremento de la productividad y la competitividad no tienen sentido como objetivos en sí mismos sino como medios para lograr un objetivo superior: el bienestar general de la población”. (p.7).

La mejoría en las condiciones de vida es el fin de las acciones enfocadas a generar crecimiento económico. Organismos como el Banco Mundial, la OCDE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han significado la relevancia que para el crecimiento económico tiene la competitividad. El Instituto para el Desarrollo Gerencial afirma:

La importancia de la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo. Un país puede considerarse competitivo cuando logra manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, mejora la calidad de vida de sus ciudadanos. (Citado en Madeiros, Goncalves y Camargos, 2019, p.8).

La Unión Europea considera a la competitividad como indispensable para

lograr “los objetivos de una economía inteligente, sostenible e integradora que disfrute de altos niveles de empleo, de productividad y de cohesión social”. (EUR-Lex, 2019).

Para el economista Paul Krugman (2016) la mejoría del nivel de vida de la población al largo plazo se vincula con la productividad:

La productividad no lo es todo, pero a largo plazo lo es casi todo. La capacidad de un país para mejorar su nivel de vida a lo largo del tiempo depende casi por entero de su capacidad para aumentar su producción por trabajador. (p.36).

La competitividad se materializa en la capacidad de las empresas y de los trabajadores para crear valor. Para evaluarla se han desarrollado instrumentos a nivel internacional los más reconocidos son el índice que emite el Foro Económico Mundial (WEF) y el índice de Libertad Económica del Fraser Institute. La LDCMiPyMEs define la competitividad como:

La calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. (Art. 3 fracc. IV).

## Argumentación

El contexto internacional de globalización y de significados avances tecnológicos, pero también de grandes desigualdades, deterioro ambiental y de desencanto de los políticos tradicionales, ha obligado a replantearse las políticas nacionales e internacionales para desarrollo económico. “Las dos cuestiones definitorias de la próxima década —construir una prosperidad compartida y gestionar la transición hacia una economía sostenible— y plantear la cuestión de su

compatibilidad con la competitividad y el crecimiento”. (WEF, 2019, p.V).

La continuidad y seguimiento de acciones en favor de la competitividad de las empresas es un reto no solo del gobierno, sino de la propia sociedad, a fin de que las empresas identifiquen e implementen estrategias para mejorar la productividad que se materialicen el crecimiento inclusivo y sostenible.

El éxito de las empresas se vincula con la competitividad. “Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y cualidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el mundo”. (Rubio, 2017, p.21).

El desarrollo de productos y servicios con calidad y a precios de mercado, implica cambios en la forma tradicional de gestionar a las empresas. La profunda transformación del mercado mexicano de bienes y servicios, iniciada en la década de los años ochenta del siglo pasado con el ingreso al General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)<sup>131</sup> y la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, y posteriormente la firma de tratados comerciales con otras naciones, no ha concluido. A la reducción o eliminación de aranceles se han aunado los cambios tecnológicos, que impactan en el comercio electrónico, el surgimiento de bienes intangibles, la automatización de los procesos; también impactan los compromisos multilaterales en materia laboral y de preservación y conservación del medio ambiente, México ha ratificado.

El acceso vía electrónica a empresas de todas las naciones a través del

---

<sup>131</sup> Sustituido en 1995 por la Organización Mundial del Comercio (OMC), organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial.

comercio electrónico es una realidad en México.

El valor agregado bruto del comercio electrónico, se presenta como un primer acercamiento a la medición de la Economía Digital, específicamente al comercio electrónico, entendido como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes informáticas, cuyo pago puede o no ser hecho en línea, y su participación en el PIB. (2019, INEGI).

Según datos del INEGI el valor agregado bruto del comercio electrónico a valores corrientes de millones de pesos pasó de 481,232 en 2013, a 1004,142 en 2017. El número de usuarios de internet se incrementa año con año en todo el mundo. De acuerdo con datos del *Global Digital Report 2019*, en octubre de 2019 fueron estimados 4,479 millones de usuarios de internet, que representan 58% de la población mundial. En enero de ese mismo año fueron estimados 4,388 millones de internautas. La cifra de usuarios en el mes de octubre de 2019 es 10.1% superior a la registrada en octubre de 2018. También se han incrementado el número de usuarios de teléfonos celulares. En octubre de 2019 fueron estimados 5,155 millones de usuarios; es decir, 67% de la población mundial, 2.4% más que en octubre de 2018. Se estima que en el año 2020 haya un creciente uso de interfaces de voz, que revolucionarán la forma con que se interactúa con los dispositivos y un crecimiento de la publicidad asociada a juegos.

La Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2018, practicada por el INEGI, revela que en el año 2017 había 74.3 millones de usuarios de internet de seis años o más en México, que representan el 65.8% de la población en ese rango de edad. 19.7% de los usuarios de internet la utilizaron para ordenar o comprar productos, y 15.4%

para realizar operaciones bancarias en línea.

En atención a los datos antes referidos, los departamentos de mercadotecnia y áreas de ventas de las empresas, tienen que utilizar con mayor frecuencia las redes sociales y plataformas digitales para promocionar sus productos y/o servicios y realizar compras y ventas en línea.

En 2015, la OCDE presentó el Plan de Acción *Addressing Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS), el cual es un paquete de medidas que se comprometen a implantar en legislaciones nacionales los países miembros de la OCDE para evitar la erosión de la base imponible, con el traslado de beneficios a sistemas impositivos nacionales con el fin de no sujetarlos a un régimen impositivo o bien hacia ubicaciones donde existe una débil imposición.

El paquete BEPS recomienda, a su vez, que el impuesto indirecto aplicado a las transacciones digitales pueda gravarse en el país en el que se encuentre el cliente y proporciona mecanismos consensuados para tal finalidad y de manera eficiente. (OCDE, 2019).

Para las empresas, el comercio electrónico tiene dos implicaciones; la primera, la oportunidad de acceder a un mercado internacional; y la segunda, el reto de competir con empresas del todo el mundo.

La estrategia de marketing electrónico permite llegar a un público más numeroso. Todos los días hay personas que están conectadas a través de internet; lo que tiene que hacer la empresa es buscar que ellas se interesen por sus productos. El gran número de personas a las cuales se puede acceder implica una drástica reducción de los costos de venta o de publicidad; sin embargo, estos pueden incrementarse si no se considera que los competidores también tienen la misma esperanza y, además, se ubican en todo el mundo. Por supuesto, también hay que considerar el costo que asume el cliente. (Barrientos, 2017 p. 48).

El contexto de digitalización obliga a las MiPyMEs a ofrecer productos de

calidad global, sustentables y a precios competitivos, además de usar plataformas digitales funcionales y redes sociales para hacer negocios, establecer mecanismos de entrega de productos, contar con métodos y formas de pago seguros, establecer mecanismos para el otorgamiento de garantías y respetar la regulación internacional vigente en materia de comercio electrónico, a fin de que puedan competir con empresas de mayor tamaño.

Los avances tecnológicos también inciden directamente en la forma de producción, almacenamiento, promoción y venta, así como de distribución de bienes y servicios, disminuyendo los costos y en algunos casos hasta eliminándolos, la automatización de procesos ya ha implicado, en algunos casos, la sustitución de las personas por máquinas.

La automatización puede definirse como el uso de máquinas que son capaces de llevar a cabo tareas sin necesidad de intervención humana directa. Esto puede con la mecanización, en la cual las máquinas se utilizan para ayudar a las personas a realizar tareas, pero cuyo uso requiere la presencia del usuario para monitorear y guiar sus acciones. (Hewitt y Monge-González, 2017 p.15).

La inteligencia artificial está presente en la vida cotidiana y su desarrollo, en el corto y mediano plazo promete cambios significativos, robots y computadoras desarrollarán trabajos y encontrarán soluciones a problemas que aún el hombre no ha podido atender. Los vehículos autónomos, la impresión 3D, la robótica avanzada son manifestación de una nueva era, a la que se le ha llamado la cuarta revolución industrial.

Las MiPyMEs tendrán que efectuar reingenierías de procesos y aprovechar las ventajas que los cambios tecnológicos otorgan, tendrán que hacer alianzas

estratégicas, adoptar nuevas formas de operar, capacitar a su personal y profesionalizar su administración, todo lo anterior en forma permanente, a fin de seguir siendo competitivas.

