

ECONOMISTAS



MADRID

COLEGIO DE

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID
CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS

ACTIVIDAD EMPRESARIAL
EN LA PANDEMIA DE LA COVID-19

Nº 170

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

Nº 170 / Octubre 2020

Consejo de Redacción

Director

Pascual Fernández

Secretario

Rafael Laso

Consejeros

Fernando Bécker

José M^a Casado

Juan Ramón Cuadrado

Juan José Durán

José M^a Espí

Silvia Iranzo

Gregorio Izquierdo

Ana M^a López

Rafael Pampillón

Amelia Pérez Zabaleta

José M^a Rotellar

Redacción y Administración

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

91 559 46 02

revista.economistas@cemad.es

www.cemad.es

Diseño de Portada

Fernando Villar

Impresión

Grupo Raiz Dismark, S.L.

Depósito Legal

M-13.155-1983

ISSN 0212-4386

No está permitida la reproducción total o parcial de esta revista, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.



Colegio de
Economistas
de Madrid

El Colegio de Economistas de Madrid no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos publicados, los únicos responsables son sus propios autores.

5 Editorial

En Portada

Coordinadores:

Juan José Durán Herrera

Catedrático Emérito

Universidad Autónoma de Madrid

Enrique Castelló Muñoz

Catedrático de Economía de la Empresa

Universidad Complutense de Madrid

- 8 Las medidas de política económica en el contexto de la covid-19

Nadia Calviño Santamaría

- 16 La empresa española como protagonista de la reactivación: acciones y cambios necesarios desde una perspectiva estratégica

Gregorio Izquierdo Llanes y Nicolás Vicente Regidor

- 29 La reforma de la empresa y la covid-19. Proyecto empresa y sociedad

Diego López Garrido, Francisco Ros, Vicente Salas e Ignacio Santillana

- 45 Transición energética, covid-19 y modelos socioeconómicos

Pedro Rivero Torre

- 57 Industria e innovación para una nueva economía. Deshaciendo el círculo vicioso

José Molero Zayas

- 68 Estrategias post covid-19 para los sectores inmobiliario y de la construcción

Julián Salcedo Gómez

- 76 Las oportunidades de la covid-19 en clave sectorial
Milagros Dones Tacero
-
- 82 Covid-19 y medio ambiente: alcance y escenarios futuros
Ana M. López y Gemma Durán
-
- 93 Estrategias de las empresas de servicios financieros
en la crisis del coronavirus
Enrique Castelló Muñoz
-
- 104 El sector asegurador después de la covid-19
Pilar González de Frutos
-
- 114 Las cadenas de valor en Europa ante la crisis de la covid-19
Isabel Álvarez y Víctor Martín
-
- 126 Coevolución de la interdependencia en la globalización.
La regionalización de la empresa multinacional española
Juan José Durán Herrera
-
- 140 Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico
en la estrategia empresarial frente a la covid-19
Javier Oubiña Barbolla
-
- 156 Covid-19 y digitalización de la economía.
El nuevo vector de las estrategias empresariales
Prosper Lamothe Fernández y Alicia Lamothe López
-
- 167 Covid-19. ¿Oportunidad para el mundo rural
en España? Una reflexión
*Agustín Molina Morales, Jaime de Pablo Valenciano,
Juan Milán García y José Luis Caparrós Martínez*
-
-
- 183 **Libros y revistas**
-
-



PRESENTACIÓN

El anuncio de la Organización Mundial de la Salud de la presencia de la pandemia de la covid-19 llevaba implícita la consiguiente consecuencia: la existencia, durante un largo período, de una triple crisis global: sanitaria, económica y social. Los efectos de estas crisis se van manifestando de forma desigual, tanto a nivel sectorial y geográfico como por grado de desarrollo y riqueza acumulada de los países. La covid-19 ha provocado en gran medida el cierre de fronteras y una paralización de una gran parte de la actividad económica al producirse un *shock* simultáneo de oferta y de demanda, que posteriormente ha conducido a la quiebra de muchas empresas, a una gran pérdida de puestos de trabajo y al aumento de la desigualdad. Se han tomado medidas para paliar el impacto inmediato en empresas y empleos y evitar efectos estructurales no deseados.

Ante la crisis de la covid-19 el Gobierno español ha dado una primera respuesta de resistencia, con el objetivo fundamental de sostenimiento del tejido productivo, con medidas que garantizaran la liquidez y aseguraran las rentas, con las consiguientes acciones encaminadas a lograr la recuperación de forma que permitan la reincorporación de los trabajadores al sistema productivo, apoyando también a la solvencia de las empresas. En este contexto existen fundamentos para en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia emprender un conjunto de inversiones y reformas orientadas a impulsar la transición *verde*, la digitalización, la cohesión social y territorial y la igualdad de género. España como país se enfrenta a una oportunidad histórica, en la que la educación, la formación y la sanidad contribuirán al reforzamiento de su estado de bienestar (Nadia Calviño Santamaría).

La crisis actual ha traído consigo la necesidad de diseñar estrategias empresariales en un contexto de elevada incertidumbre. La consideración de posibles escenarios tiene repercusión en las selecciones de cursos de acción de las empresas que las obligarán a adoptar diseños organizativos que refuercen la resiliencia de la organización ante la aparición de futuros *shocks*. De manera generalizada la población empresarial tenderá a adoptar un enfoque *stakeholder* (creación de valor conjunto para los grupos interesados en la supervivencia y expansión empresarial), o, en otra terminología, enfoque de empresa social de mercado. (G. Izquierdo y N. V. Regidor).

Fundamentando la necesidad, evidenciada en la actualidad por la crisis del coronavirus, la economía de nuestros días necesita una nueva versión del contrato social, en el que Estado, mercado y empresa compartan responsabilidades más equilibradas en los tres objetivos sociales de prosperidad, inclusión y sostenibilidad: *el Estado, en su misión de garante último de la provisión de bienes públicos, el mercado, como dinamizador de la competencia que contribuye a un uso racional de los recursos, y la empresa, en su capacidad de organizadora de la colaboración consciente de trabajadores y de inversores financieros para la producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades de todos.* En general se ha venido observando coincidencia en el contenido de las declaraciones empresariales a favor de un capitalismo que cree riqueza para el conjunto de los grupos de interés, entre los que se incluye a los clientes, trabajadores, proveedores, inversores financieros, comunidad local y sociedad en general. La gobernanza de la empresa en este planteamiento es nuevamente relevante (Proyecto Empresa y Sociedad).

Los modelos socioeconómicos a nivel mundial representan a la crisis sanitaria y climática. El extraer enseñanzas útiles de estos fenómenos que necesitan respuestas globales constituye una

tarea prioritaria de los gobiernos y organizaciones en el marco de las estrategias y gobernanza de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo. El propósito corporativo, debe guiar la estrategia de negocio y estar alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. El compromiso social desatado frente a la amenaza de la covid-19 ha reforzado el modelo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como fuente de creación de valor para los grupos de interés o *stakeholders*. La transición energética se verá impulsada en regiones como la Unión Europea gracias al Pacto Verde Europeo, que movilizará importantes recursos en inversiones sostenibles (P. Rivero).

La pérdida de peso del sector industrial español en el conjunto de las actividades económicas va acompañada de una menor actividad en innovación, singularmente en innovación tecnológica, en términos comparativos con lo que muestran países de similar nivel de desarrollo. Una parte muy relevante de este problema son las relaciones entre industria e innovación y sus deficiencias estructurales; el reducido tamaño de las empresas, la composición sectorial y una mayor profundización en el diseño institucional. Para dinamizar el desarrollo de las actividades más intensivas en tecnología se pueden emplear políticas públicas innovadoras y apoyarse en *proyectos tractoros* donde el protagonismo sea de los sectores de mayor contenido tecnológico. Es necesario terminar con la precariedad de la innovación (J. Molero).

Los efectos producidos por la pandemia demandan también nuevas estrategias en las empresas del sector inmobiliario y construcción, en sus diferentes segmentos. Los espacios destinados a alojamiento, trabajo, esparcimiento, se verán transformados de una manera profunda. Además del segmento residencial, también se estaba sintiendo con cierta intensidad una cierta transformación en el resto de productos inmobiliarios: oficinas, centros comerciales, hoteles. La nueva realidad señala que las estrategias post-covid-19 para los sectores inmobiliario y de la construcción deberán de incorporar como variables conformadoras: lo tecnológico, la eficiencia, la sostenibilidad, la innovación y la digitalización (J. Salcedo)

Los efectos del estado de alarma y el confinamiento de la población han tenido un fuerte impacto sobre los niveles de actividad y empleo, diferenciándose desde el punto de vista de la actividad sectorial como muestran los datos disponibles. Las perspectivas del Instituto L. R. Klein/CEPREDE advierten sobre la necesaria y obligada transformación de la economía española, lo que debería dar como fruto la adopción de una estrategia de país que conduzca a dar pasos firmes hacia la Industria 4.0 (M. Dones).

Los ámbitos económico, social y medioambiental son interdependientes; forman un sistema que también condiciona e influye en el sistema sanitario. La contaminación atmosférica y su relación con la salud han de ser objeto de consideración en las políticas públicas. La estrategia post-covid en su vertiente de transición ecológica ha de lograr la reducción del consumo de recursos, de emisiones y de generación de residuos a través de inversiones más limpias y de una movilidad sostenible.

Ello además contribuirá a la creación de empleo y la cohesión social (A. M. López y G. Durán)

En el marco de la pandemia el sector financiero considera prioritario ayudar a las pymes y autónomos para sacar adelante su negocio mediante una expansión de la oferta de crédito con el riesgo de que aumente la ratio de morosidad. La baja rentabilidad y la crisis del coronavirus han forzado nuevas fusiones bancarias. La digitalización es clave en la prestación de servicios financieros, y también la innovación financiera y las finanzas sostenibles, que son factores estratégicos que mejoran la reputación corporativa. La ayuda y la cooperación internacional es absolutamente necesaria, y el fondo de recuperación de la Comisión Europea representa un acuerdo histórico. En esta crisis, la banca no es el problema sino parte de la solución (E. Castelló).

Como actividad contracíclica el sector del seguro ofrece buenas perspectivas en la época post-covid-19, si se dan las siguientes condiciones: generación de ahorro, una adecuada colaboración público-privada; y cambios encaminados a mejorar la protección patrimonial de las empresas españolas. Seguirá siendo un sector relevante en la economía (P. González de Frutos).

Las cadenas globales de valor se han venido fundamentando en la fragmentación y la deslocalización de actividades productivas en distintos países y áreas geográficas como modos de búsqueda de eficiencia y respuesta a las fuerzas globalizadoras. La crisis de la covid-19 y acontecimientos previos no anticipados han suscitado la necesidad de dotar de una mayor resiliencia que contribuya a la autonomía estratégica de la UE, especialmente en el ámbito sanitario y de las nuevas tecnologías pero aprovechando oportunidades de diversificación, geográfica y productiva, por parte de empresas y países europeos, teniendo en cuenta la similitud exportadora y las capacidades tecnológicas: dotar de mayor capacidad de resiliencia de los países miembros, en función de su estructura exportadora y su posible participación en las cadenas de valor (I. Álvarez y V. Martín).

