

# **El impulso del empleo y el relanzamiento de la empresa: Algunas reflexiones para la acción**

**INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR - IESE Business School**  
28 de Mayo de 2020

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo  | 1  |
| 1. Introducción: El propósito de este documento  | 5  |
| 2. El relanzamiento de la actividad empresarial: El empleo, objetivo prioritario                                 | 7  |
| 3. Una agenda y una metodología de trabajo para el sostenimiento del empleo y el relanzamiento de las empresa    | 14 |
| Anexo 1.<br>La opinión de las empresas familiares en España sobre la crisis y el impacto en las empresas en 2020 | 16 |
| Anexo 2.<br>Un diagnóstico breve de la situación en diversos sectores esenciales de la economía española         | 18 |



# **El impulso del empleo y el relanzamiento de la empresa: Algunas reflexiones para la acción<sup>1</sup>**

**Instituto de la Empresa Familiar - IESE**

## **Resumen Ejecutivo**

### **1. El problema sanitario y la crisis económica**

La lucha sanitaria contra la pandemia en España ha logrado reducir el número de víctimas durante las últimas semanas. Desgraciadamente, el confinamiento para contener la pandemia ha generado un elevado coste social y económico, con la interrupción forzada de la actividad económica, la fuerte caída del PIB y el aumento del desempleo.

Esta grave crisis es de consecuencias desconocidas. Su prolongación en el tiempo y la falta de una estrategia clara de salida de la crisis generan una incertidumbre que paraliza las decisiones. La estrategia de salida de la crisis va más allá de las medidas de apertura de establecimientos comerciales o productivos. Se trata de repensar cómo impulsar la supervivencia y la competitividad de las empresas para mantener el empleo y mejorar la empleabilidad de los ciudadanos.

### **2. Objetivo de este documento**

Este es un documento de reflexión que no propone unas medidas de política económica concretas, sino que plantea un objetivo prioritario para la política económica –junto a la lucha contra la pandemia–: mantener el empleo y mejorar la empleabilidad de los trabajadores, impulsando para ello el relanzamiento de las empresas.

---

<sup>1</sup> Este documento ha sido preparado por el Instituto de la Empresa Familiar y el IESE. Por parte del Instituto de la Empresa Familiar, han participado en su elaboración las siguientes personas: Simón Pedro Barceló, Juan Corona, Marc Puig y Francisco Riberas. Por parte del IESE, han participado las siguientes personas: Antonio Argandoña, Jordi Canals, Javier Díaz-Giménez, Franz Heukamp, Núria Mas, Pedro Nueno, Alfredo Pastor, Juan José Toribio, Pedro Videla y Xavier Vives.



Con este objetivo prioritario, este documento presenta una agenda de áreas de trabajo y políticas a corto y medio plazo, y un método de trabajo para diagnosticar los problemas y aplicar medidas que ayuden a la recuperación social y económica de un país sumido en una grave crisis.

### **3. Una agenda de áreas y temas para un proyecto de relanzamiento de la empresa**

- 3.1. Elaborar un diagnóstico compartido con las empresas y expertos sobre los problemas y las principales líneas de solución, que establezca una hoja de ruta clara y razonada e infunda confianza a los ciudadanos.
- 3.2. Los objetivos prioritarios son el empleo y la empleabilidad de las personas, a través del impulso decidido del relanzamiento de las empresas.
- 3.3. El establecimiento de normas claras de prevención sanitaria contra la pandemia – incluyendo la aplicación de las pruebas sanitarias necesarias– para asegurar un retorno a la actividad, protegiendo la salud de los ciudadanos.
- 3.4. Evaluar la eficacia de algunas políticas ya aprobadas y definir políticas más efectivas orientadas al objetivo del sostenimiento del empleo y la empleabilidad, mediante el relanzamiento de las empresas:
  - Mejorar la funcionalidad del mecanismo de los ERTE para adaptar con rapidez las empresas y sus condiciones de trabajo -número de empleos, horas trabajadas, etc.- a la actividad real de cada sector y empresa, manteniendo la protección a los trabajadores.
  - Impulso de la formación en el trabajo, que ayude a mejorar la empleabilidad. En particular, que facilite el desarrollo de las capacidades imprescindibles en la nueva economía digital, tanto en las empresas como en el sector público.
  - Para mantener el empleo y la empleabilidad, resulta imprescindible impulsar la reflexión en cada sector y en cada empresa sobre los objetivos y medidas a adoptar para la mejora de la productividad y la competitividad. Sin mejoras de la productividad, muchas empresas no serán viables, aumentando el drama humano que hay detrás del cierre de una empresa.
  - Evaluar el volumen, la rapidez y la funcionalidad de los programas de prestación de liquidez de las empresas, con garantía del ICO, aprendiendo de la experiencia de estas semanas. Muchas de las empresas encuestadas en este estudio manifiestan su preocupación por el volumen de los créditos disponibles y por la falta de agilidad. Es necesario mejorar la estructura financiera de empresas viables, con fórmulas para reforzar su capital necesario para sobrevivir.
  - Apoyo especial a emprendedores que tienen proyectos viables -con un mínimo número de empleados y con ingresos reales-, así como a nuevos proyectos empresariales, en particular, relacionados con la investigación y la tecnología.



- Definir una política fiscal anti-cíclica que contribuya a la recuperación de la demanda, invierta en educación y formación para el trabajo, promueva la eficiencia del gasto público y gestione con prudencia y dentro del marco de la UE el crecimiento del déficit público.

## 4. Unos principios para la acción

- 4.1 La experiencia de anteriores crisis recuerda que hay algunos principios imprescindibles para un estrategia de éxito. El primero es la recuperación de la confianza en la sociedad, en particular, de los ciudadanos en sus instituciones. Esta confianza exige seguridad jurídica, profesionalidad y ética en la gestión pública y en la empresa privada, y respeto al papel de las diferentes instituciones. Un proyecto de recuperación económica exige credibilidad para recuperar la confianza. Las necesarias decisiones de las empresas requieren estabilidad institucional y solvencia en las decisiones de política económica.
- 4.2 El segundo principio es la colaboración entre el Gobierno, administraciones públicas, empresas, agentes sociales e instituciones para encontrar las mejores soluciones a los diversos problemas sectoriales de la economía española. La experiencia de la colaboración público-privada en algunos países de la UE aporta buenas prácticas de gestión y un uso más eficiente de los recursos en sectores que necesitan inversiones importantes: sector sanitario, educación, transformación digital, infraestructuras de transporte, transición energética o movilidad en las grandes ciudades, entre otros. Un ingrediente esencial en la colaboración público-privada es la confianza fundamentada en la seguridad jurídica, el rigor, la profesionalidad, la transparencia y la búsqueda del bien común.
- 4.3 Este documento propone una metodología de trabajo ágil para diagnosticar y preparar un programa de relanzamiento empresarial para mantener el empleo y la empleabilidad. Se trata de aprender de las mejores prácticas en países que tienen una amplia experiencia en la colaboración público-privada, como Alemania o Austria, con la creación de un grupo de trabajo al máximo nivel, formado por representantes del Gobierno, empresas relevantes de la economía española, y agentes sociales, y con el apoyo de los mejores expertos de los que disponemos en España. Este grupo de trabajo debería elaborar un diagnóstico completo y riguroso de la crisis económica, y diseñar un proyecto de relanzamiento de la economía y de la actividad de las empresas, que ayude a mantener el empleo e impulsar la empleabilidad. Debería redactar sus conclusiones en un plazo de 5-6 semanas desde su constitución. Su trabajo podría complementar el que realice la Comisión de Reconstrucción Económica recientemente constituida en el Congreso de los Diputados. También complementaría el imprescindible diálogo permanente en el marco de las relaciones laborales y otros ámbitos entre el Ministerio de Trabajo, sindicatos y asociaciones empresariales.
- 4.4 El tercer principio es reforzar la presencia y proyección internacional de España y de las empresas españolas. El diseño de un proyecto de estas características debería reforzar el papel de España en la UE, tanto a nivel de elaboración de políticas, como de posibles decisiones relativas a los proyectos de reconstrucción que apruebe la UE.



España necesita un proyecto de salida de la crisis que sea eficaz y solvente, y que merezca la confianza y cuente con el respaldo de sus socios de la UE. Asimismo, es necesario que España vuelva a ser un referente importante en América Latina, y cuide de manera especial la relación con Estados Unidos y los principales países de Asia. El Gobierno cuenta para ello con la mayor presencia internacional de la empresa española de la historia y con empresas competitivas a nivel internacional en diversos sectores y con altos directivos con enorme experiencia internacional. Un proyecto de relanzamiento de la actividad empresarial debería seguir impulsando el proceso de internacionalización de las empresas españolas.

Un programa de salida de la crisis económica, fundamentado en el relanzamiento de las empresas para sostener el empleo y la empleabilidad de los ciudadanos, como el que perfilamos en este documento, tendría dos grandes efectos. El primero es que ayudaría a definir una hoja de ruta coherente, compartida por una buena parte de la sociedad, que busque superar los problemas del corto plazo, pero con un horizonte con objetivos de medio plazo (1-3 años). El segundo efecto es que nos ayudaría a trabajar para definir proyectos de futuro a nivel sectorial y transversal. Estos proyectos permitirían dar un impulso de modernización y transformación en numerosos sectores. Además, una buena preparación de estos proyectos con la participación activa de los sectores implicados, facilitaría el acceso a la financiación del programa de reconstrucción que la UE aprobará durante las próximas semanas.



## 1. Introducción. El propósito de este documento

La lucha sanitaria contra la pandemia en España durante las pasadas semanas ha logrado reducir el número de víctimas. Sin embargo, el confinamiento para contener la pandemia ha generado un elevado coste social y económico, con la interrupción forzada de la actividad económica y empresarial, un aumento de los ERTE, una destrucción de puestos de trabajo y una angustia creciente de los ciudadanos.