Esta revolución representa desafíos para los gobiernos y las empresas, pues requerirá fuerza de trabajo con capacidades y destrezas diferentes. Los consumidores se verán beneficiados de estos avances pero para las empresas y en particular para MiPyMEs, esto significa un enorme reto, pues tendrán que encontrar formas innovadoras de producción y trabajo.

La cuarta revolución industrial tiene el potencial tanto de incrementar el crecimiento económico como de aliviar algunos de los principales desafíos globales que afrontamos de manera colectiva. Sin embargo, también necesitamos reconocer y gestionar los impactos negativos que puede tener, en particular con respecto a la desigualdad, el empleo y los mercados de trabajo. (Schwab, 2016, p.34).

El potencial de automatización en la economía global varía, dependiendo de las características de cada país, entre las que se encuentran la conformación sectorial de su economía y la conformación profesional de cada sector, concentrándose en las naciones con mayor población o mayores salarios. De conformidad con el estudio del McKinsey Global Institute, el porcentaje de potencial automatización para Japón es de 55%, para China 51% y para los Estados Unidos 46%. En el caso de México, 55%<sup>132</sup>.

La implementación de las tecnologías de automatización puede aportar a las compañías una serie de beneficios al desempeño. Estos beneficios son variados, dependiendo de cada caso y potencialmente muy considerables (pueden ser significativamente mayores a las reducciones de costos asociadas con la sustitución de mano de obra). Incluyen, aunque no se limitan a: mayor producción, mejor calidad, mejor seguridad, menor variabilidad, reducción del desperdicio y mayor satisfacción del cliente.

<sup>132</sup> Ver Estudio de McKinsey Global Institute, Resumen Ejecutivo, p.8.

(McKinsey Global Institute, 2017, p. 11)

Es relevante destacar que la automatización llevará décadas y dependerá de factores tales como: viabilidad técnica, costos de desarrollo e implementación, y beneficios esperados, entre otros y que traerán consigo la creación de otras fuentes de empleo que demandarán perfiles diferentes a los de los trabajadores tradicionales.

La OCDE propone acciones para enfrentar el futuro del trabajo dentro de las que destaca fortalecer la enseñanza de los adultos para ayudar a los trabajadores a adaptarse con éxito a un entorno laboral cambiante, al respecto señala:

La enseñanza para adultos puede ayudar a evitar la depreciación de ciertas habilidades y facilitar la transición de empleos y sectores en declive a los que se encuentran en expansión. Una gran reestructuración de los programas de enseñanza para adultos, en aras de incrementar su cobertura y promover su calidad es fundamental para aprovechar los beneficios del cambiante mundo laboral. (OCDE, 2019).

Las MiPyMEs tendrán que pensar en formar alianzas para enfrentar los desafíos referidos, dentro de éstas existen la integración horizontal a través de redes, las cuales implican la integración voluntaria “entre empresas de un mismo sector y locación geográfica, que generan lazos entre ellas, sin perder su independencia, a fin de afrontar en conjunto problemas que les resultarían dificultosos de forma aislada”. (2009, CEPAL, p.44).

En lo que respecta a la integración vertical entre micro, pequeñas y medianas empresas se le suele denominar *área-sistema*, que son grupos de empresas concentradas territorialmente al estilo de las redes, pero cuyas relaciones en común versan en la utilización en cadena de los bienes producidos por otras empresas. “En

estos sistemas, cada empresa ocupa una etapa precisa de producción y es, al mismo tiempo, proveedora y utilizadora de bienes y servicios, de modo que en conjunto el sistema es como una gran empresa, lo que permite aprovechar importantes economías de escala”. (2009, CEPAL, p.44).