El comercio mundial, las empresas multinacionales y las cadenas internacionales de suministro han puesto de manifiesto la relevancia de la coevolución en la interdependencia internacional y en el desarrollo institucional. En el caso español esta interdependencia se concentra fuertemente en Europa y América y en mucha menor medida en las otras regiones del mundo: las empresas españolas internacionalizadas están especialmente integradas en estas dos áreas: son empresas birregionales. El futuro de la actividad internacional de estas empresas dependerá en gran medida del cambio institucional, social y de políticas público-privado de estas áreas geográficas, comerciales y económicas (J. J. Durán).

La covid-19 ha acelerado significativamente la implantación y el uso de nuevas tecnologías de gestión empresarial. Iniciativas como la Agenda Digital España 2025 constatan la urgencia de abordar un plan de transformación digital para relanzar el crecimiento económico y la productividad. En concreto, las redes sociales y el comercio electrónico constituyen las principales tendencias como consecuencia de la pandemia. En la nueva economía digital las estrategias de social media y comunicación revisten especial relevancia en las relaciones de la empresa con los clientes en un entorno cada vez más complejo e incierto (J. Oubiña).

La covid-19 ha acelerado de forma notable la digitalización de las actividades empresariales, particularmente en el área comercial. Especialmente es relevante el fuerte crecimiento del comercio electrónico. Adicionalmente, la digitalización de forma transversal en la economía va a provocar cambios profundos en la demanda y comportamiento de los consumidores. Las estrategias empresariales se basarán en esta tendencia. (P. Lamothe y A. Lamothe).

La pandemia ha puesto de manifiesto una mayor seguridad en los municipios rurales en comparación con las localizaciones urbanas. Esta realidad puede ser considerada como una oportunidad o un factor complementario para el desarrollo de los ecosistemas rurales de protección frente a los efectos del cambio climático. Ahora bien, para revertir la dinámica del éxodo rural-urbano son necesarias inversiones en infraestructuras sociales, así como un considerable desarrollo de la digitalización. Son necesarias políticas públicas eficaces en el fomento del emprendimiento y de la búsqueda de oportunidades y ventajas competitivas que constituyan factores de localización de actividades en el mundo rural; lo que además de fomentar la transición ecológica puede generar empleo de calidad (Molina, de Pablo, Milán y Caparros).

LAS MEDIDAS DE POLÍTICA ECONÓMICA EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19

Nadia Calviño Santamaría

Vicepresidenta Tercera del Gobierno y Ministra de Asuntos Económicos y Transformación Digital

RESUMEN

La pandemia de la covid-19 ha generado una crisis económica y social sin precedentes que ha exigido una respuesta rápida y decidida por parte de las autoridades. Tras una primera fase de resistencia, en la que el objetivo fundamental ha sido el sostenimiento del tejido productivo a través de medidas que garantizaran la liquidez y aseguraran las rentas, es necesario consolidar la recuperación reorientando las actuaciones hacia la reincorporación de los trabajadores y el apoyo a la solvencia de las empresas. Además, es imprescindible sentar las bases del futuro mediante inversiones que apuntalen un crecimiento económico más sostenible, justo e inclusivo, en el que nadie quede atrás. Con este fin, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia recogerá un conjunto de inversiones y reformas orientadas a impulsar la transición *verde*, la digitalización, la cohesión social y territorial y la igualdad de género.

PALABRAS CLAVE

Covid-19, Política económica, Recuperación, Transformación, Resiliencia.

La pandemia de la covid-19 ha generado una crisis económica y social sin precedentes en tiempos de paz que ha exigido una respuesta rápida y decidida por parte de las autoridades a nivel mundial. En efecto, las graves consecuencias de la enfermedad sobre la salud de las personas y su rápida propagación obligaron a imponer restricciones a la movilidad y la actividad económica. Esto provocó la interrupción en la cadena de suministros y la hibernación económica, originando un *shock* de oferta que rápidamente se vio acompañado de un *shock* de demanda causada por la caída de las rentas y el confinamiento social.

La pandemia y sus efectos se están dejando notar en todo el mundo. En España, la caída de la actividad desde mediados de marzo truncó las buenas perspectivas que presentaba la economía a principios del 2020, con unas previsiones de crecimiento para 2020 y 2021 de organismos internacionales y del consenso de analistas del entorno del 1,6%, superiores a la media de la UE y la eurozona. El impacto en nuestro país está siendo especialmente intenso debido al peso relativo de sectores como el turismo, la hostelería o el comercio, que se han visto afectados especialmente por la caída de la demanda, llevando a una contracción del

PIB que el Instituto Nacional de Estadística estima en el entorno del 17,8% en el segundo trimestre de 2020, el período álgido de las restricciones. Sin embargo, el mes de mayo marcó un punto de inflexión y, desde entonces, todos los indicadores de alta frecuencia disponibles apuntan a un cambio de tendencia y al inicio de la recuperación de la actividad.

1. Respuesta inmediata ante la crisis de la covid-19 y la consolidación de la recuperación

La rápida y decidida intervención de las autoridades públicas, tanto nacionales como europeas, ha sido clave para la resistencia del tejido productivo durante la fase álgida de la pandemia y la rápida recuperación iniciada con el fin de la hibernación.

En efecto, en el ámbito doméstico se han adoptado medidas sin precedentes para proteger el tejido productivo, el empleo y las rentas de las familias.

Entre las medidas adoptadas, destaca sin duda el programa de avales públicos (1), gestionado a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO), que ha permitido

que las empresas españolas, especialmente las pymes, tuvieran garantizado el acceso a liquidez para sostener sus flujos de caja a pesar del descenso en sus ingresos por la menor actividad. Con una dotación inicial de 100.000 millones de euros, la línea ha avalado, a 15 de septiembre, más de 76.000 millones de euros, movilizándose créditos por más de 100.000 millones de euros a través de más de 806.000 operaciones (2), siendo uno de los más utilizados de la Unión Europea (Cuadro-Sáez y cols., 2020).

El buen funcionamiento de la línea de avales públicos del Estado ha sido posible gracias a la colaboración de las entidades financieras españolas que, tras diez años inmersas en un intenso proceso de reestructuración, han podido contribuir a canalizar recursos hacia el sistema productivo.

Además de garantizar la liquidez a las empresas, el otro gran objetivo, en aplicación de las lecciones aprendidas en crisis anteriores, ha sido paliar la destrucción de puestos de trabajo. En este ámbito, no cabe duda de que la flexibilización y el fuerte apoyo público a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE)

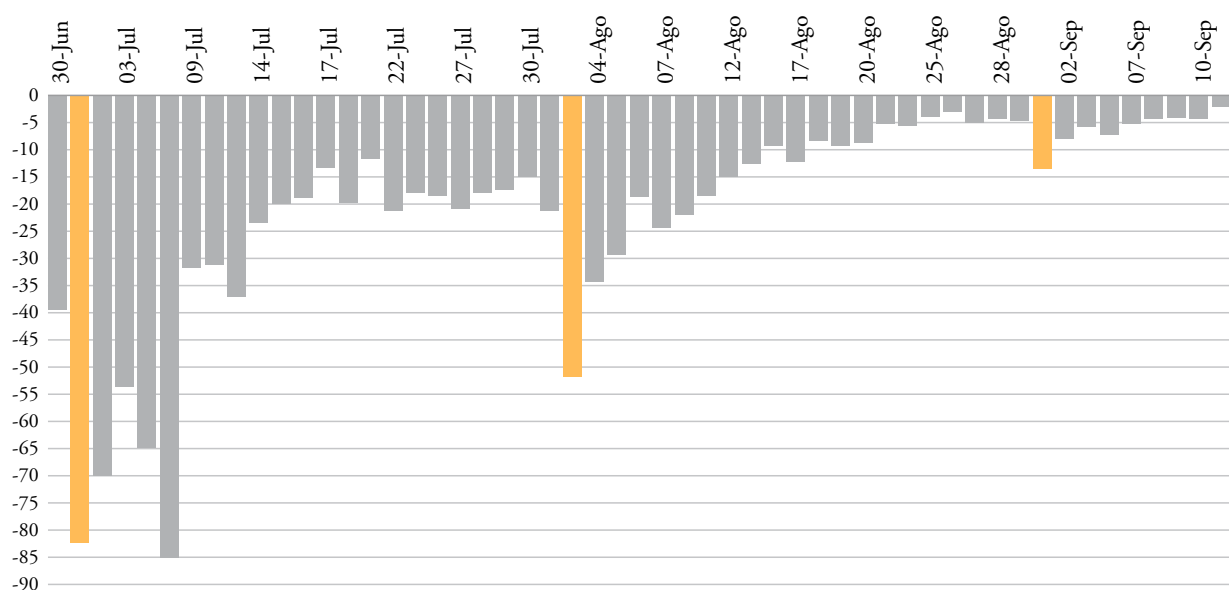
han tenido un papel preponderante. Este instrumento –de cuya eficacia muchos dudaban dada la estructura del tejido empresarial español, predominantemente poblado por pymes y micropymes– ha permitido que más de medio millón de empresas ajustaran sus costes, bien mediante la suspensión temporal de los contratos o bien mediante la reducción de la jornada laboral, mientras que los trabajadores veían compensada la caída de sus rentas con las prestaciones públicas por desempleo, incluso cuando no se cumplían las condiciones de cotización previa normalmente exigibles (3).

De esta manera, los ERTE, que han llegado a proteger a más de tres millones y medio de trabajadores, han tenido un innegable efecto amortiguador sobre el empleo. Si históricamente un punto de caída en la actividad se ha traducido siempre en una caída de, al menos, un punto en el empleo, el comportamiento del mercado de trabajo durante esta pandemia ha sido radicalmente distinto, observándose en el segundo trimestre una caída del 5,3% del empleo (medida en términos de afiliación a la Seguridad Social) muy inferior a la estimada para el PIB.

Gráfico 1

Trabajadores en ERTE

Variación diaria, miles



Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Además, el mantenimiento de las relaciones laborales mediante los ERTE también está desempeñando un papel positivo en la recuperación del mercado de trabajo, que está teniendo un vigor superior incluso al de la recuperación de la actividad. Así, más del 80% de los trabajadores acogidos a esta herramienta ya han podido volver a su puesto de trabajo y las afiliaciones a la Seguridad Social muestran también una tendencia positiva. En concreto, de acuerdo con las cifras del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, el número medio de afiliados a la Seguridad Social se situó en agosto en más de 18,79 millones de personas, lo que supone un incremento de 400.000 personas con respecto al mínimo del último día del mes de abril.