La caída del PIB y el aumento del desempleo previstos en el 2020 serán muy acentuados, con un deterioro significativo del empleo y del déficit público. Desgraciadamente, no se espera una recuperación rápida en 2021 y esa situación de estancamiento se puede prolongar en el tiempo.

Estamos ante una grave crisis de consecuencias desconocidas que, al prolongarse en el tiempo, genera una gran incertidumbre. La reacción inicial de solidaridad y preocupación por el bien común podría desembocar en reacciones sociales más peligrosas, como el miedo o la explosión social si el gobierno no ofrece un proyecto razonable y apoyado en datos, que persiga un claro relanzamiento de la economía y del empleo, al mismo tiempo que sigue la lucha por controlar la pandemia. Un proyecto de relanzamiento de la economía bien estructurado, completo y compartido por el gobierno, las principales fuerzas políticas, empresas y agentes sociales ayudará a restablecer la confianza en la sociedad. Este proyecto podría ser un gran activo en la participación de España en los fondos disponibles para los planes europeos de reconstrucción de la economía. La salud de los ciudadanos debe seguir siendo prioritario. Al mismo tiempo, debemos considerar el enorme coste psicológico y económico para los millones de personas que se han quedado sin trabajo durante las últimas semanas, los autónomos que no han podido ofrecer sus servicios y han perdido ingresos, o las PYMES que observan con pánico una larga travesía del desierto, a pesar de las medidas aprobadas por el Gobierno. Para reactivar la economía y limitar el impacto social que puede tener la pandemia sobre millones de trabajadores, es importante preservar el tejido productivo y conseguir que las empresas puedan volver a trabajar. Esto no es una mera obligación hacia sus accionistas: es una obligación, principalmente, hacia los millones de trabajadores que dependen de ellas.

Este proyecto debe tener un objetivo central: sostener el empleo de los ciudadanos y su empleabilidad y, para ello, apoyar a las empresas viables a mantener su actividad. Este proyecto va más allá de las medidas de apertura de establecimientos comerciales o productivos en la desescalada del confinamiento. Se trata de repensar cómo impulsar la supervivencia y la competitividad de las empresas españolas viables para mantener y crear empleo a medio plazo. La supervivencia de las empresas es central para el mantenimiento de las rentas de los trabajadores, la creación de riqueza y la generación de ingresos tributarios. Las medidas de protección de las personas más vulnerables son necesarias. Al mismo tiempo, no puede olvidarse que la mejor opción es sostener empresas que son viables y proteger el puesto de trabajo de los ciudadanos: en este caso, las personas mantienen un empleo, las empresas tienen capacidad para relanzar la actividad cuando crezca la demanda y tiene un coste inferior para el sector público en términos de prestaciones de desempleo y de contribuciones a la Seguridad Social. La experiencia de países como Alemania, Austria o Dinamarca, entre otros, es muy clara al respecto.



Este proyecto de relanzamiento debe ser riguroso, integrador y fundamentado en datos; debería contemplar los puntos de vista de las empresas y agentes sociales que lo deben realizar; y debería contar con el impulso y la coordinación del Gobierno español. La sociedad espera un proyecto claro y solvente, con unas líneas de acción razonables para recuperar la actividad de las empresas, mantener el empleo y sostener los ingresos de las familias.

Este documento, promovido por el Instituto de la Empresa Familiar y el IESE, pretende fomentar el diseño de este proyecto desde la reflexión y la experiencia. Se apoya en los datos de una encuesta de más de 550 empresas en España (ver Anexo 1), en reuniones virtuales con 56 empresarios y altos directivos de empresas, y en una visión panorámica de los problemas específicos de 16 sectores relevantes de la economía española (ver Anexo 2).

Este documento pretende establecer un objetivo de referencia de la política económica: mantener el empleo y la empleabilidad de los ciudadanos, mediante el relanzamiento de la actividad empresarial, al tiempo que prosigue la contención de la pandemia (Apartado 2). Finalmente, se presenta una agenda de áreas de trabajo y políticas relacionadas con el empleo, la empleabilidad y la actividad de las empresas, y se sugiere un método de trabajo (Apartado 3).





## 2. El relanzamiento de la actividad empresarial: El empleo, objetivo prioritario

Un proyecto completo y solvente de relanzamiento de la actividad empresarial y la defensa del empleo y de la empleabilidad de los trabajadores debe apoyarse en un fundamento: un diagnóstico solvente y compartido de los principales retos económicos, descendiendo del plano macro a la realidad de los diversos sectores de la economía (ver Anexo 2 de este documento).

Este documento propone un objetivo claro: apoyo a los ciudadanos a mantener el empleo y mejorar su empleabilidad mediante el relanzamiento de las empresas. El empleo es el objetivo central de referencia. Este objetivo exige, en paralelo, seguir avanzando en la lucha contra la pandemia y establecer un marco de medidas de salud preventivas para la recuperación de la actividad profesional.

Este objetivo exige articular cinco políticas centrales:

- Adaptación de los puestos de trabajo a la nueva realidad: una mayor funcionalidad y flexibilidad para adaptar las condiciones de trabajo de las empresas -número de empleos, horas trabajadas, etc.- El modelo actual de ERTE ha supuesto una mejora, pero resulta insuficiente.
- Impulso de la formación en el trabajo y la mejora de la productividad -incluyendo la digitalización en las empresas, y en el sector público-.
- Agilizar la atención de necesidades de liquidez de las empresas y mejorar su estructura financiera, con fórmulas diversas para reforzar el capital necesario para sobrevivir.
- Apoyo especial a emprendedores que tienen proyectos viables con un mínimo número de empleados.
- Una política fiscal anti-cíclica que contribuya a la recuperación de la demanda e invierta en la competitividad de las empresas, y un programa de eficiencia del sector público que permita el control de déficit público.

En la formulación de estas ideas y propuestas, no se incluyen políticas y medidas muy importantes que podrían tener un impacto positivo a largo plazo, pero que exigen una reflexión más profunda<sup>2</sup>. Se ha hecho una selección de áreas a partir del criterio de su impacto en los trabajadores por la vía del mantenimiento del empleo y la recuperación de la actividad de las empresas.

---

<sup>2</sup> En este ámbito, incluimos cuestiones como el fomento de una política de ciencia e I+D más eficaz y pro-activa; una mejora de la educación universitaria y de la formación profesional dual adaptadas a los nuevos retos de la sociedad del futuro; una transformación del modelo de gestión del sector público que permita modernizar la gestión de las administraciones públicas, asignar recursos a nuevos proyectos necesarios y abandonar otros; o una política de transición ecológica realista y adaptada a la realidad española y de la UE.



## **2.1. El fundamento: Un diagnóstico compartido y un contexto de colaboración sector público-sector privado**

El impulso de las empresas ante un crisis como la actual exige realizar un buen diagnóstico de la situación empresarial, sector a sector. El gobierno debería escuchar y buscar la colaboración de manera sistemática de empresarios y expertos económicos y sociales -incluyendo sindicatos y patronales- en un proyecto-marco que pueda integrar las diversas medidas. Estas personas deberían reunir la experiencia y visión de conjunto de los diversos sectores económicos, la diversidad de comunidades autónomas y la variedad del tejido empresarial. Éste es muy heterogéneo y una acción económica eficaz para asegurar la recuperación cuando en el horizonte solamente hay mucha niebla, exige información concreta muy cercana a la realidad, y medidas que las empresas y sus directivos confirmen que pueden tener un impacto positivo para el mantenimiento del empleo.

La salida de la crisis 2008-2012 fue muy compleja y tuvo unos costes enormes. Deberíamos aprender de lo que hicimos bien y lo que no hicimos tan bien. El aspecto peor de la salida de aquella crisis fue la recuperación de la competitividad de las empresas mediante la destrucción masiva de empleo. Hemos de evitar repetir el mismo error, lo que trataremos en el próximo apartado. Hubo también unos atributos positivos de aquella salida de la crisis, que ahora convendría no perder: la mayor internacionalización de nuestras empresas, la emergencia de un nuevo dinamismo emprendedor y una mayor seguridad jurídica para inversores españoles e internacionales. Bajo el objetivo de ayudar a los ciudadanos manteniendo el empleo, deberíamos aprovechar esta crisis para impulsar mejor la educación, la formación para el trabajo, la mejora de la productividad y la transformación digital de las empresas y de las administraciones públicas. La eficaz colaboración de Gobierno, empresas y agentes sociales resulta imprescindible. Es una tarea difícil, pero posible, y la gravedad de esta hora histórica debería facilitar acuerdos que busquen el bien común.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. La protección de la empleabilidad de las personas y del empleo mediante el relanzamiento de la actividad de las empresas**

La protección de los ciudadanos mediante el mantenimiento del empleo y la mejora de su empleabilidad, debería ser el primer objetivo explícito y prioritario del Gobierno. Para ello, conviene recordar que las empresas son el pilar central de la solución. Como ha recordado hace unas semanas la Organización Mundial del Trabajo (Marzo 2020) acerca de la salida de la crisis y la recuperación del empleo, las empresas dinámicas, innovadoras e inversoras son esenciales y su papel es especialmente determinante en la salida de la crisis. Por consiguiente, potenciar empresas es consustancial a la lucha contra el desempleo y el fomento del empleo cualificado. El impulso de la formación asociada al trabajo es un elemento central para impulsar el empleo y la empleabilidad futura de los ciudadanos.



Durante las últimas semanas, se ha estimulado un debate sobre la conveniencia de unos Pactos de Estado, similares a los Pactos de La Moncloa, que ayudaron a enfocar la salida de la crisis en 1977. La Comisión para la reconstrucción social y económica constituida en el Congreso de los Diputados ha comenzado sus trabajos. La propuesta de este documento es más concreto y compatible con el trabajo de aquella Comisión: cómo relanzar e impulsar las empresas para mantener y crear empleo, y mejorar la empleabilidad.