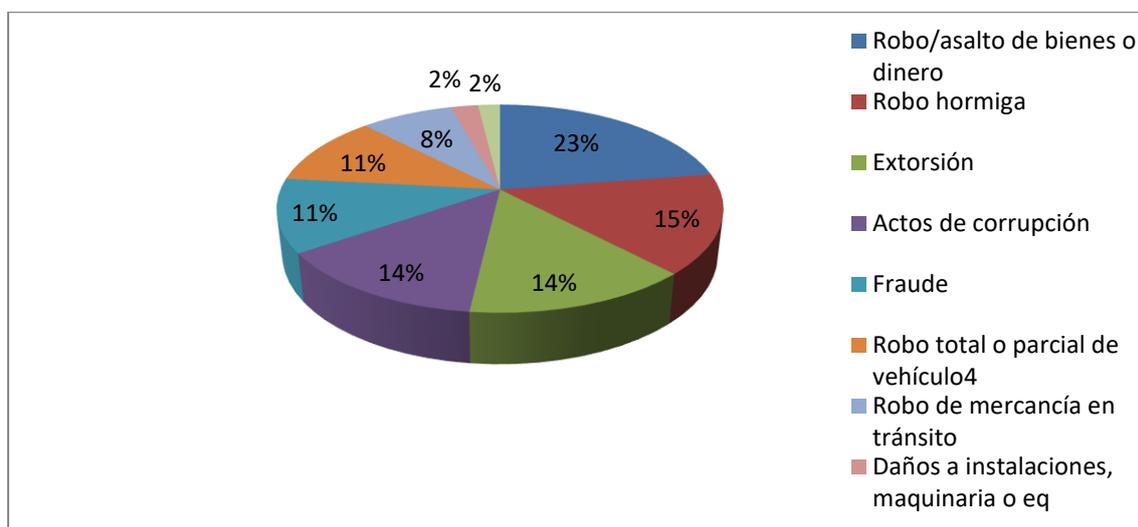
Una vez abordados los desafíos y oportunidades prevalecientes en el entorno global de negocios actual y su impacto en las MiPyMEs, es necesario identificar los retos de carácter local a los que se enfrentan. Para lo cual nos centraremos en tres aspectos que tienen un efecto negativo en la competitividad de las empresas en México y en particular de las MiPyMEs, el primero versa sobre cómo afectan los delitos y la corrupción a las empresas en México, el segundo sobre el financiamiento y el tercero sobre el régimen fiscal, mismo que incluye la incorporación de las MiPyMEs que se encuentran en la informalidad a la economía formal.

Los delitos y la corrupción afectan a las MiPyMEs y llegan a tener un costo significativo que incide en su competitividad. El costo estimado en México, por el INEGI, a través de la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2018 (ENVE) para el año 2017 fue de 155.8 mil millones de pesos, lo que equivale al 0.86% del producto interno bruto del país.

La ENVE estima que el 33.7% de las unidades económicas fueron víctimas de un delito en el año 2017, el sector comercio registró 38.4%, el sector industrial 30.6% y el sector servicios 29.3%. Por tipo de delito, el de mayor prevalencia es el robo/asalto de bienes o dinero, el cual afectó al 19% de cada 10,000 unidades económicas, seguido por el robo hormiga, el cual afectó al 13% de cada 10,000

unidades económicas. La extorsión y actos de corrupción afectaron al 11% de las empresas por cada 10,000 unidades económicas.

**Gráfica 2 Porcentaje de empresas que fueron víctimas de un delito por tipo de delito, por cada 10,000 empresas**



Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) 2018

Es preciso, identificar los factores que inciden para que las MiPyMEs sean aquejadas por la corrupción, al respecto el Observatorio Nacional del Emprendedor señala:

Las MiPyMEs son afectadas por la corrupción en mayor o menor grado dependiendo de su vulnerabilidad o exposición a ella. Uno de los factores que determina el grado de exposición a la corrupción es el sector económico en que se desempeña cada MiPyME. En general, industrias que requieren más permisos que otras son mencionadas frecuentemente como industrias afectadas por la corrupción, mientras que industrias “nuevas” y sin requerimiento de permisos suelen enfrentar poco o nada de corrupción. (p. 19).

El estudio *El efecto de la corrupción en emprendedores y MiPYME* señala que son éstas las más afectadas por la corrupción, considerando que 34.67% de las

mismas la perciben como un obstáculo para los negocios. Dentro de las razones por las que son afectadas por la corrupción destacan: el no contar con personal para atender las regulaciones, permisos y leyes a las que están sujetas; agilizar trámites y para ser beneficiadas de programas gubernamentales.