En tercer lugar, el Gobierno puso en marcha una prestación extraordinaria por cese de actividad para los trabajadores autónomos (4) cuya facturación cayera de forma significativa como resultado de la pandemia. Esta prestación, inédita en nuestro país, ha protegido a un millón y medio de autónomos y, junto con otras medidas, como las moratorias en el pago de cotizaciones e impuestos o las moratorias para el pago de alquileres, ha supuesto una herramienta fundamental para

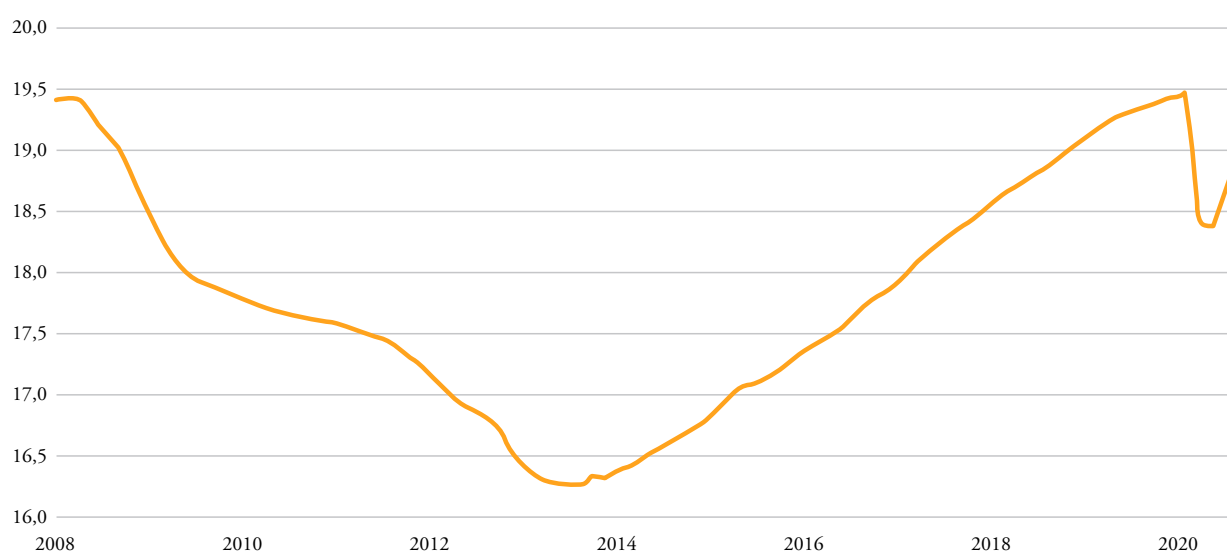
el sostenimiento de sus rentas. En línea con la evolución del empleo por cuenta ajena, se han reducido significativamente los trabajadores autónomos que están todavía accediendo a la prestación extraordinaria, en el entorno de 150.000 personas en el mes de septiembre. La afiliación se ha mantenido e incluso incrementado con respecto al registro previo a la pandemia.

Estas y otras medidas orientadas a ayudar a colectivos vulnerables, como las facilidades para cubrir los costes de la vivienda en régimen de propiedad o de arrendamiento, han permitido resistir el primer impacto de la crisis que ha tenido su máximo exponente en el momento de hibernación económica. La atención a los colectivos más vulnerables se muestra también en el establecimiento de un instrumento moderno de apoyo a las rentas familiares y lucha contra la pobreza —en especial la infantil—: el Ingreso Mínimo Vital, un mecanismo con vocación de permanencia más allá de las extraordinarias circunstancias actuales.

La paulatina apertura de la actividad se refleja en los indicadores de alta frecuencia, tales como el gasto con tarjeta o el consumo de electricidad (5), cuya evolución apunta a una recuperación en forma de ‘V’ asimétrica,

Gráfico 2
Afiliación total a la Seguridad Social, datos desestacionalizados

Millones de personas



Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

con un crecimiento significativo, superior al 10%, en el tercer trimestre del año. Si se mantiene esta tendencia, la recuperación permitirá asentar un fuerte crecimiento en el año 2021.

En todo caso, cabe recordar que el afianzamiento de esta evolución positiva está condicionado a la contención de los inevitables rebrotes del virus y que esa recuperación no se está dando con la misma intensidad ni en todas las empresas ni en todos los territorios. Existen sectores como el turismo, el transporte o algunos segmentos de la hostelería que se han visto más afectados por la crisis y tienen todavía claras limitaciones para su recuperación total. En consecuencia, las regiones donde estas actividades tienen un mayor peso económico, como Canarias o Baleares, están experimentando una recuperación más lenta.

Al mismo tiempo, la pandemia ha acelerado determinadas transformaciones, por ejemplo, en el ámbito de la digitalización del trabajo o el comercio, cuyo impacto estructural sobre el crecimiento y el empleo todavía no está claro. La digitalización ha sido fundamental para el sostenimiento de la actividad económica y el sistema educativo durante los momentos más difíciles de la crisis sanitaria. A esto hay que añadir otros avances en ámbitos como la movilidad urbana, que han puesto de manifiesto que es posible evolucionar hacia un concepto de ciudad más sostenible. La reciente regulación del teletrabajo, pionera a nivel mundial y fruto del acuerdo con los agentes sociales, supone un paso importante para seguir impulsando en el futuro esta forma de organización empresarial, de manera que aumente la productividad protegiendo al mismo tiempo los derechos de los trabajadores.

En esta nueva fase de recuperación en la que estamos inmersos, las medidas públicas en el ámbito económico y social están evolucionando hacia otros objetivos, adaptándose a las nuevas circunstancias y necesidades de las empresas. Así, más allá de asegurar su liquidez, es necesario dar un paso más y orientarse también a su solvencia, apoyando no solo la gestión diaria sino también las inversiones necesarias para apuntalar su crecimiento en el largo plazo.

Con esta filosofía se ha diseñado un nuevo esquema de avales públicos por un importe máximo de 40.000

millones de euros (6), y se ha puesto en marcha un fondo de apoyo a la solvencia (7), dotado con 10.000 millones de euros, que permitirá participar en el capital de empresas solventes que se hayan visto afectadas por la crisis y que tengan carácter estratégico para la economía española.

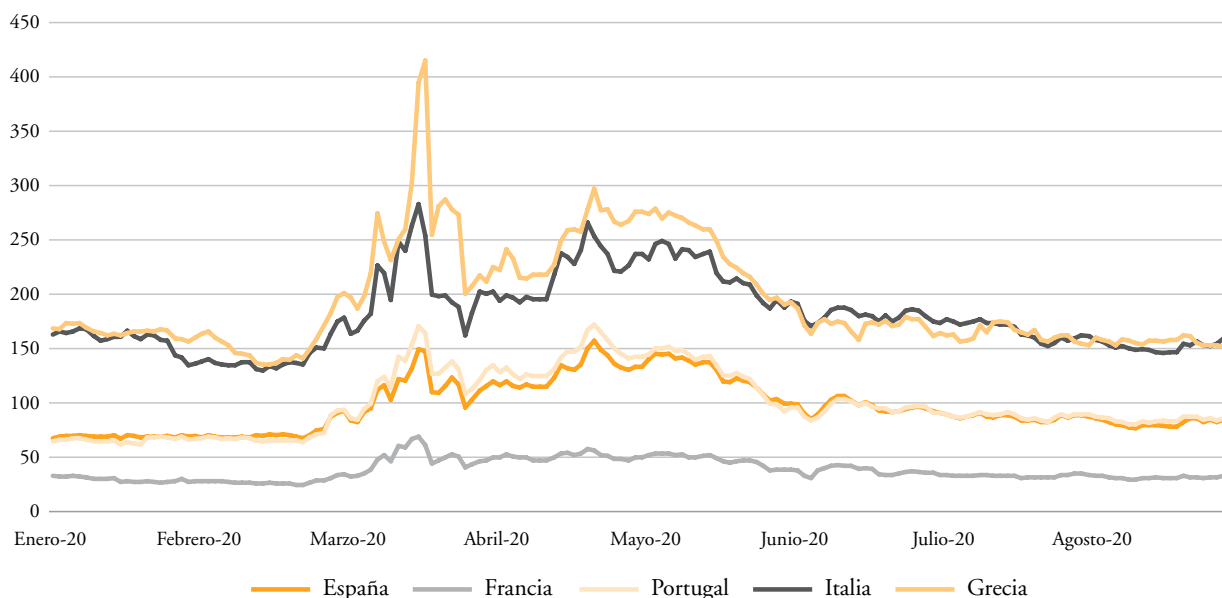
Por otra parte, es necesario pasar de acciones generales a centrar los esfuerzos en los sectores más afectados, con instrumentos específicamente diseñados para atender sus necesidades. Como ejemplos, cabe citar el Plan de Impulso del sector turístico, dotado con más de 4.200 millones de euros, o el Plan Integral de ayuda al sector de la automoción, dotado con 3.750 millones de euros. Finalmente, es necesario ir adaptando los mecanismos laborales para fomentar la reincorporación de los trabajadores (OECD, 2020), así como la formación y capacitación laboral. El mecanismo de apoyo a los ERTE podría servir de base para permitir en el futuro la flexibilidad interna de las empresas como alternativa a la alta rotación de contratos y la destrucción de empleo, ayudando a solventar uno de los principales problemas del mercado laboral español: el de la dualidad y la precariedad.

Las medidas adoptadas hasta ahora han sido numerosas y están suponiendo un enorme esfuerzo fiscal para todos los contribuyentes españoles, de alrededor del 5% del PIB, junto con un 15% adicional en medidas de liquidez. Sin embargo, no cabe duda del impacto positivo, permitiendo salvaguardar más de tres millones de empleos y evitar una caída del PIB en 2020 superior al 25%, que hubiese tenido un impacto estructural más intenso y retrasado la recuperación. Adicionalmente, otros países de nuestro entorno han adoptado medidas similares (8) (Cuadro-Sáez y cols., 2020, y Blanchard y cols., 2020).

Es evidente que el coste de todas estas actuaciones se dejará notar en el déficit y la deuda pública. De hecho, el Tesoro del Reino de España deberá emitir en 2020 unos 100.000 millones de euros adicionales a lo previsto a comienzos de año, con el fin de poder cubrir las necesidades derivadas tanto de las nuevas medidas articuladas como del efecto de los estabilizadores automáticos (caída de ingresos tributarios e incremento de prestaciones por desempleo). Por ello, cuando la eco-

Gráfico 3**Diferencial de la deuda pública a diez años frente a Alemania**

Datos en porcentaje



Fuente: Reuters.

nomía española recupere la senda de crecimiento sostenido en la que nos encontrábamos hasta mediados de marzo, será necesario retomar el proceso de consolidación fiscal desplegado en los últimos dos años.

Más allá de las intervenciones de los diferentes gobiernos a nivel nacional, también la decidida respuesta europea ha sido clave para garantizar la estabilidad y minimizar el daño ante estas circunstancias tan extraordinarias.