La gran cuestión social y política hoy, junto al control de la pandemia, es cómo ayudamos a los ciudadanos a mantener su empleo y cómo ayudar a los que lo han perdido a recuperar uno. Para ello, es necesario que las empresas que los sostienen y que son viables puedan mantener su actividad e ingresos. De ellas dependen los ingresos tributarios para financiar el gasto sanitario, las pensiones, o la educación. Por tanto, las empresas deben tener un papel muy activo en la salida de la crisis. El Gobierno debería liderar un esfuerzo colectivo con el sector privado para conseguir este objetivo. También en el ámbito del diagnóstico de los problemas, la colaboración del Gobierno con el sector privado es imprescindible para una buena salida de la crisis.

### **2.2.2. Lucha contra la pandemia y criterios para la seguridad sanitaria**

El segundo objetivo -imprescindible para mantener el empleo- es la coordinación estrecha de la lucha contra la pandemia y el relanzamiento de la actividad. No habrá recuperación económica si las empresas y sus trabajadores no pueden volver a trabajar en condiciones más o menos ordinarias, atendiendo a las medidas sanitarias prudenciales.

Esto supone un gran esfuerzo sanitario, político y empresarial para asegurar que el país tiene la infraestructura de prevención y atención sanitaria adecuada, incluyendo la realización de los tests necesarios. Asimismo, es necesario disponer de unos criterios claros, a nivel del Estado y de las comunidades autónomas, sobre las medidas de prevención, esperando un rigor estricto en su cumplimiento.

En este ámbito el Gobierno debería seguir realizando un esfuerzo de planificación y gestión para acelerar estas iniciativas. En este contexto, la colaboración público-privada resulta más necesaria que nunca. No es momento para desperdiciar experiencia, competencia profesional y recursos. En el sector privado español hay una experiencia de gestión valiosa y contrastada a nivel internacional que podría estar al servicio de este proyecto.

Sin estas medidas, el relanzamiento de la actividad económica será muy difícil y se interrumpirá en cuanto aparezcan nuevos focos de contagio que, desgraciadamente, aparecerán a tenor de la experiencia en otros países. La diferencia estriba en saber que en un caso hay medios para localizar y tratar los focos de infección y atender a las personas enfermas, y en otro volver a empezar de cero con medidas de confinamiento de la población.



## 2.3. Areas de trabajo y políticas

### 2.3.1. Asegurar el empleo y la adaptación rápida a los cambios de la actividad

La primera área de trabajo para la protección de los ciudadanos y del empleo, y el relanzamiento de la actividad empresarial, es diseñar y ejecutar una estrategia económica para el mantenimiento de la actividad que sostenga los puestos de trabajo e impulse la supervivencia de empresas que son viables.

El mantenimiento o recuperación de la actividad económica -imprescindible para mantener el empleo- debe hacerse sector a sector y territorio a territorio. Para ello, es imprescindible entender bien qué necesitan las empresas para volver a operar, en condiciones sanitarias prudentes. Las empresas en sectores esenciales están dando una buena lección a todos de adaptación a las nuevas condiciones sanitarias.

Un segundo pilar de esta política es la adaptación de los puestos de trabajo y del número de empleos a los niveles de actividad y demanda, con la protección adecuada a los trabajadores que se queden temporalmente sin empleo. El objetivo debe ser proteger a las personas defendiendo la actividad de las empresas y los puestos de trabajo. Los ERTE son un instrumento clave para adaptar el empleo a la caída de la demanda, pero necesitan un marco más funcional para que cumplan su objetivo.

Este modelo, adoptado en España durante la crisis anterior y aplicado en estas primeras semanas de la crisis, tiene algunas características positivas, pero necesitaría mejorar en algunos aspectos. La crisis actual se prolongará más allá del estado de alarma y los ERTE deben seguir siendo funcionales en este estado de la economía. Esto exigirá a muchas empresas reducir una parte no pequeña de su actividad durante meses. Se debería establecer un mecanismo más ágil para que las empresas pudieran hacer este ajuste, en unas condiciones de equidad y ejemplaridad, y que los ciudadanos puedan seguir trabajando, aunque sea un número de horas inferior. El gobierno pagaría una prestación relacionada con la pérdida de salario, menor que la que debería pagar por un ERTE sin horas de trabajo. Al mismo tiempo, deberían incluir formación necesaria para la empleabilidad futura de los trabajadores y para las empresas.

Por consiguiente, un modelo más funcional de regulación del empleo permitiría a muchas más personas seguir trabajando, mantener la empleabilidad, dedicar tiempo a la formación y con un coste inferior al subsidio completo de desempleo. Esta es la experiencia del modelo alemán del *Kurzarbeit* (trabajo a tiempo limitado, inferior al habitual, debido a una caída de la demanda), utilizado con gran éxito por Alemania o Austria en la gran crisis financiera 2008-2012, y que ahora con la pandemia sus gobiernos han vuelto a reactivar. Es un modelo que no se puede aplicar sin tener en cuenta el contexto alemán, pero del que podemos extraer grandes lecciones para evitar que la salida de la crisis suponga una explosión del desempleo permanente.

Para ello, los ERTE deberían poder incluir elementos adicionales de flexibilidad, como los descritos. Además, deberían contemplar un compromiso de las empresas, sindicatos y Gobierno para que los trabajadores acogidos al ERTE realicen programas de formación



efectivos para una mejora de su capacitación profesional y su empleabilidad, como describiremos en el siguiente apartado. Esto facilitaría que el mecanismo de ajuste de la crisis no fuera, como en la crisis financiera de 2008-2012, el desempleo masivo.

En resumen, un mecanismo de ERTE más flexible y ágil permitiría a las empresas no sólo una mejor capacidad de adaptación a los cambios de la demanda, sino evitar el recurso al desempleo permanente, optando por una reducción más flexible de la actividad empresarial a las oscilaciones de la demanda.

### **2.3.2. Formación para la mejora de las capacidades profesionales y mejora de la productividad**

La segunda área de trabajo es el impulso de la formación para el empleo y la mejora de la productividad. Para impulsar el empleo y la empleabilidad de los ciudadanos, y el desarrollo de las empresas, España necesita realizar un esfuerzo adicional en formación - en particular, formación para la empresa- y mejora de la productividad. En el modelo *Kurzarbeit* alemán, hay dos compromisos complementarios de las empresas y de los sindicatos muy relevantes y que ayudan a que el modelo funcione bien en aquel país.

El modelo alemán incluye que los trabajadores dediquen con flexibilidad tiempo a la formación para mejorar su empleabilidad durante el período de reducción de la actividad. También requiere medidas de mejora de la productividad, que las empresas y los sindicatos se proponen lograr para mejorar la competitividad de la empresa. Desgraciadamente, los ERTE se quedan muy lejos de esta aspiración de mejora de la formación o de la productividad, a pesar de que España dispone de fondos para impulsar la formación para el trabajo profesional. No deberíamos desaprovechar esta oportunidad de mejorar la empleabilidad mediante la formación dentro de la empresa también durante un ERTE.

Esta crisis está impulsando el trabajo *online* en todos los niveles profesionales y en todas las actividades de la cadena de valor de las empresas. Muchos trabajadores no tienen la formación para realizar estas tareas. La crisis supondrá una intensificación de la digitalización en la empresa y la sociedad, por lo que resulta imprescindible que empresas y Gobierno movilicen esfuerzos con recursos que ya hay disponibles para la formación y las políticas activas de empleo, para acometer este proyecto imprescindible.

### **2.3.3. Asegurar la liquidez y reforzar el capital de las empresas**

La tercera política necesaria para apoyar el relanzamiento de las empresas que son viables es sostener de manera rápida su capacidad financiera para poder hacer frente a compromisos de sueldos y salarios, pagos a proveedores y otras obligaciones, cuando los ingresos se han reducido debido a la pandemia y al confinamiento. Los créditos avalados por el ICO han sido una primera respuesta. A pesar de la rápida respuesta de los bancos, es percibida como insuficiente por parte las empresas y, en ocasiones, poco ágil. Hay muchas empresas viables que, ante la caída de la demanda, están viendo cómo problemas de liquidez se transforman en problemas de solvencia y supervivencia. Hay que pensar en nuevos mecanismos de ayuda a la capacidad financiera de las empresas que se comprometan a mantener puestos de trabajo en el futuro.



Las empresas que no tengan a medio plazo una estructura de capital adecuada, no podrán sobrevivir aunque tengan productos o servicios competitivos a nivel internacional. La reducción del déficit de la balanza de pagos española desde 2011 ha sido posible gracias al enorme esfuerzo exportador de muchas empresas. Este esfuerzo requiere no sólo una clara determinación, sino productos y servicios competitivos, lo que exige inversiones en tecnología, equipos productivos, software y otros activos intangibles imprescindibles que requieren financiación adecuada.

Sin medidas de apoyo a las empresas, el esfuerzo internacionalizador de la última década -muy importante para España y para su balanza de pagos- sufrirá un golpe importante. Además, en un mundo que, desgraciadamente, avanza hacia bloques comerciales regionales y a ciertos nacionalismos económicos, puede dejar muy mermada la capacidad de las empresas españolas en los mercados internacionales, lo que crearía de nuevo el problema de una balanza corriente con el exterior deficitaria.

### **2.3.4. Impulso de la iniciativa emprendedora**

La cuarta política para el relanzamiento de la empresa pretende apoyar de manera especial iniciativas emprendedoras que se han impulsado durante la última década en España, en algunos casos en colaboración con centros universitarios de investigación y en sectores de gran potencial para la economía y la sociedad: empresas tecnológicas, energías renovables, biotecnología, *retail*, movilidad o nuevos materiales sostenibles, entre otros. Al mismo tiempo, se trataría de seguir impulsando el nacimiento de nuevos proyectos emprendedores.