De la misma forma que la corrupción tiene manifestaciones y perjuicios diversos a las empresas según el sector al que pertenezcan, su tamaño también es un factor que determina su vulnerabilidad ante la corrupción. En este sentido, mientras más pequeña sea, percibe a la corrupción como un obstáculo mayor en los negocios (Observatorio Nacional del Emprendedor, 2015, p. 33)

La atención de esta problemática es muy compleja, pues la lucha contra el delito y la corrupción requiere no sólo de un marco legal adecuado, con el que México cuenta, sino también de voluntad y compromiso con el país y sus instituciones, uso de inteligencia financiera y táctica; así como de un trabajo colaborativo entre sociedad y gobierno.

Las MiPyMEs no podrán acortar las brechas que las separan de las grandes empresas y enfrentar los retos que les plantea la cuarta revolución industrial si no tienen acceso a financiamiento. A continuación se transcribe un párrafo del documento *Financiamiento de Pymes y emprendedores 2018: Un marcador de la OCDE*.

En líneas generales, las condiciones de crédito mejoraron en 2016, siguiendo la tendencia reciente de los últimos años. Esta mejora se percibe especialmente en los tipos de interés. El tipo medio de interés cobrado a las PYMES descendió en 2016 en 30 de 36 países. Los tipos de interés aplicables a PYMES ya habían descendido de forma significativa entre 2011 y 2013, y desde entonces han seguido cayendo, con la excepción de Canadá, Colombia, Israel, Kazajstán, México y Estados Unidos. La relajada política monetaria está motivando esta tendencia en muchas partes del mundo. (2018, p.5).

De él se desprende uno de los grandes problemas que impide el financiamiento de las MiPyMEs en México: las elevadas tasas de interés. Lo anterior se corrobora con algunos de los principales resultados de la Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN) 2018, realizada por Comisión Nacional Bancaria y de Valores, en colaboración con el INEGI, que señalan que “en 2017, 27% de las empresas tuvo financiamiento, de cualquier fuente y producto”, lo que significa que 73% de las empresas no recibió recursos por financiamiento. De las empresas que obtuvieron financiamiento, 80% provino de la banca comercial, 24% de proveedores, 8% de familiares y amigos, 7% de instituciones financieras no bancarias como: uniones de crédito, que incluyen a las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM), Uniones de Crédito, Sociedades Cooperativas (SOCAP) y Sociedades Financieras Populares (SOFIPO). El 1% del gobierno incluye los programas a cargo del Gobierno Federal, los gobiernos estatales y municipales.

De las empresas que obtuvieron financiamiento, 42% son grandes, 52% medianas, 32% pequeñas y 20% micro.

Con respecto a los principales usos que las empresas darían a los créditos que planean solicitar en los siguientes doce meses destacan los relacionados con el crecimiento de la empresa y la realización de nuevas inversiones. Considerando las condiciones por las cuales una empresa solicitaría financiamiento en los próximos 12 meses, se tiene que, a nivel nacional, el 70% de las empresas lo haría si la tasa de interés fuera más baja. Por tamaño de empresa, las circunstancias relacionadas con los trámites impactan en mayor medida a las microempresas. (ENAFIN 2018, p. 18).

El diseño e implementación de políticas públicas que permitan a las MiPyMEs acceder a financiamiento con costos menores debe ser una prioridad, pues la obtención de créditos impactará en su competitividad.

En materia de tributación se requiere simplificar el proceso de pago de impuestos para lograr dos objetivos indispensables para el fortalecimiento de la competitividad en México:

1. Contribuir a abatir la informalidad y promover la incorporación de las MiPyMEs a la formalidad. La Tasa de Ocupación en el Sector Informal 1 (que se refiere a la proporción de la población ocupada en unidades económicas no agropecuarias operadas sin registros contables y que funcionan a partir de los recursos del hogar o de la persona que encabeza la actividad sin que se constituya como empresa), representó 27.6% en el noveno mes de 2019.
2. Disminuir la carga administrativa que representa cumplir con las obligaciones contenidas en una compleja legislación fiscal.