Así, desde un punto de vista monetario, el Banco Central Europeo (BCE) ha puesto en marcha un programa específico de compra de activos, dotado de 1,35 billones de euros y vigente al menos hasta junio de 2021. Su diseño, caracterizado por una flexibilidad suficiente para acomodarse a las condiciones del mercado (Lane, 2020), ha generado un clima de confianza que ha sido esencial para garantizar la estabilidad de los mercados financieros, en particular de la deuda pública.

El mantenimiento de unas condiciones financieras favorables ha facilitado, asimismo, la adopción de las medidas extraordinarias nacionales para mitigar el im-

pacto inicial de la crisis sobre la economía y el empleo, y ha contribuido a mantener la confianza de los inversores y ciudadanos en todo el territorio europeo.

Por otra parte, las instituciones comunitarias también han demostrado haber aprendido las lecciones del pasado y han estado a la altura de las circunstancias, con una respuesta de envergadura que ha contribuido a este proceso de resistencia y recuperación. La suspensión de las reglas de ayudas de estado o la activación de la cláusula de escape general del marco fiscal han sido fundamentales a la hora de afrontar la situación. Pero, además, ya en el mes de abril el Eurogrupo acordó también un importante paquete con medidas de liquidez a corto plazo que constituyeron una triple red de seguridad para las empresas, los trabajadores y los tesoros nacionales.

Cabe destacar, en este sentido, el instrumento temporal de apoyo al empleo, el conocido como programa SURE (9) que, con una dotación de hasta 100.000 millones de euros, se articulará mediante préstamos a los Estados miembros para financiar las medidas adopta-

das para la preservación del empleo. En España, que recibirá hasta 21.300 millones de euros, los fondos permitirán financiar el gasto público derivado de los ERTE y de la prestación por cese de actividad de los autónomos, entre otras medidas.

2. El relanzamiento de la economía

Gracias a todos estos esfuerzos, se ha conseguido mantener buena parte del tejido productivo para poder construir la recuperación. Pero el camino no termina aquí. Esta crisis está siendo de tal magnitud que será necesario plantear una estrategia ambiciosa de inversiones y reformas para afrontar las transformaciones que son ineludibles ante los desequilibrios heredados y los grandes retos de este siglo, que no solo siguen estando delante de nosotros, sino que son más urgentes todavía con la pandemia.

Esta estrategia estará recogida en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en el que trabaja el Gobierno. En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030 de las Naciones Unidas y con las prioridades señaladas por la Unión Europea, el plan permitirá impulsar el crecimiento económico a largo plazo de España por encima del 2% del PIB gracias a una inversión pública de 140.000 millones de euros entre 2021 y 2026 y un conjunto de reformas estructurales, articuladas mediante medio centenar de proyectos concretos que se desarrollarán en torno a cuatro ejes: la transición ecológica, la digitalización, la cohesión social y territorial y la igualdad de género (10).

Estos ejes no son nuevos; vienen vertebrando la política económica del Gobierno de los últimos dos años, en los que se ha planteado una agenda del cambio con altura de miras, ambiciosa y exhaustiva. Se trata de un Plan de País que requiere del apoyo y la colaboración de todas las administraciones públicas, las empresas, los trabajadores y la sociedad en su conjunto, para poder afrontar con garantías retos como el demográfico, la emergencia climática o la transformación digital.

Mirando a este último elemento, la acción del Gobierno vendrá orientada por la agenda España Digital 2025, que movilizará alrededor de 140.000 millones

de euros de inversión pública y privada en los próximos cinco años para garantizar una conectividad de alta velocidad a toda la población, seguir liderando el despliegue del 5G en Europa, reforzar las competencias digitales de los trabajadores y del conjunto de la ciudadanía, reforzar las capacidades en ciberseguridad, impulsar la digitalización de la Administración pública, acelerar la digitalización de las empresas, con especial atención a las pymes; respaldar proyectos tractoros de transformación digital sectorial en los ámbitos de la industria agroalimentaria, la automoción, la salud, el turismo o el comercio, convertir a España en un *hub* audiovisual, favorecer el tránsito hacia la economía del dato y garantizar los derechos digitales de los ciudadanos en todo este nuevo entorno.

Durante esta pandemia, España ha demostrado muchas fortalezas. Las inversiones de las últimas décadas han permitido tener la red de banda ancha más extensa de Europa, un elemento absolutamente estratégico para que el sistema haya resistido bien los intensos incrementos de demanda que se han producido, fundamentalmente durante las semanas del confinamiento. Gracias a estas infraestructuras, se ha podido atender las necesidades del teletrabajo y de la educación a distancia, se ha garantizado el acceso al ocio de miles de ciudadanos, se ha mantenido una cierta normalidad en el consumo y se ha hecho posible la comunicación con nuestros seres queridos, precisamente en un momento en el que sentirnos cerca era fundamental.

Sin embargo, la digitalización debe ahora convertirse en una palanca de transformación económica que contribuya a cerrar la brecha digital, a incrementar la inversión en capital humano y la productividad, y a acelerar procesos como el de la transición ecológica.

Para la puesta en marcha de este proceso de relanzamiento, definido en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España, será clave la financiación proporcionada por el nuevo Fondo de Recuperación europeo, el llamado Next Generation EU (11), que financiará con 750.000 millones de euros todas estas inversiones y reformas que la economía europea necesita para anticiparse al futuro y ponerse a la vanguardia del siglo XXI.

Este plan tiene importancia no solo por lo que significa en términos de apuesta por el proyecto europeo y de solidaridad entre los Estados miembros, sino también porque se financiará mediante la emisión de deuda europea. Es decir, que Europa se endeudará para invertir en su futuro común.

Porque la pandemia también ha evidenciado una realidad inapelable: que nos necesitamos unos a otros para hacer frente a una crisis como esta, que juntos somos más fuertes. Y que actuando de manera coordinada y solidaria podemos conseguir que la recuperación llegue antes y sea más contundente.

3. Conclusiones

La situación vivida en los últimos meses ha supuesto un reto sin precedentes para la economía y la sociedad española, que ha exigido un gran esfuerzo por parte de todos. Aún queda camino por recorrer en el proceso de recuperación, que está sometido a una gran incertidumbre sobre la evolución de la enfermedad y el desarrollo de vacunas y medicamentos eficaces.

Sin embargo, los nuevos instrumentos comunitarios de inversión y los cambios puestos en marcha o acelerados por la pandemia suponen una oportunidad histórica para abordar un proceso de transformación que oriente el modelo productivo hacia un crecimiento futuro que sea más sostenible, más inclusivo y más justo. Un crecimiento verde, digital, que acerque territorios y personas, que cierre brechas sociales y económicas. Que apueste por la educación y la formación, que nos permita reforzar nuestro Estado del bienestar.

En este proceso debemos utilizar los recursos públicos de la manera más eficiente posible, invirtiendo en nuestros jóvenes para que la herencia que reciban no sea un lastre para sus oportunidades laborales y vitales, para que la deuda actual sirva para construir un país más justo, más sostenible y humano, alineando la acción de los agentes económicos y del conjunto de la sociedad en favor de un proyecto de futuro que dé sentido a los sacrificios que esta pandemia nos ha impuesto.

NOTAS

- (1) El sistema de garantías públicas fue aprobado por el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la covid-19, si bien se fue liberando por tramos.
- (2) Datos a 14 de septiembre de 2020.
- (3) La flexibilización del régimen de los ERTES se inició con la aprobación del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la covid-19.
- (4) Esta medida fue introducida por el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la covid-19.
- (5) En concreto, el gasto con tarjeta creció en agosto un 5% interanual y el consumo de electricidad en agosto fue un 2,6% inferior al del mismo mes del año anterior (teniendo en cuenta los efectos del calendario y las temperaturas), según datos de Red Eléctrica Española, lo que significa un descenso menos acusado que el de los meses anteriores, cuando la caída llegó a superar el 13%.
- (6) Esta nueva línea de avales fue aprobada por el Real Decreto-ley 25/2020, de 3 de julio, de medidas urgentes para apoyar la reactivación económica y el empleo.
- (7) Fondo de apoyo a la solvencia de empresas estratégicas, que fue creado por el Real Decreto-ley 25/2020, de 3 de julio.
- (8) Tal y como señala Eichengreen (2020), en 2008 y 2009 hubo cierta resistencia a adoptar medidas frente a la desaceleración económica, bajo el argumento de que había sido un mal comportamiento de los bancos el que había generado la crisis y, por tanto, la intervención pública venía a recompensar este tipo de actuaciones. Este problema de riesgo moral no se ha dado en esta crisis.
- (9) Este instrumento se creó a través del Reglamento (UE) 2020/672 del Consejo, de 19 de mayo de 2020, relativo a la creación de un instrumento europeo de apoyo temporal para atenuar los riesgos de desempleo en una emergencia (SURE) a raíz del brote de la covid-19.
- (10) En línea con la estrategia planteada en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, Gopinath (2020) señala que esta crisis presenta una oportunidad para acelerar la transición hacia un crecimiento más productivo, sostenible y equitativo a través de la inversión en nuevas tecnologías verdes y digitales y la ampliación de las redes de protección social.
- (11) Establecido por Acuerdo del Consejo Europeo de 17-21 de julio de 2020.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de España (2020a), *Informe de Estabilidad Financiera*, Primavera 2020.
- Banco de España (2020b), *Informe Trimestral de la Economía Española*, 3/2020.

- Blanchard, O.; Philippon, T. y Pisani-Ferri, J. (2020), «A new policy toolkit is needed as countries exit covid-19 lockdowns», *Policy Brief*, 20-8. Peterson Institute for International Economics.
- Cuadro-Sáez, L.; López-Vicente, F. S.; Párraga Rodríguez, S. y Viani, F. (2020), «Medidas de Política Fiscal en respuesta a la crisis sanitaria en las principales economías del área del euro, Estados Unidos y Reino Unido», *Documentos Ocasionales del Banco de España*.
- Eichengreen, B. (10/09/2020), «Aún hay mucho margen para equivocarnos si los estímulos fiscales se retiran demasiado pronto», entrevistado por Ignacio Fariza, *El País*.
- Fondo Monetario Internacional (2020), *Actualización de las perspectivas de la economía mundial*.
- Fuente de la, A. y cols. (2020), «Informe Final del Grupo de Trabajo Mixto Covid-19: Por un pacto político y social en torno a una estrategia de reactivación y crecimiento inclusivos», *Fedea Policy Papers*, 2020/18.
- Gopinath, G. (2020), «La reapertura tras el Gran Confinamiento: Recuperación desigual e incierta», Blog Diálogoafondo (Fondo Monetario Internacional).
- Lane, P. (2020), «The macroeconomic impact of the pandemic and the policy response», The ECB Blog.
- OECD (2020): *OECD employment outlook 2020: Worker security and the Covid-19 crisis*.
- Powell, C.; Molina, I. y Martínez, J. P. (2020), «España y la crisis del coronavirus: Una reflexión estratégica en contexto europeo e internacional», Real Instituto Elcano.
- Steinberg, F.; Otero Iglesias, M. y Feás, E., «¿Recuperación o Metamorfosis? Un plan de transformación económica para España», *Informe Elcano*, número 28.
- Vicepresidencia Tercera del Gobierno. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020), *España Digital 2025*.