Muchas de estas empresas tienen emprendedores cualificados. Su crecimiento y despliegue es a veces lento por los ciclos de vida del producto, pero son esenciales para la transformación tecnológica de la economía española y para la creación de puestos de trabajo cualificados. La estructura financiera de muchas de estas empresas es muy débil en tiempos de crisis económica, cuando se produce una caída importante de las ventas. Un instrumento importante sería diseñar alguna vía de inyección de capital de manera temporal, durante un periodo limitado con puntos de entrada del capital sometidos a requisitos de ventas, desarrollo de la empresa, hitos en I+D, etc. El ICO y otros organismos autonómicos de crédito oficial deberían establecer mecanismos de colaboración con bancos y otros fondos de inversión para movilizar también capital privado hacia estos proyectos.

La creación de un entorno emprendedor e innovador en un país es una tarea muy difícil, como muestra la experiencia de países como Francia o Alemania. En España, los avances logrados durante los últimos diez años, con el apoyo de diversos gobiernos, ha sido importante. Nunca en la historia económica de España se había registrado un impulso de creación de empresas en sectores de futuro como en estos años. Su impacto a medio plazo en la creación de empleo –y empleo cualificado- puede ser importante.



### **2.3.5. La política fiscal y la mejora de la eficiencia del sector público**

La política fiscal tiene un papel importante para sostener una demanda agregada que se contrae. En primer lugar, en el contexto actual, la capacidad para hacer frente a los impuestos (más allá del funcionamiento de los propios estabilizadores automáticos) se reduce como consecuencia de la fuerte ralentización de la actividad. Es necesario, por tanto, una política para adaptar la carga fiscal a empresas y familias (que se enfrentan a un duro ajuste) y flexibilizarla en el tiempo, en particular para autónomos y PYMES. Un sistema tributario más adaptado al contexto de crisis implica una mayor eficiencia y una mayor capacidad para reducir el fraude fiscal.

Por otra parte, el previsible incremento del gasto público derivado de partidas como los subsidios al desempleo, debe ir acompañado de una política orientada a mejorar la empleabilidad de las personas y la competitividad de las empresas. El necesario control del déficit y la deuda pública hace imprescindible la mejora de la calidad de gestión y la eficiencia del gasto público, evitando duplicidades y adaptando los procesos administrativos a la nueva era digital. Eficiencia, transparencia y rendición de cuentas deberían ser criterios de gobernanza, tanto en el sector privado como en el sector público. Cuando se respetan estos principios, la confianza entre los ciudadanos hacia empresas y gobiernos aumenta.



### **3. Una agenda y una metodología de trabajo de trabajo para el sostenimiento del empleo y relanzamiento de las empresas**

Este documento pretende ofrecer una reflexión para elaborar un diagnóstico completo y compartido, establecer el objetivo del empleo apoyado en el relanzamiento de la actividad empresarial y proponer una agenda de temas que configuren las políticas en las que conviene avanzar y mejorar.

La paralización de la actividad económica en estas semanas es un fenómeno completamente nuevo. Afecta de manera diferente a cada sector, con un impacto profundo en sectores muy relevantes para nuestra economía, como el turismo, la hostelería, el comercio minorista, el automóvil o la construcción, entre otros, que necesitan atención especial. La diversidad sectorial queda de manifiesto en el Anexo 2 de este documento, que recoge la disparidad de circunstancias de 16 sectores relevantes de la economía española. Estas circunstancias especiales requieren realizar un diagnóstico preciso de la situación, sector a sector y seguir una metodología de trabajo adecuado. Este método de trabajo tiene tres conceptos fundamentales: confianza, colaboración público-privada y proyección internacional.

#### **3.1. Confianza**

La recuperación económica exige recuperar la confianza de los ciudadanos frente a su futuro. La pérdida de confianza por parte de la sociedad española nos conduce al pesimismo. Un proyecto de relanzamiento completo y solvente, apoyado por el gobierno, empresas y agentes sociales, contribuiría a mejorar la confianza de los ciudadanos, imprescindible para la superación de la crisis y para una convivencia social enriquecedora. Una economía social de mercado como la nuestra requiere que los principales agentes económicos trabajen de forma coordinada en la propuesta y puesta en marcha de medidas operativas.

La confianza exige un espíritu de colaboración entre gobierno, empresas y agentes sociales. Requiere un respeto por la seguridad jurídica y el buen funcionamiento de las Instituciones públicas. En particular, en el reto del empleo y el relanzamiento de la actividad empresarial, la colaboración entre el gobierno y las empresas es imprescindible para devolver a los ciudadanos la confianza en nuestro sistema y las expectativas de un futuro ilusionante para todos.

#### **3.2. Colaboración entre gobierno, empresas y agentes e instituciones sociales**

El segundo principio es la colaboración entre el Gobierno, administraciones públicas, empresas y agentes sociales, para encontrar las mejores soluciones a los diversos problemas sectoriales de la economía española. La colaboración público-privada en muchos países de la UE aporta buenas experiencias de gestión y un uso más eficiente de recursos en sectores que necesitan inversiones y gastos importantes: sector sanitario, educación, transformación digital, infraestructuras de transporte, transición energética o movilidad en las grandes ciudades, entre otros. Un ingrediente esencial en la colaboración





público-privada es la confianza fundamentada en la seguridad jurídica, el rigor, la profesionalidad, la transparencia, la búsqueda del bien común de la sociedad, más allá de las posiciones ideológicas respetables que tenga cada uno.

Este documento propone una metodología de trabajo ágil para diagnosticar y preparar un programa de relanzamiento empresarial para mantener el empleo y la empleabilidad. Se inspira en las mejores prácticas en países que tienen una amplia experiencia en la colaboración público-privada, como Alemania o Austria. Se trata de la creación de un grupo de trabajo de alto nivel, formado por ministros del Gobierno, los primeros ejecutivos de empresas relevantes de la economía española, y agentes sociales, con el apoyo de los mejores expertos de los que disponemos. Este grupo de trabajo debería poder elaborar un diagnóstico completo y riguroso de la crisis económica, y diseñar un proyecto de relanzamiento de la economía y de la actividad de las empresas, que ayude a mantener el empleo e impulsar la empleabilidad. Este grupo de trabajo debería redactar sus conclusiones en un plazo de 5-6 semanas desde su constitución. Su trabajo podría complementar el que realice la Comisión de Reconstrucción Económica recientemente constituida en el Congreso de los Diputados. También complementaría el imprescindible diálogo permanente en el marco de las relaciones laborales y otros ámbitos entre el Ministerio de Trabajo, sindicatos y asociaciones empresariales.

### **3.3. Perspectiva internacional: Presencia de España en la UE y en el mundo**

Finalmente, este proyecto de relanzamiento de las empresas debe tener en cuenta la perspectiva de España como un país relevante y fiable en el contexto de la UE. En las próximas semanas se decidirán proyectos europeos de reconstrucción muy significativos en la UE y España debe poder acudir a ellos con un proyecto sólido y creíble, con proyectos sectoriales bien estructurados en el contexto de un marco general. Este proyecto de relanzamiento debe suponer un impulso a las empresas españolas que han acelerado la internacionalización durante la última década y han contribuido a hacer que productos y servicios españoles tengan una proyección internacional.

La actual crisis es grave y de consecuencias imprevisibles. No podemos controlar algunos de sus aspectos, pero sí podemos entenderlos mejor con un buen diagnóstico completo y compartido y, a partir de ese diagnóstico, diseñar e implantar medidas que ayuden a una salida más rápida y menos costosa de la crisis. Los ciudadanos esperan que el Gobierno, todas las administraciones públicas, agentes sociales empresas, y otras instituciones trabajen conjuntamente para definir un proyecto serio y solvente, que piense en el bien común de la sociedad.



## Anexo 1

# La opinión de empresas familiares en España sobre la crisis y el impacto en las empresas en 2020

Existe una gran preocupación por la situación económica actual y, sobre todo, por las consecuencias de esta crisis. Esta es la principal conclusión de la encuesta que el IEF, en colaboración con el Banco de España, ha coordinado las encuestas realizadas por las Asociaciones Territoriales a sus socios durante la primera quincena de abril. En total, de un universo de 1.200 empresas aproximadamente, han contestado más de 550 empresas, a las que se ha preguntado por los efectos de la crisis sobre su actividad, las medidas que está llevando cada empresa para afrontar la crisis y la valoración de las medidas del gobierno.

## 1. Efectos de la crisis sobre la actividad de las empresas familiares:

- El 86 % de las empresas han visto reducida su actividad y el 42% han experimentado caídas superiores al 60% o paro de actividad durante las últimas semanas.
- Casi un tercio de las empresas encuestadas sufrirá una caída de resultados superior al 80% en 2020.
- A pesar de ello, casi la mitad de ellas ha conseguido reducir la caída del empleo por debajo del 20%.
- La mitad de las empresas familiares consultadas podría aguantar la situación hasta 6 meses.
- Es necesario poner el foco en cada sector: el impacto de la crisis varía según el sector.

## 2. Medidas adoptadas por las empresas familiares

- Las empresas están optando, en primer lugar, por reducir o congelar las inversiones, ante la incertidumbre que genera la situación.
- En segundo lugar, se reducen también las contrataciones de personas.
- Se han puesto en marcha ERTE, con el fin de reaccionar de forma ágil y evitar despidos masivos.



- Algunas empresas han adoptado medidas de reducción de salarios de los directivos y especialistas mejor remunerados.
- Adopción masiva del trabajo virtual.

### **3. Valoración de las medidas del Gobierno**

- Los ERTE han demostrado que la flexibilidad del mercado de trabajo es fundamental para intentar evitar los despidos masivos, pero es necesario una mayor funcionalidad y adaptación a las circunstancias de cada sector.
- Las líneas especiales de financiación (ICO), con avales públicos, en un momento en el que la liquidez es fundamental. Sin embargo, se percibe una insuficiencia en el volumen y una voluntad de ayudar más decididamente a empresas que son viables con un mayor nivel de actividad.
- Flexibilidad en el aplazamiento de deudas tributarias, con el fin de no tener que hacer frente a salidas de caja en un momento de grandes dificultades de tesorería.