En el informe *Doing Business, Equal Opportunity for All*, emitido por el Banco Mundial, en el rubro pago de impuestos México se encuentra en el lugar 114 de 190, lo que pone de manifiesto que se tiene que simplificar la legislación tributaria. Una reforma tributaria que permita incrementar la recaudación al incorporar a mayor número de contribuyentes, al mismo tiempo que facilite el cumplimiento de las leyes fiscales, es un imperativo para el crecimiento económico de México en los próximos años.

## Conclusiones

Cómo enfrentar los retos de un nuevo contexto de negocios, cómo adaptarse a los cambios tecnológicos, cómo mantener un producto distintivo a costos competitivos, cómo insertarse en el comercio electrónico, cómo entender los cambios en los patrones de consumo, cómo desarrollar sus actividades en forma

sustentable, cómo brindar capacitación a los empleados para que se inserten en entornos altamente tecnologizados, enfocándose en actividades que las máquinas no pueden realizar, cómo mantener relaciones personales con clientes y proveedores en entornos virtuales, cómo financiar el crecimiento, cómo enfrentar a la delincuencia y la corrupción, cómo acceder a financiamiento son cuestionamientos que sin duda tienen que plantearse las MiPyMEs y el gobierno de México.

La permanencia y crecimiento de las MiPyMEs en México dependerá de la velocidad con que puedan hacer frente a los desafíos referidos y aprovechar las oportunidades que brindan. La innovación es sin duda una herramienta indispensable, el uso de la tecnología como aliada, un entendimiento de los hábitos de consumo y una apertura al cambio tienen que ser características de las MiPyMEs de la tercera década del siglo XXI.

## Referencias

- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. (p.p.41-56). En *Revista Finanzas y Política Económica*, Universidad Católica de Colombia. Vol. 9, núm. 1, enero-junio, 2017. Bogotá, Colombia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019) *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Honduras.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2018). ENAFIN *Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas, reporte de resultados*. México.
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros Recuperada de:  
<https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Hewitt J. y Monge-González R. (2018). *La automatización en el sector de los servicios offshore*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). *Comunicado de Prensa núm. 494/19 Indicadores de ocupación y empleo cifras oportunas durante septiembre de 2019*. Recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019\\_10.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019_10.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Censos Económicos de 1989 a 2014*. Recuperado de:  
<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Metadatos>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas 2018*. Recuperado de:  
<https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/>
- International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2017).

*Doing Business Equal Opportuniyt for All. USA*

Krugman, P. (2011). *La era de las expectativas limitadas*. Ariel Economía.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Recuperada de:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_130819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf)

Madeiras, Goncalves y Camargos (2019) *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo* (p.p. 8-27) en Revista de la CEPAL No. 129. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129\\_Medeiros.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129_Medeiros.pdf)

Mckinsey Global Institute. (2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad. Resumen ejecutivo*. McKinsey & Company.

México, Presidencia de la República. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Recuperado de: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>

Observatorio Nacional del Emprendedor. (2015). El efecto de la corrupción en emprendedores y MiPYMES. Instituto Nacional del Emprendedor.

Recuperado de:

<https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/Publicaciones/ReduccionPobreza/one/ElefectodelacorrupcionenemprendedoresyMiPyMEs.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de:

[http://www.onu.org.mx/agenda-2030/Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030](http://www.onu.org.mx/agenda-2030/Transformar+Nuestro+Mundo:+la+Agenda+2030)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018).

*Financiamiento de Pymes y emprendedores 2018: Un marcador de la OCDE*.

OCDE (2019). Perspectivas de empleo de la OCDE 2019 El futuro del trabajo, resumen.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019) *10 Preguntas sobre BEPS*. Recuperado de <https://www.oecd.org/ctp/10-preguntas-sobre-beps.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017) *Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México, resumen ejecutivo*. Ediciones OCDE.
- Rubio, L. y Baz V. (2005) *El poder de la competitividad*. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schwab, K. (2016) *La Cuarta Revolución Industrial*. Barcelona: Debate.
- Schwab, K. (2019) *Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva, Switzerland.
- Unión Europea. (2019) *El acceso al Derecho de la Unión Europea EUR-Lex*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/competitiveness.html?locale=es>
- We Are Social. (2019) *Global Digital Report 2019*. Recuperado de: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>