LA EMPRESA ESPAÑOLA COMO PROTAGONISTA DE LA REACTIVACIÓN: ACCIONES Y CAMBIOS NECESARIOS DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Gregorio Izquierdo Llanes

Director del Instituto de Estudios Económicos y Profesor de Economía Aplicada de la UNED

Nicolás Vicente Regidor

Investigador Asociado al Instituto de Estudios Económicos

RESUMEN

La crisis actual de la covid-19 ha traído consigo un elevado número de disrupciones, que constituyen, probablemente, el mayor desafío para la gestión empresarial en décadas. El elevado grado de incertidumbre, dinamismo y complejidad que plantea este contexto, ha puesto de manifiesto la necesidad de una reinención de la función estratégica y de la gestión del riesgo de la organización, que permita a la empresa incrementar su resiliencia ante futuros *shocks*, adaptarse al nuevo entorno y explorar las nuevas oportunidades que este brinda. Atender los desafíos a corto plazo para garantizar la supervivencia de la empresa debe ser compatible con la toma de las acciones necesarias para construir una propuesta de valor y una posición competitiva con vistas a prosperar en el entorno futuro.

PALABRAS CLAVE

Empresa, Estrategia empresarial, Gestión del riesgo, Adaptación, Transformación, Resiliencia, Digitalización, Responsabilidad social, Comunicación corporativa.

1. Introducción

Las siglas VUCA, que se corresponden con las iniciales de los términos en inglés de volatilidad, incertidumbre –*uncertainty*–, complejidad y ambigüedad, fueron empleadas por primera vez en la escuela de guerra del ejército de Estados Unidos para describir la situación del mundo tras el final de la guerra fría, y han sido posteriormente incorporadas a la teoría de la gestión corporativa, para referirse a las características del entorno en el que opera la empresa (Schick y cols., 2017). No cabe duda de que estos cuatro atributos son parte inherente, en mayor o menor medida, del ecosistema en el que la empresa desarrolla su actividad. De hecho, estas características del entorno tienden a acentuarse en tiempos de crisis por encima de los niveles que las organizaciones han de asumir en periodos de normalidad o bonanza.

La actual crisis global que acontece como consecuencia de la pandemia provocada por la covid-19, presen-

ta una especial intensificación de estos atributos (recordemos: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) probablemente por encima de otras crisis de diferente tipología. No en vano, algunos economistas han ejemplificado la situación presente recurriendo a símiles de carácter bélico, un paralelismo que es en parte erróneo ya que obvia que la mayor parte de la estructura productiva permanece, siendo, en todo caso, lo que necesita, una transformación, reconversión o adaptación.

Sin duda, esta crisis es diferente y anómala, muy distinta de las sufridas en las últimas décadas, tanto por su carácter inesperado como por su especial intensidad y virulencia, y por la implicación de aspectos no solo económicos, sino también sanitarios, que agregan aún más incertidumbre. Por otro lado, aunque en un primer momento esta crisis se catalogó como un *shock* de impacto, de efectos negativos transitorios y de duración aparentemente más breve que la de las crisis derivadas de acumulación de desequilibrios, lo cierto es

que, cuanto más tiempo transcurra hasta que se logre un control efectivo de la propagación del virus, mayor es la probabilidad de que algunos de los daños económicos generados por este *shock* devengan irreversibles.

Dentro de este período convulso a nivel global, España destaca por ser una de las economías más aquejadas por la pandemia, tanto que, según las últimas previsiones de verano de la Comisión Europea, nuestro país sufriría, en el presente ejercicio, la segunda contracción más profunda de entre todos los países de la Unión Europea, solo por detrás de Italia. Una mengua en la actividad que alcanzará, con elevada probabilidad, el doble dígito para ambos países mediterráneos.

Detrás de este peor comportamiento relativo, se suelen apuntar varios factores explicativos. En primer lugar, algunas características del modelo productivo de nuestra economía lo hacen especialmente propenso a sufrir con particular virulencia, nunca mejor dicho, las consecuencias de disrupciones de esta naturaleza. Por un lado, la economía española cuenta con un elevado peso de sectores que, por su idiosincrasia, se ven particularmente damnificados por las medidas de distanciamiento social y por el deterioro de la actividad económica, como pueden ser la hostelería, la restauración, el transporte o el ocio, y, en general, todas las actividades relacionadas con el turismo y el llamado consumo social. A su vez, en nuestro tejido empresarial es muy elevada la proporción de pymes, y, sobre todo, micropymes, que generan la mayor parte del empleo, y cuya vulnerabilidad a la crisis es superior a la de las compañías de mayor tamaño. Estas características hacen, a su vez, que la incipiente, aunque atemperada, recuperación se esté gestando de manera marcadamente heterogénea, tanto intersectorialmente en función de la exposición a la epidemia de cada sector como dentro de cada sector en función del tipo de empresa.

En España el virus se ha propagado con especial ímpetu. Así lo pone de manifiesto el Índice de Control de la Epidemia elaborado por Cambridge que, para el período del 4 de marzo al 12 de mayo, sitúa a España en la última posición en cuanto al éxito en la contención del virus, de un total de 33 países analizados, con una puntuación de 0,39 (la puntuación de Corea del Sur, primer país del *ranking*, es de 0,90). A pesar de ello, o

quizás, precisamente por eso, las medidas de distanciamiento social adoptadas por nuestro país durante los peores momentos de la epidemia fueron particularmente severas y restrictivas, lo que sin duda también ha contribuido a ese mayor impacto negativo sobre la actividad económica.

El impacto de la crisis se ha dejado sentir sobre nuestro tejido empresarial. Se ha estimado que las necesidades de liquidez de las empresas podrían superar, desde el inicio de la pandemia hasta finales de año, los 230.000 millones de euros (Blanco y cols., 2020). Y lo que es peor, en algunos casos esta situación coyuntural de iliquidez puede devenir, para las empresas que partían de una situación financiera más vulnerable, en un problema estructural de solvencia. El Banco de España también ha estudiado esta problemática, concluyendo que, aproximadamente un tercio de las empresas podría llegar a presentar riesgo de impago alto o muy alto, lo que supone un incremento de entre ocho y diez puntos porcentuales con respecto a la situación anterior a la covid-19 (Blanco y cols., 2020).

Pero la degradación de la posición financiera no ha sido la única disfunción que ha experimentado el *business as usual* de las empresas debido a la actual crisis. La pandemia ha provocado restricciones en los canales de venta, ruptura de las cadenas globales de valor, interrupciones y cuellos de botella en las cadenas de suministro; así como cambios de tendencia en algunos mercados e industrias, en los patrones de demanda, y en el comportamiento y las preferencias de los consumidores, en general propensos a minimizar las interacciones físicas.

Este contexto de depresión de la actividad económica, caracterizado por el gran número de cambios y retos a futuro que se plantean, ha hecho florecer la importancia de la función estratégica de la empresa, que no siempre ha recibido la atención que merece, de forma que se erige como una herramienta clave para articular la respuesta de las organizaciones al entorno dinámico y complejo que se bosqueja tras esta amalgama de disrupciones. A lo largo de este artículo se abordarán las acciones que, desde un punto de vista estratégico deben llevar a cabo las empresas para navegar por este período

de incertidumbre, focalizadas tanto en el corto plazo, reaccionando con agilidad a los problemas urgentes derivados de la pandemia, como en el largo plazo, anticipando las dinámicas y oportunidades del mercado para posicionarse competitivamente y crear valor.

Una adecuada gestión de los riesgos que afronta la empresa es determinante para fomentar la resiliencia de la organización ante futuros *shocks* o perturbaciones, y para aumentar las probabilidades de éxito de la estrategia trazada, especialmente en un contexto convulso como el que vivimos, y, dada su importancia, se aborda en un epígrafe aparte. A su vez, la pandemia va a acelerar algunos procesos que ya estaban siendo abordados, en mayor o menor grado, por muchas empresas, pero cuya importancia se acentúa, si cabe, aún más. De entre estas tendencias, por su relevancia, se destacarán dos: la digitalización y la responsabilidad social de la empresa, pilares ambos de cuya plena integración en el diseño de la estrategia de la empresa, puede depender que esta sea realmente exitosa. Por último, tan importante como planificar y ejecutar la estrategia, es saber transmitírsela a los diferentes grupos de interés de la empresa, así como hacerla formar parte, de modo coherente, de la cultura de la organización, a la que enriquece y transforma, cuestión que se abordará, brevemente, en el penúltimo epígrafe, previo a las conclusiones.

2. Estrategia empresarial ante la crisis de la covid-19

El elevado dinamismo que caracteriza el entorno actual exige a la empresa reinventar su función estratégica, para convertirla en la brújula que sirva de guía para transitar por los tiempos inciertos que ahora acaecen y salir reforzada de estos. Se deben combinar las decisiones tácticas y estratégicas, priorizando la respuesta rápida a los problemas a corto plazo que genera la pandemia, al tiempo que la empresa edifica su posición competitiva con vistas a prosperar en un mundo post-covid. Precisamente, las empresas que logran un equilibrio entre las estrategias de más corto plazo y las de más largo plazo son las que terminan reputándose como ganadoras tras épocas de crisis como la actual (Deloitte, 2020).

Al mismo tiempo, en este enfoque de largo plazo, no se puede dejar de lado la relevancia de cimentar una mayor resiliencia de la organización de cara a lidiar con futuras crisis, que se presumen cada vez más recurrentes debido a la variedad de riesgos que pueden desencadenarlas, para lo cual es fundamental redefinir, también, la concepción del papel de la gestión de riesgos dentro de la organización.

2.1. *Mitigar los impactos a corto plazo derivados del shock*

Las empresas deben atender, con prioridad, como es lógico, los impactos a corto plazo que ha generado la pandemia, ya que no tendría sentido pensar en un horizonte de más largo plazo si está gravemente en entredicho la supervivencia de la empresa en el momento presente.

2.1.1. *Priorizar la salud de los trabajadores*

Por encima de todo, ha de prevalecer la preservación de la salud de los empleados en el lugar de trabajo, así como del resto de grupos con los que interactúa la empresa (proveedores, clientes...), dotando programas flexibles que prioricen el teletrabajo y la atención *online* en la medida de lo posible. Cuando tenga lugar la actividad presencial, se deben establecer protocolos que garanticen las adecuadas medidas higiénico-sanitarias, que han de comunicarse mediante la debida formación, recurrente y actualizada a los empleados (y a los clientes y proveedores, en su caso). Cuando la actividad presencial sea intercalada con el trabajo en remoto, se pueden crear grupos burbuja, que faciliten el aislamiento y la trazabilidad de posibles cadenas de contagios, minimizando el impacto total sobre la organización en el supuesto de producirse algún caso de infección. Por otro lado, cuando sea posible, realizar test periódicos, o al menos, a los casos sospechosos de presentar la infección, ayuda a la detección precoz del virus y a una menor probabilidad de propagación del mismo en el propio centro de trabajo.