## **Anexo 2**

# **Un diagnóstico breve de la situación en diversos sectores esenciales de la economía española**



## 1. Alimentación, bebidas y distribución

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

- El principal impacto a corto plazo ha sido el colapso del canal HORECA y *Food Service*, que representa alrededor de un cuarto del sector Alimentación y Bebidas, pero concentrado en algunos sectores que mayoritariamente trabajan en este canal. En las compañías fabricantes con un bajo mix en el canal HORECA en general el COVID no les ha impactado en negativo, ya que el confinamiento en el hogar ha desplazado consumo anterior de fuera del hogar, al hogar, beneficiando las ventas en el canal Retail y a los fabricantes que tienen la mayoría de sus ventas en este canal.
- La industria ha sido capaz de manejar los picos de demanda que junto con las bajas laborales por COVID han generado mucho estrés en las primeras semanas en las cadenas de suministro. En general se puede afirmar que la industria agroalimentaria ha sabido responder a la situación crítica vivida, manteniendo los altos protocolos de seguridad alimentaria que teníamos antes del COVID, aunque esto ha requerido de sobrecostes importantes.
- Las pequeñas marcas que en los últimos años habían ganado terreno a las grandes marcas y a las marcas blancas, sufrirán mucho la situación de crisis por su poca capacidad financiera.
- Los supermercados también han crecido en ventas, pero han bajado significativamente la rentabilidad por aumento de costes (laborales, pagas extras y seguridad / sanidad de empleados y clientes), mientras que los hipermercados han sufrido en ventas por el cierre de los centros comerciales y por la dificultad de desplazamiento. Se está produciendo una aceleración de la compra on-line que impulsa la tendencia de crecimiento pre-COVID aunque las compañías aún no han encontrado un modelo rentable para soportar la compleja cesta de la compra vía *e-Commerce*.
- La crisis del canal HORECA tendrá varios impactos a medio plazo sobre los aproximadamente 260.000 establecimientos que existen en España. Probablemente se producirá una racionalización de la oferta con una reducción neta del 10%, que puede venir balanceada por alrededor del 20% de los establecimientos que no reabrirán o serán incapaces de aguantar la crisis, y aproximadamente un 10% que aparecerán en los próximos años.

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- Garantizar la seguridad de sus empleados tanto en los centros productivos como en las redes de ventas en la calle.
- Garantizar la continuidad del negocio a corto, gestionando la liquidez con todos los recursos posibles.
- Reestructurar los negocios para garantizar una rentabilidad mínima.
- Buscar oportunidades de innovación que la disrupción del COVID puede acelerar.



## **Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector**

- Trabajar con los principales actores del sector HORECA para definir medidas de choque rápidas y contundentes que eviten el colapso de un canal que representa una parte importante de la rentabilidad del sector. En este sentido hay que tomar medidas de financiación para garantizar la liquidez que permita la supervivencia de las empresas, medidas de adaptación del empleo y otras regulaciones para que las empresas puedan ser viables.
- Validar las recomendaciones de seguridad sectoriales de forma clara, definidas a corto y largo plazo que no generen inseguridad jurídica a las empresas.
- Asegurar el abastecimiento y la movilidad de trabajadores y mercancías, compra de materias primas y materiales auxiliares, como envases o embalajes.



## **2. Automoción**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- El sector de la automoción ha sido muy penalizado al paralizarse completamente, tanto la producción como la comercialización.
- Se ha producido una parálisis de las inversiones en un sector de alto valor añadido.
- La caída del mercado en un 50% aproximadamente, respecto a 2019, con un descenso en las ventas estimada en 660.000 vehículos, conlleva profundos ajustes presupuestarios en los planes previstos en las empresas para 2020.
- El aumento del desempleo y el menor crecimiento debilitará aún más la demanda.
- La incertidumbre legislativa que se deriva de la imprecisión de los sucesivos Reales Decretos, no ayuda a dar horizonte al sector.

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Adaptar las cadenas productivas para la fabricación de material sanitario.
- Seguir con la producción en la medida que lo permite la normativa del Estado de Alarma.

### **Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector**

- Plan de impulso a la demanda de manera que el objetivo de la recuperación sea una recuperación rápida.
- Plan de ayuda a la inversión tomando como base el nuevo marco temporal de Ayudas de estado de la Comisión Europea (ej. crédito de Francia a Renault por 5.000M€).
- Mayor coordinación entre Administraciones teniendo en cuenta que muchas de las medidas que necesita el sector son transversales.
- Una nueva fiscalidad de manera que la carga fiscal no se centralice en el momento de la adquisición (IVA e impuesto de matriculación).
- Permitir adecuar las necesidades de plantilla a la progresiva recuperación, mediante una aplicación flexible de los ERTE.
- Facilitar liquidez, especialmente, a las empresas de la cadena que tienen menos solidez financiera.
- Aplazar el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social, así como de otros impuestos tales como el IVA o el Impuesto de Sociedades.



### **3. Automoción: Fabricantes de componentes**

#### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- La producción se ha reducido en torno a un 85%, habiéndose mantenido únicamente aquella que va destinada a mercados internacionales que todavía siguen activos, como es el caso de China.
- El cese de actividad en las plantas de fabricación de vehículos que hay en España y en Europa y la declaración del estado de alarma, provocó el cierre de la mayoría de las plantas de producción y, con ello, la solicitud masiva de expedientes de regulación temporal de empleo. Según las previsiones, la facturación del sector del 1<sup>er</sup> trimestre de 2020 experimentó una caída superior al 20%, porcentaje que seguramente se incrementará en el segundo cuatrimestre.
- Cuello de botella en el SEPE, en relación con la gestión de los ERTE, y la disponibilidad de liquidez real para las empresas, de manera especial para las PYMES.
- Se prevé un arranque progresivo, pues no todos los mercados se van a activar simultáneamente y al mismo ritmo y dependerá de la capacidad, en términos de tiempo, de los fabricantes de vehículos de poner en marcha sus factorías.

#### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Los proveedores de automoción están reactivando ya su actividad de forma progresiva, en la medida que puedan garantizar la salud y la seguridad laboral de sus empleados.
- Desde SERNAUTO, junto con Anfac, Faconauto y los sindicatos UGT y CCOO se ha consensuado un Protocolo de Prevención para facilitar la vuelta a la producción, con el consenso de los Ministerios de Industria, Sanidad y Trabajo.
- Dichas asociaciones han elaborado un PLAN DE CHOQUE para la reactivación de la demanda y de la actividad industrial, con una serie de medidas urgentes y extraordinarias acotadas en el tiempo para abordar dicha reactivación.
- En estos momentos, más que nunca, se hace precisa la colaboración público-privada.





## **Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector**

- Necesidad de contar con medidas contundentes y ágiles que sean capaces de dinamizar el mercado para que el sector pueda recuperar su efecto tractor en la economía.
- Es necesario mejorar las medidas de liquidez para las empresas, para que puedan hacer frente a los pagos comprometidos.
- Medidas fiscales encaminadas a impulsar la demanda de vehículos y la renovación del parque teniendo en cuenta el mix de tecnologías disponibles.
- Medidas para el impulso de la inversión y de la industria 4.0.
- La crisis de demanda va a condicionar el comienzo de la actividad haciendo que ésta sea lenta y difícilmente predecible, por ello, son esenciales medidas de flexibilidad laboral, para adaptar la capacidad a la demanda real, cuando finalice el estado de alarma.



## **4. Cerámica y vidrio**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- La actividad de construcción, rehabilitación y reforma sigue muy limitada.
- La distribución nacional está cerrada (comercios, grandes almacenes, etc.).
- Estructuras financieras y tesorería insuficiente para hacer frente a esta situación sobrevenida.
- Falta de liquidez. Retrasos en los cobros e incremento de deuda de dudoso cobro.
- Falta de apoyo institucional en lo relativo a impuestos locales, autonómicos o nacionales.

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Se ha puesto en marcha todo un paquete de medidas para garantizar la seguridad de las plantillas y que se pueda volver a la actividad.
  - Puesta a disposición de EPI's, higiene y desinfección.
  - Medidas organizativas para evitar contagios (turnos de trabajo, entradas escalonadas, etc.).
- Reenfoco comercial hacia los mercados que siguen abiertos.
- Las empresas se ven obligadas a reducir plantilla.
- Se está acudiendo masivamente a conseguir financiación, especialmente préstamos ICO. El mayor problema lo están teniendo las PYMES y las empresas con un balance endeudado.



## **Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector**

- La principal: permitir la vuelta a la actividad lo antes posible.
- Descontar proporcionalmente el periodo de confinamiento de los impuestos que las empresas pagan.
- Promover la exportación, fomentándola junto a la UE: evitar medidas proteccionistas.
- Impulsar la construcción y sus servicios auxiliares, así como la rehabilitación de viviendas.
- No gravar con más impuestos a las empresas ni a los particulares: sería más interesante poder rebajarlos para ayudar a que se reactive la actividad.
- El Estado debe seguir apoyando vía ICO a la financiación para circulante de las empresas, pero debería además estimular la inversión con financiación subvencionada para proyectos concretos.



## **5. Construcción y fabricantes de materiales**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- Impacto negativo del periodo de paralización de actividades sobre la producción.
- Dificultades en la ejecución, por escasez de mano de obra y dificultades organizativas.
- Falta de licitaciones de obras públicas.
- Previsible limitación de la inversión futura motivada por la crisis económica.
- Aumento de los gastos para mantener la actividad ordinaria

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Adopción de todas las medidas de seguridad sanitaria exigidas.
- Implementación de sistemas de teletrabajo en la medida de lo posible.
- Adaptación de los centros de trabajo para poder mantener las distancias de seguridad.
- Adaptación de los turnos de trabajo para evitar riesgos.
- Tramitación de expedientes ERTE por fuerza mayor obligados por el estado de alarma.
- Asegurar la liquidez y la solvencia de las empresas. Solicitud de líneas de tesorería a ICO y CESCE.
- Petición de aplazamientos en impuestos (IVA e IRPF).