2.1.2. *Mitigar el *missmatching* entre ingresos y costes*

Las empresas, con carácter general, hacen frente a una volatilidad de sus ingresos que es superior a la capaci-

dad de adaptación que tiene su estructura de costes, que suele ser más rígida debido a que algunos costes, son, al menos en el corto plazo, costes fijos. La crisis actual ha manifestado esta dicotomía con especial énfasis, ya que las notables caídas de ingresos no han ido acompañadas por reducciones de gasto en la misma proporción, lo que ha dado lugar a un estrangulamiento de la liquidez en muchas compañías. En este contexto, es importante explorar y agotar todas las opciones para conseguir financiación adicional a corto plazo que evite una situación de iliquidez, lo que incluye apelar, en caso de que sea posible, a las medidas de apoyo aprobadas por el gobierno, así como llegar a acuerdos con los acreedores para refinanciar los vencimientos de deuda más próximos.

En un escenario como el anteriormente descrito, cualquier reducción de costes que logre obtener la empresa será una bombona de oxígeno para su cuenta de resultados. Por tanto, es preciso analizar la estructura de costes, para abordar reducciones de la misma allí donde sea posible. Se deben buscar y eliminar costes redundantes o superfluos, así como renegociar contratos o aplazar pagos con proveedores, para lo que será fundamental una adecuada estrategia de comunicación de la empresa. A la hora de decidir aquellos gastos que son susceptibles de ser recortados, se debe tener en cuenta también la visión de largo plazo de la empresa, pues es un error frecuente en tiempos de crisis eliminar gastos que no parecen necesarios a corto plazo, pero que pueden marcar la diferencia en la posición estratégica de la empresa en el futuro.

2.1.3. *Actuar con rapidez evitando la parálisis por falta de información*

De igual modo, dado que se trata de una situación dinámica sobre la que existe un elevado grado de desconocimiento, se debe priorizar la acción y la agilidad en la toma de decisiones. Las decisiones en el entorno empresarial se toman siempre sometidas a un cierto grado de incertidumbre. No obstante, la disrupción actual hace que este problema de información se agudice, ya que, en muchos casos, no se cuenta con todos los datos que serían deseables para llevar a cabo una actuación concreta, lo que a veces puede conducir a

una cierta parálisis, posponiendo las decisiones a un momento futuro en el que se espera contar con nueva información que arroje algo más de certeza al proceso. Sin embargo, en contextos como el presente, donde la rapidez de respuesta es un factor determinante, resulta fundamental que las empresas tengan la audacia para tomar acción incluso si la información no es tan completa como lo sería en un contexto de normalidad.

2.2. *Preparar el futuro de forma estratégica*

La difícil situación presente a la que hacen frente las empresas requiere la dedicación de recursos para tratar de paliar las consecuencias más inmediatas y asegurar su supervivencia. A pesar de este desafío a corto plazo, es primordial para la empresa ser capaz de aislarse del ruido y aprovechar el momento actual para trazar una estrategia de largo plazo ganadora.

2.2.1. *Redefinir la estrategia a largo plazo y adaptar la propuesta de valor al nuevo entorno*

Aprender de las lecciones de la presente crisis y anticiparse al futuro, fomentando la resiliencia en la organización ante *shocks* venideros y preparándose para ser capaz de aportar valor en el entorno post-covid, puede marcar la diferencia entre hacerse fuerte o quedarse atrás en la etapa de recuperación. Según muestran algunos estudios, es en momentos de crisis cuando se amplía el *gap* entre las empresas líderes y el resto de competidores, y ello es debido a que las primeras suelen aprovechar los momentos de disrupción para tomar decisiones estratégicas importantes (Ming y Rajan, 2020).

El carácter innovador y creativo que es innato a la empresa debe aflorar en momentos como el actual, para ser capaces de descubrir (y redescubrir) las oportunidades que surgen tras esta crisis. Es posible que nos hallemos ante un nuevo paradigma en no pocos casos. El éxito radicará en saber diferenciar entre lo que son cambios transitorios, que revertirán tras la situación actual, y aquellos que persistirán y que darán lugar a transformaciones estructurales de calado, que requieren respuestas estratégicas de adaptación y que pueden suponer nuevas oportunidades de negocio.

Para competir en este nuevo ambiente se requiere evaluar y rediseñar la estrategia corporativa y el modelo de negocio de la organización. La empresa debe ser capaz de identificar qué mercados y líneas de negocio van a ser relevantes en el futuro (en la llamada *nueva normalidad*), y redefinir sus objetivos y estrategia para realizar su propuesta de valor y obtener una posición competitiva en consonancia con esta visión. Se suele pensar en las reasignaciones de factores productivos que tienen lugar durante las crisis como trasvases de unas industrias y sectores a otros, y aunque esto es cierto, en muchas ocasiones la transformación estructural y la reasignación tiene lugar dentro del propio sector o industria (Barrero y cols., 2020), por lo que es primordial que la empresa trate de anticiparse y liderar los cambios en los negocios en los que opera.

En tiempos de normalidad, los cambios de gran calado que exigen fuertes inversiones suelen ser propuestos, incluso aunque sean claramente favorables para la empresa, debido a que el temor a los riesgos durante el proceso de transición o la inercia de la organización suelen pesar más en la decisión que los beneficios esperados. Paradójicamente, en momentos de crisis, realizar este tipo de inversiones se torna más fácil, ya que la inercia se rompe y el coste de oportunidad se reduce (King y cols., 2020), por lo que el momento actual se presenta como especialmente propicio para abordar procesos de cambios y transformaciones.

La empresa se centrará en aquellos negocios actuales con mayor potencial de crecimiento en el nuevo entorno, fortaleciéndolos y tratando de consolidar su posición o ganar cuota de mercado, lo que puede implicar la dedicación de recursos adicionales a los anteriormente planificados para intensificar su crecimiento o implementar su adaptación y transformación. De igual modo, se han de explorar nuevas oportunidades que surjan en otros productos o mercados. Aparte de reaccionar a los acontecimientos y adaptarse a ellos, si la empresa consigue adoptar un enfoque proactivo, podrá anticiparse a los nuevos modelos de negocio que están por surgir y erigirse como motor de cambio.

2.2.2. *La elaboración de escenarios para lidiar con la elevada incertidumbre*

El diseño de escenarios alternativos es una herramienta especialmente útil para aproximarse a un futuro que se encuentra marcado por un elevado grado de incertidumbre. Con la aplicación de esta técnica, la empresa puede anticiparse a las diferentes tendencias y dinámicas que pueden tener lugar en la industria y configurar una estrategia ganadora en cualquier desenlace. Este análisis de escenarios nos puede llevar a identificar distintos tipos de movimientos estratégicos (Hirt y cols., 2020):

- Los que funcionarán en todos los escenarios (*no regret movements*), y por tanto han de ser abordados con confianza.
- Los que pueden aportar grandes beneficios en algunos casos y perjuicios en otros (grandes apuestas o *big bets*). Para este tipo de escenario es recomendable recopilar toda la información disponible antes de tomar una decisión concreta.
- Los que aportan el derecho o la contingencia de actuar en un futuro en favor de la empresa, es decir, que generan las llamadas opciones reales. El momento actual es especialmente propicio para este tipo de movimientos, debido a la volatilidad, que hace aumentar el valor de la opcionalidad.
- Los que protegen a la empresa de *riesgos a la baja*, que contribuyen a cimentar la resiliencia de la organización.

Salvo en el caso de los *no regret movements*, es importante para las empresas definir y monitorizar adecuadamente los indicadores adelantados que sirvan para anticipar el comienzo de la materialización de un escenario concreto (*leading indicators* o *triggers*), de suerte que permita a la organización realizar en todo momento, y de manera ágil, movimientos ganadores a futuro, compatibles con dichos escenarios incipientes, minimizando todo lo posible las decisiones erróneas.

2.2.3. *Adquisiciones, alianzas y desinversiones*

Una forma de abordar estas transformaciones es desarrollarlas internamente, lo que requerirá replantear la asignación de capital entre las distintas líneas de nego-

cio, para dedicar recursos a esos nuevos proyectos. Pero el crecimiento orgánico no es la única posibilidad que tiene la empresa para explorar nuevos mercados, adaptar o potenciar sus negocios actuales y, en definitiva, posicionarse competitivamente en el entorno post-covid. La pandemia ha traído consigo un abaratamiento en la valoración de muchos activos, ante el incremento del riesgo y el deterioro de los fundamentales y las expectativas de crecimiento, que avivan la incertidumbre sobre la capacidad de generar flujos de caja futuros y de servir su deuda. Por tanto, constituye una oportunidad única, para que empresas líderes, que mejor estén resistiendo a esta crisis y que no estén experimentando problemas de liquidez, lleven a cabo operaciones de M&A para adquirir empresas a múltiplos bajos.

En caso de no contar con liquidez suficiente, existen fórmulas alternativas para llevar a cabo este tipo de operaciones, como el pago mediante la entrega de acciones de la compañía adquiriente. Además, una forma rápida, flexible, menos arriesgada, y que requiere menos inversión inicial que la adquisición, es la creación de alianzas estratégicas, si bien estas tampoco están exentas de problemas, sobre todo relacionados con la coordinación y compromiso entre las distintas partes (Weber-Rymkowska y cols., 2017).

Por otro lado, tan importante como identificar los negocios fuertes, que tienen más visos de prosperar en el futuro, es detectar aquellos activos que posee la empresa que están detrayendo recursos, pero cuya aportación de valor es marginal. Salvo que se trate de negocios nacientes con alto potencial de crecimiento futuro, es harto complicado que estos activos vayan a adquirir mayor protagonismo, incluso previa reestructuración de los mismos, en este nuevo entorno. Por ello, y salvo excepciones, se debe buscar la desinversión de estos activos *non-core*, lo que puede liberar liquidez y otros recursos que destinar a la transformación de sus actividades principales.

2.3. *Fomento de la resiliencia a través de una adecuada gestión del riesgo*

La llegada de la pandemia y las disrupciones que ha supuesto han vuelto a poner de manifiesto el valor de la resiliencia en una organización, que le permite ser

capaz de lidiar con *shocks* inesperados y recuperarse de los mismos. La resiliencia es un concepto intrínsecamente ligado a la gestión de riesgos: identificar y monitorizar adecuadamente las principales amenazas del entorno en el que opera la empresa, y prepararse para mitigar aquellas que no sea posible evitar, no es sino cimentar la resiliencia y robustez de la organización ante la sucesión de estos eventos de riesgo.

2.3.1. *Enfoque integrado de riesgos: abarcar todos los tipos y sus interacciones*

La actividad que realiza una empresa, en la medida en que se desarrolla en un entorno dinámico y complejo, está sometida a una gran variedad de fuentes de incertidumbre. Sin embargo, existe una tendencia notable por parte de las empresas a centrarse en exceso en el análisis de los llamados *riesgos convencionales*, esto son, principalmente, riesgos regulatorios, financieros y de cumplimiento, que consumen la mayoría de sus recursos, y se dejan de lado otra tipología de riesgos como el estratégico o el operacional, o los llamados riesgos emergentes, que pueden tener un efecto diferenciador en la creación de valor de la compañía (PwC, 2017a).

Otro error común es concebir los riesgos como si estos fueran compartimentos estancos, y llevar a cabo un análisis individual, de manera aislada, de cada uno de ellos. La realidad es justamente la contraria: los riesgos se encuentran interconectados unos con otros, de forma que la materialización de uno de ellos normalmente implicará la activación en cadena de otros distintos (PwC, 2017b). Por tanto, resulta fundamental que la organización tenga una visión integrada y estratégica de todos los riesgos que amenazan su actividad, entendiendo las interacciones que se producen entre ellos, y el impacto que pueden tener sobre la estrategia y los objetivos trazados por la organización.

Un ejemplo de esta interconectividad se puede encontrar en la actual crisis de la covid-19. La aparición de la pandemia era, en principio, un riesgo externo (dificilmente predecible), que ha dado lugar a la materialización de un sinnúmero de otros riesgos para la empresa. Así, la crisis de la covid-19 ha provocado en muchas empresas un constreñimiento de la liquidez, que, además, puede derivar en algunos casos en pro-

blemas de solvencia (riesgo financiero). A su vez, ha tenido lugar una disrupción en las cadenas de suministro que ha provocado cuellos de botella en muchas empresas y paralizado su operativa habitual (riesgo operativo). De igual modo, la aparición de esta disrupción puede suponer cambios en los patrones de comportamiento y preferencias de los clientes (riesgo comercial) y, por tanto, un truncamiento de la estrategia de la empresa tal y como estaba configurada, así como la necesidad de su revisión, teniendo que rediseñarla en un contexto particularmente incierto (riesgo estratégico).

De nuevo, se plantea como una herramienta clave la elaboración de distintos escenarios que recojan las diferentes disrupciones posibles, de modo que la estrategia de la empresa cuente con un plan de contingencia que permita asegurar las condiciones operativas, financieras y de negocio en cada uno de los desenlaces. Para ello, pueden realizarse test de estrés en los diferentes escenarios y controlar, en cada uno de ellos, los resultados de las principales variables. Similares a los *triggers* antes mencionados, contar con indicadores claves de riesgo, los llamados *Key Risk Indicators* (KRI, por sus siglas en inglés), contribuye a una monitorización del riesgo más efectiva y facilitan la detección precoz del evento de riesgo.

2.3.2. Resiliencia frente a eficiencia.

El ejemplo de las cadenas de suministro

La gestión de riesgos nuevos o emergentes y la formación de una organización más resiliente, puede significar, en algunos casos, tener que *priorizar la supervivencia sobre la máxima eficiencia*. Aunque la eficiencia ha de ser siempre una máxima que, como norma general, guíe los comportamientos empresariales, hay ocasiones en las que una eficiencia extrema puede ser un lastre cuando se trata de responder con agilidad a eventos imprevistos como ha puesto de manifiesto la crisis de la covid-19. Así pues, para construir su resiliencia y tejer una red de seguridad, la empresa puede tener que sacrificar un cierto nivel de eficiencia y asumir algunas redundancias en determinados ámbitos, principalmente en lo que tiene que ver con sus recursos más críticos (Huy, 2020).

Un ejemplo de este binomio resiliencia-eficiencia se encuentra en las cadenas de suministro, que han experimentado notables interrupciones durante la pandemia, lo que obliga a la empresa a replantearse y reconfigurar su gestión del riesgo de suministro, precisamente, en aras de conseguir un mayor grado de resiliencia. La concentración es, junto con la interconectividad, complejidad y la codependencia (entendida como la falta de sustituibilidad), uno de los principales riesgos en la cadena de suministros (Alicke y cols., 2020), por lo que la diversificación de fuentes y la dotación de flexibilidad en estas relaciones de suministro adquiere una enorme relevancia. De igual modo, la parálisis del comercio mundial y las restricciones a la movilidad invitan a explorar las opciones de suministro físicamente más próximas que permitan acortar la duración de la cadena.

A pesar de que construir y mantener esta *resiliencia operacional* puede resultar costoso desde una óptica tradicional, las innovaciones de la Industria 4.0, fundamentalmente ligadas a la digitalización y el análisis de datos, permiten, en parte, reconciliar los conceptos de eficiencia y resiliencia, consiguiendo sistemas de operaciones que combinan una alta flexibilidad y un coste bajo (Sneader y Sternfels, 2020).

3. La transformación digital pendiente

Si algo ha puesto de manifiesto la crisis de la covid-19, son las enormes posibilidades que ofrecen la tecnología y la era digital, y su capacidad de incrementar la resiliencia de una organización ante determinados *shocks*, como el actual. A pesar de que esta crisis ha golpeado a todo el tejido empresarial en general, no se puede obviar que algunas compañías, como las relacionadas con el ocio digital o el comercio *online*, así como las que han podido adoptar de manera amplia y ágil el teletrabajo, han sido capaces de sobrellevar mejor la depresión de la actividad, algo que no es sino el reflejo de su importancia para seguir creando valor y satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos en un entorno donde premia el distanciamiento social.

Si bien la digitalización era una tendencia ya protagonista con anterioridad a la covid-19, no todas las compañías habían sido capaces de abordar esta transformación. En general, las empresas lo concebían como

un proceso gradual, en el mejor de los casos; o bien habrían estado posponiendo su implementación, debido a que supone la toma de decisiones difíciles que conllevan cambios de calado en la organización y la dedicación de un elevado volumen de recursos con poca visibilidad de resultados en el corto plazo. De este modo, una verdadera transformación digital sigue siendo una asignatura pendiente para buena parte del tejido empresarial. La oportunidad actual no solo es muy propicia, ya que las empresas abordan tiempos de transformaciones en todos los ámbitos, sino que es, en muchos casos, puede ser obligada si se quiere conseguir la supervivencia de la organización a largo plazo.

En lugar de concebir el proceso de digitalización como un conjunto de iniciativas más o menos aisladas destinadas a paliar deficiencias a corto plazo, la transformación ha de ser holística, integrada en la estrategia de la organización e implicando a las personas, a los procesos y a la propuesta de valor (Dahlström y cols., 2017). El enfoque ideal es un enfoque sistémico, que trascienda la adopción de procedimientos digitales concretos para abrazar la búsqueda constante de innovación y la aplicación digital en todas las áreas de la empresa.

Existe un elevado número de nuevas tecnologías, cuyas posibilidades en el ámbito empresarial son inmensas y varían ampliamente en función de las características de la empresa y del sector en el que opera. Según la encuesta sobre innovación en tecnología de la industria que elabora KPMG (2019), las cinco tecnologías que son percibidas por los directivos con mayor potencial para impulsar la transformación de la empresa y la creación de valor a largo plazo son el internet de las cosas, la automatización de procesos robóticos, la inteligencia artificial y el *machine learning*, el *blockchain*, y la robótica. Las oportunidades que ofrecen estas tecnologías son innumerables y todavía, en muchos casos, inimaginables.

La empresa ha de evaluar hacia dónde está yendo el valor en sus mercados y productos y la relación de estos cambios con el ámbito digital, puesto que en, muchos casos, es la propia digitalización la que está transformando los negocios y la forma de competir en los mismos. Las nuevas tecnologías pueden ayudar a la

empresa a ganar cuota de mercado, al incrementar sus ingresos; a mejorar sus márgenes, mediante la mejora de la eficiencia y la reducción de costes; así como a innovar en la oferta de productos, y mejorar la experiencia del cliente.

La digitalización es un proceso de largo alcance y recorrido, por lo que, para medir su desempeño, no sirven las métricas habituales, pues suelen tender a un enfoque más cortoplacista. Estas deben, al menos, ser combinadas con otros indicadores no tradicionales que midan la presencia digital: tanto en escala –por ejemplo, número de usuarios–, como en uso activo –verbigracia, número de usuarios activos–, y en participación –número de descargas, tiempo en la web, etc.– (World Economic Forum y Accenture, 2016).

La transformación digital está llena de oportunidades, pero no está exenta de riesgos. Los ataques cibernéticos y los robos de datos no han parado de incrementarse en los últimos años y suponen la pérdida de información relevante, lo que puede afectar a la creación de valor de la empresa, así como generar costes legales y suponer un daño reputacional para la organización. En este contexto, los riesgos relacionados con la ciberseguridad han de formar parte de la gestión de riesgos de la empresa. Los llamados *cyber risks* han ido, de hecho, ganando en importancia y son ya uno de los riesgos más relevantes en muchas compañías. Entre otras medidas, para minimizar este riesgo, es fundamental cambiar el enfoque sobre el mismo, desde uno reactivo a uno proactivo, dar formación a los empleados sobre protocolos de seguridad y asegurarse de que otros participantes en la cadena de valor cumplen también unos estándares en este campo (World Economic Forum, 2019).

4. La sostenibilidad como fuente de competitividad y resiliencia

4.1. Responsabilidad Social en tiempos de crisis

La empresa no es un ente aislado que desarrolla su actividad sin interacción con otros agentes. Por el contrario, opera en un contexto concreto y se retroalimenta con este. Esto es, la empresa se beneficia si el entorno (económico, social, cultural, etc.) en el que desarrolla

su actividad es propicia, ya que favorece su competitividad y productividad, e incluso facilita la existencia de demanda para sus productos. De igual modo, la relación sucede también a la inversa. Es decir, el entorno en el que opera la empresa bebe del impacto positivo creado por la actividad empresarial en términos de satisfacción de necesidades, innovación, desarrollo de habilidades, creación de riqueza y empleo, pago de impuestos, etc.

La crisis de la covid-19 es un buen ejemplo, para bien y para mal, de esta interrelación y necesidad mutua entre empresa y entorno. Así, las medidas de confinamiento, la incertidumbre, la destrucción de rentas o la prohibición de producir, forman parte del entorno, pero impactan a la empresa en la medida en que le impiden o dificultan el desarrollo de su actividad. En el lado positivo, la actividad empresarial de los denominados sectores esenciales, así como de otros sectores que han transformado su cadena de producción en tiempo récord para atender las necesidades derivadas de la crisis sanitaria, han sido fundamentales para sobreponerse a los peores momentos de la pandemia.