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Evitar la disminución presupuestaria en obra pública, que está empezando a producirse volviendo cuanto antes a los procesos de licitación.
- Impulsar la inversión pública como motor de desarrollo de la economía.
- Impulsar la colaboración público-privada en proyectos innovadores y que puedan tener un impacto positivo en los objetivos de sostenibilidad.
- Realizar un desarrollo decidido de la PPP (Concesiones) con los cambios en regulación que sean precisos para hacer atractiva la propuesta (% rentabilidad razonable, esquema de compartición de riesgos/beneficios justos...). Los contratos PPP suponen una colaboración público-privada en el que ambos sectores comparten derechos, responsabilidades, y riesgos en el desarrollo del proyecto. Normalmente estos contratos implican una fuerte inversión inicial y un periodo largo de explotación lo que puede permitir una recuperación rápida y sostenible del sector.



## **6. Energías limpias y renovables**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- La falta de componentes provocados por las restricciones en las cadenas de suministro junto con la paralización de la tramitación administrativa están llevando al retraso de proyectos que provocan costes adicionales para completar los que están en marcha.
- Retraso en los pagos del sector público.
- La caída de la demanda de energía que la IEA (Agencia Internacional de Energía) estima en un 6% en 2020 (-11% en la UE y -9% en EEUU), si bien concluye que las energías renovables se convertirán en las únicas fuentes de energía que crecerán en 2020.

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Las empresas de energía limpia han mantenido su papel esencial en la sociedad con soluciones empresariales y facilidades de pago, en especial, para aquellos consumidores que forman parte de los colectivos más vulnerables y también para PYMES con la posibilidad de aplazar los pagos.
- Algunas empresas han reducido el 20% la retribución de sus directivos, suspendiendo el abono de la retribución variable.
- ERTE, en algún caso.
- Han formalizado los procedimientos de prevención de riesgos laborales, seguridad y salud con guías de actuación, facilidades para el teletrabajo y seguridad presencial.



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Apoyo a la liquidez: Eliminar coeficientes reductores en el cobro de las primas por “retribución a la inversión” de las empresas de generación eléctrica.
- Contratos de financiación: promulgar suspensión temporal durante 2020 del cumplimiento de cláusulas no esenciales en contratos de financiación.
- Movilización de la inversión, incentivos a nueva inversión.
- Incentivos fiscales a la creación de empleo: deducción en la cuota del impuesto de sociedades.
- Aceleración de la inversión en energías limpias: cambio de modelo energético como inversión estratégica de futuro.
- Plan de impulso a la movilidad eléctrica, fomentado nuevas soluciones de electrificación en viviendas e industria, y puntos de recarga públicos.
- Fiscalidad ambiental: céntimo verde o similar para actuar sobre los combustibles fósiles.
- Innovación: centrarse en usos complejos, como por ejemplo industria pesada, transporte pesado por carretera, aviación o transporte marítimo, que representan aproximadamente el 30% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero.



## 7. Farmacia

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

A corto plazo se estima que se pueden superar los impactos negativos de la crisis, pero si la situación se alarga en el tiempo el futuro sería muy incierto. Los impactos más importantes son:

- Los procesos de aprobación y revisión de nuevos productos se encuentran paralizados.
- Falta de incentivos a la I+D+i realizada, especialmente la nacional.
- Parón en la actividad de investigación con impacto potencial de proyectos importantes en desarrollo.
- Potencial desabastecimiento por falta de productos.

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- Al tratarse de un sector esencial se ha priorizado el mantenimiento de la actividad productiva (fábricas) para asegurar el suministro de producto en un momento de alta necesidad social y sanitaria, asegurando la cadena de suministro para que el producto llegue al mercado.
- Aseguramiento de la cadena logística a farmacias, mayoristas y hospitales.
- Teletrabajo a todos los empleados que pudieran hacerlo para asegurar continuidad.
- Vigilancia extrema de la tesorería ajustando salidas de caja.
- Información fluida y permanente hacia arriba (con el gobierno corporativo y grupos de interés) y hacia abajo (plantilla).
- Aunque en general se han mantenido plantillas, ha habido ajustes laborales (ERTE) en colectivos cuya actividad ha quedado completamente paralizada como son los visitantes médicos.
- Diseño de escenarios de contingencia en caso de caída relevante de facturación.
- No detener la actividad de I+D+i durante el estado de alarma dado el impacto que ello tiene a medio-largo plazo en nuestras compañías.





## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Agilizar todos los trámites regulatorios a los que está sometido el sector y cuya demora en el tiempo causa importantes pérdidas económicas y de oportunidad (impulsar el fast to market).
- Revisar el enfoque y la prioridad que se ha dado históricamente a la industria farmacéutica en España. Esta crisis ha demostrado que disponer de una industria propia potente en el país es clave para garantizar el suministro de medicinas.
- Cambiar la visión de la industria farmacéutica como un sector generador de gasto y verla como un sector estratégico de carácter imprescindible para hacer frente a situaciones de crisis como la actual.
- Incrementar los incentivos fiscales a la I+D+i como forma de mejorar nuestra competitividad, nuestra propiedad intelectual y la creación de puestos de trabajo de alto valor.
- Potenciación del sector de autocuidado (productos de venta libre sin receta médica) como forma de liberar recursos al sistema sanitario público sometido actualmente a mucha presión.
- Ayudas al mantenimiento del empleo en un sector que además contrata personal altamente formado.
- Potenciación de los convenios de investigación con las universidades.
- Equiparación con otros países europeos avanzados de la lista de ingredientes susceptibles de ser adquiridos sin receta como forma de impulsar el sector.



## **8. Infraestructuras**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- Ralentización de la licitación pública como consecuencia de la crisis, a lo que se une el impacto del periodo de paralización de actividades no esenciales.
- Crecimiento de los riesgos de pago e insolvencias.
- Escasez de personal.
- El déficit público creciente puede limitar su capacidad para impulsar la inversión en infraestructuras a medio plazo.

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Intentar mantener la actividad al máximo siempre cumpliendo con la normativa.
- Reorganización del acceso escalonado de trabajadores a la obra.
- Establecimiento de jornadas de trabajo continuadas con el objeto de reducir el tiempo de exposición de los trabajadores en la obra de construcción.
- Identificación de tareas en las que, por su propia naturaleza, no permitan a los trabajadores mantener las distancias de seguridad.



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Impulso a la colaboración público-privada: Derogación de los requerimientos impuestos en la Ley de Desindexación; subvenciones para proyectos de movilidad; desarrollo de un marco legislativo que incentive los esquemas de Iniciativa Privada o *Unsolicited Proposals*, tal y como hay en los países de nuestro entorno; o modificación del modelo de tarificación de la red viaria de alta capacidad para la obtención de recursos para nuevas concesiones.
- Plan de acción de economía circular en España para canalizar las inversiones públicas y privadas. Y, en el mismo sentido, potenciar la gestión integral del residuo.
- Impulsar el esfuerzo inversor en la generación, distribución y depuración de aguas limpias y saneamiento.
- Aceleración e inversión en infraestructuras en el marco de la ciudad: reforma de viviendas orientada en sostenibilidad e incentivar la transformación de espacios urbanos en desuso.
- Aceleración del proceso de transición hacia la eficiencia energética, empezando por las Administraciones Públicas, a la vez que se agilizan los procesos de licitación.
- Impulso al sector salud a través, por ejemplo, de la reconversión de residencias de la tercera edad o el desarrollo de soluciones residenciales cercanas a los hospitales.



## 9. Ingeniería

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

- El Sector de Ingeniería ofrece servicios de alto valor añadido, que desarrollan personas con un nivel de formación elevado. El impacto de la pandemia afecta a su salud, al desenvolvimiento de sus familias y a su movilidad.
- El 70%-90% de los costes de las empresas del son fijos, principalmente nóminas.
- Las ingenierías estamos manteniendo nuestras operaciones, puesto que nuestros contratos y clientes así lo exigen. Pero la actividad se va ralentizado por distintos motivos. Bastantes proyectos en curso se han paralizado por las grandes incertidumbres que afectan a sus clientes.
- La contratación de nuevos proyectos de ingeniería se ha visto muy afectada por la incertidumbre económica global. Esto provoca ya un rápido descenso de las carteras de proyectos. Si esta tendencia se mantiene, incluso pocas semanas más, se traducirá rápidamente en reducciones proporcionales de las plantillas.
- La ingeniería española depende del mercado exterior y sus servicios son de elevada complejidad. Es fundamental un contacto muy próximo con el cliente y las limitaciones de viajes están impactando gravemente

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- Todas las medidas de higiene y seguridad recomendadas.
- Generalización del teletrabajo, de forma muy satisfactoria.
- Solicitud generalizada de financiación para asegurar la liquidez.
- Desarrollo de planes progresivos de regreso a “la nueva normalidad”.
- Iniciativas solidarias de las empresas y sus personas.



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

A muy corto plazo:

- En los contratos de la Administración con empresas del Sector: Cumplimiento estricto de los pagos en los hitos vencidos. Evitar el aplazamiento o suspensión de los proyectos en curso.
- Habilitar en cuanto sea posible los viajes internacionales ágiles.
- Reactivar las inversiones en nuevas infraestructuras que estaban ya planteadas: la actuación ágil de la Administración es fundamental en su desarrollo.

A medio plazo:

- Priorización de inversiones en infraestructuras que permitan a las ingenierías españolas posicionarse en la vanguardia internacional en el cambio del modelo energético, la movilidad y ciudades inteligentes, la tecnología aeroespacial, etc.
- Compras públicas que ayuden en "primeras referencias" tecnológicas.
- Refuerzo de la capacidad de exportación del Sector mediante apoyos institucionales eficaces.
- Impulso de la digitalización. Despliegue de la red 5G. Implantación en las infraestructuras públicas de sistemas de gestión, control y mantenimiento inteligentes, mediante tecnologías como gemelos digitales, realidad aumentada o inteligencia artificial.



## 10. Logística

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

Operativos:

- Caída de la actividad, cierre de fronteras y ruptura de las cadenas globales de producción que ha provocado una significativa caída de las importaciones y exportaciones (aunque permitidas).
- Gestión de inventarios y descompensaciones de stock.

Laborales:

- Poca flexibilidad en los ERTE y dificultades normativas para su gestión y registro.
- Dificultades operativas para aplicar las moratorias en los pagos de la Seguridad Social.

Comerciales/clientes:

- Interrupción de los contratos en vigor.
- Impagos de clientes y exigencias de mayores garantías.
- Inseguridad jurídica a la hora de interpretar contratos y redactar otros nuevos.
- Falta de previsión y de planificación a futuro, tanto con proveedores como clientes.

Con la administración:

- Regulación laboral y legislación poco flexible, que impide reducir los costes fijos administrativos (tasas de suelo público, concesiones, etc.) cuando baja la demanda.
- Lentitud en los trámites con la Administración (aduanas y otros organismos).

Con el Mercado:

- Volatilidad y descontrol en los mercados.
- Dependencia total de países asiáticos para suministros básicos de operativa.
- Bajo control sobre la cadena de suministro, lo que se ha traducido en intrusismo con la entrada en escena de proveedores de materiales críticos de seguridad.



## **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- ERTE por fuerza mayor en los casos en que los clientes han parado toda la actividad.
- Freno de algunas de las inversiones previstas para el futuro.
- Renegociación de las condiciones contractuales con proveedores (incluidos alquileres de almacenes, superficies logísticas, etc).
- Adaptación de los costes a la estructura de concesiones administrativas.
- Sistemas de vigilancia extrema de la tesorería, deuda vencida y control de cobros y pagos.
- Desarrollo de un Plan de Continuidad de Negocio para blindar el mantenimiento de la actividad y garantizar las cadenas de suministro de mercancías y productos (de actividades esenciales y no esenciales).
- Desarrollo de medidas que ayuden a mejorar la productividad, implementación de tecnología para gestionar de forma más óptima y eficiente toda la cadena logística, digitalización y transformación de los procesos.
- Orientación a clientes hacia mercados estratégicos poco impactados por el COVID-19 para dinamizar el flujo de importaciones y exportaciones



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Ampliar el alcance de las medidas tributarias y de cotizaciones sociales.
- Suprimir las cuotas a la Seguridad Social en los ERTE y reducir las cuotas sociales para las empresas que se comprometan a mantener el empleo.
- Flexibilizar la aplicación de los ERTE y extenderlos más allá de la alarma sanitaria.
- Controlar los precios del material de seguridad necesario para mantener las operativas.
- Fomentar la liquidez aplicando una reducción de tasas portuarias y un aplazamiento de cánones, que permita además incrementar la eficiencia en el transporte de mercancías y en la cadena logística, garantizando así el abastecimiento de materias primas y productos.
- Reducir los precios o eliminar las tasas públicas en las ZAL (Zonas de Actividades Logísticas) para mejorar la competitividad.
- Potenciar e implantar ayudas al sector productivo (principalmente en el automovilístico, siderometalúrgico, componentes, otras materias primas), teniendo en cuenta que las fábricas españolas de coches exportan entre el 80 y el 85% de su producción.
- Fomentar ayudas para acelerar la implantación de tecnología que permitan mejorar la competitividad y evitar, así, la deslocalización hacia otros países (ej. fábricas de automóviles).
- Mayor claridad jurídica en la regulación que afecta al sector.
- Reforzar el control sobre las importaciones, ya que se han registrado materiales con certificados falsos y no ajustados a la normativa.
- Aumentar el control sobre los importadores y su actividad de origen para evitar el intrusismo.





## 11. Moda y comercio

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

- El cese casi global de la actividad comercial en tiendas ha afectado al 90% de los empleados del sector, conllevando una caída abrupta de los ingresos y ha elevado el rápido consumo de caja.
- Gestión de los excesos de stock. Los productos de marzo, abril y mayo ya están pagados y no se han podido vender (además son prendas obsoletas para liquidar en la temporada de verano). También las recepciones de prendas de junio a agosto (imposibles de ajustar).
- La lenta recuperación de la actividad en el parque de tiendas supondrá que la mayoría sean inviables desde el punto de vista económico, haciendo imposible atender a los pagos de rentas y de personal.
- Numerosos estudios apuntan a que el 90% de las compañías del sector estarán este año en una situación financiera muy crítica dado al enorme nivel de pérdidas.

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- Replantear drásticamente todas las actividades y/o procesos de la compañía adaptándolos a la situación extraordinaria que estamos viviendo.
- Negociar nueva financiación con las entidades bancarias, adoptando medidas extraordinarias de administración de la tesorería.
- Renegociar las condiciones de pago con proveedores y arrendadores.
- Solicitar ERTE tanto para personal de tiendas como para personal de central cuya actividad dependía de la operativa en tienda.



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Flexibilización laboral que permitan transformar las estructuras de plantilla en tienda al descenso de actividad, así como medidas que permitan ajustar equipos al nuevo modelo de negocio online.
- Clarificar el tránsito y la viabilidad entre tramitar un nuevo ERTE una vez finalizado el que ya se hubiera solicitado, en su caso, por COVID-19, acabada la fase de confinamiento y en función de la evolución de las ventas durante la fase de reapertura.
- Mayor disponibilidad, no solo actual sino también futura, de líneas de crédito basadas en bajos interés y plazos largos de vencimiento.
- Adopción de medidas fiscales que faciliten el diferimiento en el pago de impuestos y que no se basen en el tamaño si no en los sectores empresariales afectados por la bajada de la facturación.
- Fijación de un marco normativo claro que permita la renegociación de las condiciones arrendaticias de locales de negocio, no basado en la tipología empresarial de las partes y que evite el previsible colapso en la justicia que esta cuestión puede suscitar. Esa renegociación debería permitir adoptar medidas de reequilibrio económico financiero de la relación arrendaticia entre las partes.
- Flexibilización en materia de horarios comerciales y de consumo, a los efectos de facilitar los horarios de apertura y la realización de promociones y ventas especiales.



## 12. Papel y cartón

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

- Por ser un sector esencial y gracias al esfuerzo de trabajadores y empresas durante la emergencia sanitaria, se ha mantenido la actividad en la mayoría de las plantas.
- El RDL de paralización de actividades no esenciales afectó a una de cada veinte fábricas. Algunos de estos centros se vieron obligados aplicar ERTE, aunque tan sólo llegaron a afectar al 5% de las fábricas del sector.
- No ha habido problemas de suministro de materias primas, pero sí en los transportes por carretera hacia otros países de la UE y el Reino Unido, situación que ha ido mejorando.

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- La mayoría de fábricas de celulosa, papel y cartón se han mantenido en funcionamiento para evitar el desabastecimiento de productos básicos como los papeles higiénicos y sanitarios, los envases y embalajes para comida, bebida o productos farmacéuticos y los papeles gráficos.
- Ello ha sido posible extremando las medidas de protección y prevención, reduciendo el personal presencial al mínimo e implantando el teletrabajo. Este refuerzo de la prevención y protección cristalizó en una Guía de medidas de prevención frente al COVID-19 en la industria papelerá, publicada conjuntamente por ASPAPEL y los sindicatos UGT-FICA y FSC-CCOO.

### Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- El futuro del sector pasa por asegurar su nivel de actividad mejorando su competitividad en los mercados internacionales, reactivando los proyectos de inversión paralizados, I+D e innovación.
- La cadena de valor del papel puede contribuir a reconstrucción económica por su efecto tractor en otras ramas como la energía, química, metal, maquinaria, transporte, o ingeniería.
- Para ello es necesario, además de en el cortísimo plazo acelerar la vuelta a la normalidad productiva y minorar el impacto económico:
  - Impulsar la competitividad de las empresas industriales, en particular con la articulación de una política energética nacional al servicio de la industria.
  - Relanzar la inversión industrial por su efecto tractor sobre la economía.
  - Estimular el consumo y los mercados.



## 13. Perfumería

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

- El cierre de canales completos de comercialización (perfumerías, grandes almacenes y canal profesional) ha paralizado las ventas físicas a nivel nacional de categorías completas de producto (sólo se mantienen el cuidado personal en gran consumo y parcialmente en dermofarmacia).
- Las dificultades del mercado internacional (parálisis del Travel Retail y exportaciones). Se han cancelado las principales ferias internacionales del sector, lo que ha obligado a buscar fórmulas de aproximación a clientes internacionales. (España es el segundo exportador mundial de Perfumes, y en conjunto la Perfumería, cosmética y esencias exportan más de 5.000 millones €, superior a sectores como el calzado el vino o el aceite)
- La complejísima normativa laboral y la falta de seguridad jurídica en muchos elementos normativos. Existen incertidumbre sobre cómo gestionar la reincorporación progresiva de trabajadores en el caso de los ERTE por causa mayor y por causas productivas, y cómo se aplicarán los criterios cuando se pueda retomar la actividad.
- La incertidumbre sobre las medidas en sectores de gran impacto sobre el conjunto de la economía como el sector turístico, y la falta de confianza sobre la seguridad de los destinos en España.

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- Implantar medidas de teletrabajo y digitalización casi integral de la actividad no fabril.
- Intensificar la venta on-line, pero es insuficiente para compensar la caída de venta física.
- Reorientar la producción a productos de necesidad como geles hidroalcohólicos o jabones.
- Intensificar los esfuerzos para el mercado exterior, fundamentalmente el mercado asiático.



## **Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector**

- Estímulo de la iniciativa privada y apoyo a las empresas para el mantenimiento y la creación de empleo como base fundamental de recuperación de la actividad económica, liberalización de la actividad y decisiones empresariales.
- Una política europea que despliegue rápidamente los fondos de inversión y que sean destinados a promoción de la economía.
- Medidas de estímulo fiscal y un presupuesto que prioricen la inversión en áreas y sectores clave para la recuperación económica (el turismo, el comercio y el transporte aéreo).
- Revitalización del mercado interior europeo, corrigiendo las distorsiones a las que se está viendo sometido y preservando el mercado único.
- Mantener los mercados globales. Eliminar las restricciones a la exportación y las barreras al transporte intra y extraeuropeo. Mantenimiento de la agenda comercial europea, con negociaciones en marcha con Estados Unidos, Reino Unido y Mercosur.
- Reducir el nivel de intervencionismo con medidas que favorezcan el desarrollo revisando la fiscalidad y flexibilizar los mercados de trabajo, contando con los interlocutores sociales y el diálogo social; y no dejar de invertir en educación, formación e innovación.



## 14. Química

### Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19

- La actual crisis supone un reto sin precedentes en el que la industria química española (CNAES 20 y 21) está teniendo un papel clave como industria estratégica para la fabricación y suministro tanto de productos y materiales esenciales para la salud como de otros de primera necesidad, como la alimentación.
- No obstante, el sector se ha visto afectado por el desplome de dos de sus principales sectores demandantes, como son la automoción y la construcción, y a pesar de ello ha logrado mantener en funcionamiento el 85% de su capacidad productiva.

### Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020

- El sector químico español se ha volcado desde el inicio de esta crisis a aportar soluciones y ha adaptado en muchos casos sus plantas de producción a la fabricación de productos y equipamientos necesarios para combatir el COVID-19.
- Productos cuya demanda se ha incrementado de manera exponencial en algunos casos y que van desde los gases medicinales como el oxígeno, los productos farmacéuticos, antisépticos o productos biocidas para la potabilización del agua como el cloro, o para la desinfección y limpieza como lejía o agua oxigenada, a las materias primas plásticas para fabricar jeringuillas, bolsas de suero, respiradores o productos quirúrgicos, o para envasar alimentos o polímeros y fibras sintéticas para la fabricación de EPIs.

### Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Esta crisis ha puesto de manifiesto que la industria en su conjunto es un activo fundamental, no solo para la lucha en primera línea contra la pandemia, sino también para la recuperación económica y social del país. Por ello, resulta imprescindible que se pongan en marcha cuanto antes medidas que protejan e impulsen su competitividad, a la vista de su significativo peso en la creación de riqueza y empleo de alta calidad.
- La Alianza por la Competitividad de la Industria Española -de la que el sector químico forma parte junto a la automoción, el refino, el papel, la alimentación y bebidas, el cemento y la siderurgia- ha presentado al gobierno y a los partidos del arco parlamentario un programa integral de propuestas para el impulso urgente de la actividad industrial y de todos los sectores productivos tractores. Entre estas medidas están: impulsar la inversión pública en infraestructuras, vivienda pública y rehabilitación; estimular de forma efectiva la demanda del automóvil; reducir de forma coyuntural las cargas impositivas de los sectores sometidos a competencial internacional; adoptar medidas que incidan en la reducción de los costes energéticos, tales como la suspensión del impuesto de generación 15/2012, o la garantía de compensación de los costes indirectos de CO<sub>2</sub> y promover medidas que favorezcan el acceso a los mercados internacionales y potencien la actividad exportadora.



## **15. Transporte de personas**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- Dos de cada tres personas que hacen uso del transporte público lo hacen en autobús y autocar. Falta de claridad con los ERTE.
- Durante este periodo, con limitaciones en el aforo de los autobuses, los ingresos serán mucho menores y la actividad estará en desequilibrio con problemas de liquidez y pérdidas. Además, con el límite del aforo habrá que asumir más costes en horas punta.
- Necesidad de mayor anticipación en las medidas que toma el Gobierno para que las empresas puedan organizar y cumplir sus compromisos y obligaciones de OSP (Obligación de Servicio Público). Se echa en falta una mesa sectorial que se convoque continuamente en la que se coordine los esfuerzos de Administración y sector para conseguir gestionar la crisis sanitaria y se preserve el tejido empresarial y el empleo.

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Reducción drástica de la actividad para acoplarse a los niveles de demanda.
- De forma general tramitación de expedientes ERTE por fuerza mayor vinculados.
- Aplazamiento de compromisos de pago, alquileres, cuotas de leasing de la flota, etc.
- Acudir a las líneas de crédito oficial para conseguir liquidez y sobrevivir.
- En el caso de contratos con la Administración y especialmente en los que tienen imposición de Obligaciones de Servicio Público (OSP) para mantener la actividad (oferta de servicios de Transporte) a pesar de no existir demanda suficiente, solicitar a la administración la articulación de un reequilibrio de los contratos.



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

- Resulta crítico que el proceso de reactivación del Transporte de acuerdo a los niveles de movilidad que establece la Administración (en contratos del sector público lo define el Gobierno a través de cada regulador) sea compatible con el mantenimiento de la fuerza mayor de los ERTE hasta una recuperación razonable del mercado.
- Es necesario dotar medidas de liquidez a las empresas según se trate de contratos del sector público o vinculados al turismo: para ello resulta imprescindible aplazamiento de impuestos y de seguridad social, dotar de líneas de liquidez, y realizar un reequilibrio de contratos en el caso de establecimiento de Obligaciones de Servicio Público.
- Dada la excepcionalidad del momento actual y los efectos estructurales que esta situación generará en los flujos de demanda, es preciso que se adopten medidas transitorias de flexibilidad de los contratos: medidas que posibiliten una flexibilización de la gestión de la oferta – de forma que ésta se pueda adaptar a la demanda-, medidas que posibiliten la subcontratación, garantizando la calidad el y medidas de moratoria de las inversiones para renovación de flota.





## **16. Turismo**

### **Principales problemas del sector derivados de la crisis COVID-19**

- El sector turístico es muy amplio pero de las dos actividades principales son transporte y alojamiento, y dentro de ellas, las compañías aéreas y hoteleras respectivamente. Los problemas son los causados por una paralización casi total: ausencia de ingresos y mantenimiento parcial de costes y gastos.
- Incertidumbre enorme respecto al retorno de la actividad, la posible recuperación y las condiciones sanitarias exigidas.

### **Medidas adoptadas para mantener la actividad desde marzo 2020**

- Atención y cuidado de los clientes hasta que la normativa en España obligó al cierre de hoteles e impidió los viajes.
- ERTE para reducir el coste laboral ante la falta total de ingresos.
- Negociación con los propietarios de los activos con que operan las empresas del sector: aviones, hoteles, oficinas, locales, etc.
- Gestión de pagos y cobros para proteger la liquidez.
- Búsqueda de financiación para soportar la situación durante el tiempo necesario.



## Políticas públicas necesarias para sostener la actividad del sector

### Seguridad Sanitaria:

- Supeditamos la recuperación económica a la sanitaria. En nuestro caso, es más compleja ya que debe darse tanto en el mercado de origen como en el de destino. Sin movilidad no hay turismo.
- La reducción de aforos es letal para el sector turístico. La seguridad sanitaria no se consigue porque en un avión vuelen la mitad de los pasajeros si no porque todos ellos hayan pasado un control de sanidad. Apostamos, por lo tanto, por controles de sanidad adicionales a los de seguridad en todas las infraestructuras de transporte tanto de salida como de llegada.

### Financiación:

- Mejorar la funcionalidad de las medidas para dotar de liquidez a las empresas.
- Debe facilitarse el tránsito automático de los ERTE de fuerza mayor a los de causas productivas, asegurando que no se incurre en costes de seguridad social inasumibles en la actual situación. Los ERTE deben ser flexibles, permitiendo a la empresa abrir y cerrar su actividad como consecuencia de estacionalidad, no sólo verano-invierno, sino también días laborables-festivos
- Alquileres: Los operadores turísticos lo hacen fundamentalmente gracias al arrendamiento de sus activos (hoteles, aviones, locales...) por lo que debería establecerse una moratoria de, como mínimo, 18 meses en estos pagos ya que hasta que haya transcurrido la temporada alta del próximo verano 2021 las empresas del sector no habrán recuperado su capacidad de pago.
- Bonos prepagos. Las empresas del sector han recibido pagos por anticipado para la prestación futura de servicios. Si el sector debe devolver esta cuantía, quebrará y, por lo tanto, los ciudadanos no recuperarán su dinero ni disfrutarán de los servicios prepagados. La propuesta es, por lo tanto, que las empresas puedan ofrecer bonos para uso futuro de sus servicios hasta junio del 2022. En este caso, las empresas podrían asegurar devolver los adelantos a quienes decidan finalmente no utilizar el bono.

### Ayudas para las vacaciones:

- Las vacaciones subvencionadas para mayores, desarrollada desde principios de los años 90, ha permitido al sector ser un motor de integración social y efectuar una contribución a las cuentas públicas: el Estado recauda y deja de pagar 1.5 euros por cada 1 euro de subvención.
- Se plantea el desarrollo de una iniciativa a todos los niveles de las administraciones públicas para impulsar el turismo nacional, regional, provincial, insular y municipal. Se propone su inicio inmediato y que su duración permanezca hasta mayo del 2022 en el que la demanda internacional hacia España debería haberse recuperado.

# www.iese.edu

Barcelona  
Madrid  
Munich  
New York  
São Paulo



A Way to **Learn**. A Mark to **Make**. A World to **Change**.

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