El aumento de la concienciación, tanto de la empresa como del resto de la sociedad, por el cuidado del entorno en el que vivimos, ha hecho que se incremente la necesidad y la demanda por incorporar las cuestiones medioambientales y sociales (y también de gobernanza) en la actividad empresarial, a la que, en lo sucesivo, nos referiremos, de manera integrada, como Responsabilidad Social Empresarial, o, por sus siglas, RSE. En este contexto, la organización *Business Roundtable*, que reúne a 183 de las empresas más grandes de Estados Unidos, firmó en agosto de 2019 un manifiesto en el que recogía su compromiso a futuro con todos los grupos de interés que interactúan con la organización (accionistas, pero también clientes, proveedores, empleados y sociedad). Este manifiesto supone, de alguna manera, la materialización de la transición desde el enfoque *shareholder* —centrado en exclusiva en el accionista—, al enfoque *stakeholder* —en el que se tiene en cuenta a todos los grupos de interés—. La creación de valor para el accionista o partícipe sigue siendo la brújula que guía el proceso empresarial, pero este proceso de creación de valor ha de ser compatible con el cuidado de las relaciones con el resto de *stakeholders* y

con el ambiente en el que opera la empresa, puesto que solo así se conseguirá que el proceso sea verdaderamente sostenible en el tiempo.

En momentos de crisis como el actual, la empresa se puede ver tentada a centrarse en satisfacer sus necesidades más urgentes y prestar menos atención, de manera involuntaria, a otros asuntos, como pueden ser los relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, esto sería un error. Tal y como se ha puesto de manifiesto a lo largo del presente artículo, tomar acción pensando en el largo plazo y no solo en las disrupciones actuales, es fundamental para la prosperidad de la empresa a futuro, y en este sentido, cualquier estrategia que no tenga en cuenta el ambiente en el que opera la organización y sea capaz de hacer partícipes a todos sus *stakeholders* está condenada al fracaso. No en vano, las empresas que adoptan un enfoque adecuado de RSE tienden a establecer relaciones de confianza y fidelización con sus grupos de interés, y, por tanto, reciben un mayor apoyo de estos (trabajadores, proveedores, acreedores, accionistas, clientes...), en tiempos difíciles, algo que ha quedado reflejado también en la presente crisis, por ejemplo, en una menor caída de las cotizaciones bursátiles de aquellas compañías que venían aplicando fuertes políticas de RSE (Ding y cols., 2020).

4.2. *Su integración en la estrategia*

En ocasiones, se observan, por parte de las empresas, actuaciones aisladas de RSE, con una vocación cortoplacista, desconectadas o incluso inconexas con su actividad principal y su estrategia de largo plazo, que responden de manera reactiva a exigencias generalizadas del resto de grupos de interés. Esto es una fuente de frustración para la organización, porque su implementación y comunicación puede suponer un elevado coste y no es capaz de visualizar el impacto económico-financiero de tal esfuerzo, por lo que se constata finalmente como una oportunidad perdida.

El tratamiento de la RSE como si fuera una actividad marginal de la empresa es una aproximación errónea. En su lugar, el enfoque para abordar la RSE debe partir de su integración coherente en la estrategia a largo plazo de la organización. Cuando la RSE está

alineada con la estrategia y la actividad de la empresa, contribuirá a generar nuevas propuestas de valor, o a mejorar las ya existentes. De este modo, la RSE puede ser una fuente de competitividad para la empresa. Entre otras cosas, la RSE puede favorecer una mejora de la eficiencia en el proceso de creación de valor de la compañía y una reducción de costes (Sprinkle y Maines, 2010). De igual modo, una aplicación adecuada de la RSE contribuirá a crear una imagen de marca y una reputación (Alzghoul y cols., 2016). A su vez, una buena reputación e imagen de marca tiende a generar lealtad y fidelidad en los consumidores (Iglesias y cols., 2020) –lo que puede permitir ganar o mantener cuota de mercado–, y ayuda a la atracción y retención de talento (Bhattacharya y cols., 2008) –lo que mejora la productividad y fomenta la innovación–, y de capital –mejorando el acceso a financiación (Cheng y cols., 2013)–.

La clave reside en identificar la relación de la empresa con el entorno en el que opera para detectar aquellos aspectos que, merced a la experiencia y el saber hacer de la empresa, supongan la creación de valor compartido, es decir, que beneficien tanto a la empresa como a la sociedad (Porter y Kramer, 2006). El enfoque que enfrenta a la empresa con su contexto social y económico ha devenido, por equivocado, obsoleto, pues lo que en realidad acaece entre ambos entes es una relación de interdependencia, que, bien entendida y analizada, brinda la oportunidad de crear sinergias en las que todas las partes obtienen beneficio. Es lo que se conoce como estrategia de RSE recíproca (Galbreath, 2006).

5. Comunicación y transparencia con todos los *stakeholders* e integración en la cultura de la organización

Para que la implementación de todo lo expuesto en el presente artículo sea un éxito, resulta perentorio que la empresa establezca una comunicación proactiva, ágil y fluida con todos los grupos de interés implicados. El mensaje ha de ser transparente y realista con la situación de partida y la incertidumbre que acaece, al tiempo que atractivo y convincente con respecto a los planes de la empresa para el futuro.

Se debe reconocer e informar sobre los problemas que está atravesando la empresa en el corto plazo, pero, a la vez, comunicar el nuevo plan estratégico concebido para adaptarse al nuevo entorno y transformarse de cara a generar valor en el medio y largo plazo. Ello ayudará a que los *stakeholders* comprendan la situación actual que atraviesa la empresa y sean capaces de visualizar una solución de la que sentirse partícipes y una senda a largo plazo que puedan compartir con la organización. Este hecho permitirá que los distintos grupos de interés rompan la habitual inercia a enfocarse en el corto plazo, que puede ser contraproducente y perjudicial, especialmente en momentos como el actual, para centrarse en el establecimiento de relaciones duraderas que fructifiquen en un crecimiento sostenible a largo plazo para todos los participantes en la creación de valor.

Es importante no olvidar que dentro de los *stakeholders* también se encuentran las personas que trabajan en la organización. La comunicación interna, bien diseñada, permitirá también facilitar la integración de la estrategia y las transformaciones previstas en la cultura de la organización. Resulta imposible cambiar o adaptar la propuesta de valor de la compañía sin involucrar e implicar a todas las personas que trabajan en la misma. Desde los trabajadores técnicos hasta los directivos y, en su caso, los miembros del consejo, deben incorporar e internalizar hacia dónde va la empresa y qué valor y capacidades pueden y deben aportar ellos en todo el proceso. De hecho, el informe *Roads to Ruin* de Cass Business School señala como una de las siete áreas de riesgo inherentes a la organización y que puede amenazar su existencia, la deficiencia en los procesos de comunicación interna de las crisis, incluyendo, en su caso, al consejo (Lara, 2019).

La cultura, misión, visión y valores de la compañía son su ADN, y apalancarse sobre ellos supone aumentar las probabilidades de éxito de la compañía. Sin embargo, el período actual exige transformaciones a todos los niveles, lo que alcanza, sin duda, también, a la cultura vigente en la empresa. En concreto, las organizaciones que medrarán en un entorno como el actual, serán aquellas que sepan instaurar lo que se llama la *cultura del cambio*, que no es otra cosa que una cultura que abraza el dinamismo, la innovación y el cambio constante.

6. Conclusión

La actual crisis de la covid-19 ha traído consigo un elevado número de disrupciones en multitud de ámbitos para la sociedad y, por tanto, también para la empresa. Los cambios en los patrones de consumo y en el comportamiento de los clientes, los retrasos en las cadenas de suministro, las medidas de contención de la pandemia, que en algunos casos han supuesto de facto la obligación total o parcial de no producir, o la necesidad de atender cuestiones higiénico-sanitarias extraordinarias, son solo algunos de estos cambios, de los que será clave discernir entre aquellos que pueden tener un carácter más transitorio, desvaneciéndose tras la pandemia, y aquellos que se van a erigir como transformaciones estructurales.

La incertidumbre asociada a todos estos factores y, en general, la agitación de los tiempos que acaecen, conforman lo que es, muy probablemente, el mayor desafío al que se enfrenta el mundo de la gestión empresarial en décadas. Para abordar este reto, la empresa requiere de una renovación de su función estratégica con respecto a su tradicional concepción, hacia otra mucho más dinámica e integrada. Dentro de esta, el liderazgo, la creatividad, la innovación y la adaptación se reputan como claves para lograr adaptarse al nuevo entorno y ofrecer soluciones que aporten valor dentro del mismo.

A corto plazo, la prioridad es la supervivencia. Es obligado atender, de manera ágil, las necesidades apremiantes, así como mitigar los riesgos que ha generado el impacto de la pandemia en la cadena de valor de la empresa. Sin embargo, lo urgente e importante no puede distraer a la empresa de lo que también es importante, aunque no parece urgente. Es ahora el momento de preparar a la empresa para afrontar con garantía el medio y largo plazo, adaptando y construyendo su posición competitiva y su propuesta de valor de forma que maximice las probabilidades de éxito en un nuevo entorno que se prevé distinto, aunque todavía se desconoce en qué grado, del vigente antes de la pandemia.

Habida cuenta de que el entorno es cada vez más dinámico y los eventos de riesgo, de distinta índole, cada vez más recurrentes, esta estrategia de largo plazo no puede prosperar si no incluye como prioritario el in-

cremento de la resiliencia de la organización ante futuros *shocks*. Para ello, se requiere una gestión holística e integrada de todos los riesgos, y de las interacciones entre ellos, que amenazan al entorno en el que opera la empresa, de modo que la detección de su materialización sea temprana y las medidas para evitarlo, subsanarlo o mitigarlo sean lo más ágiles y eficaces posibles.

Algunas tendencias que ya se encontraban vigentes con anterioridad a la presente crisis, como la digitalización y la Responsabilidad Social Empresarial, tienen visos de intensificarse a partir de ahora, habida cuenta de la relevancia que están mostrando durante la pandemia para contribuir a mejorar la resiliencia de las organizaciones. Las posibilidades que ofrecen ambas tendencias son innumerables, siempre que se aborden de la manera correcta. En lugar, de concebirlas como acciones aisladas de su actividad principal, la implementación de ambos pilares ha de ser sistémica y encontrarse integrada en la estrategia de la empresa y alineada con su modelo de negocio, sin perjuicio de que su aplicación suponga la mejora, la transformación e incluso la creación de nuevas propuestas de valor.

Por último, la adecuada comunicación a todos los *stakeholders* de la estrategia de la empresa y de todas las transformaciones previamente descritas, es una palanca imprescindible para aumentar sus probabilidades de éxito. Una narrativa honesta y realista sobre el punto de partida, pero convincente y resuelta sobre la planificación a futuro, es clave para guiar y hacer partícipes al resto de *stakeholders* a lo largo de todo el proceso, evitando enfoques cortoplacistas que perjudiquen la creación de valor sostenible por parte de la empresa. De igual modo, la comunicación interna es fundamental para incorporar esta estrategia transformadora en la cultura de la organización, integración sin la cual será improbable que el proceso devenga exitoso y próspero.

BIBLIOGRAFÍA

- Alicke, K.; Barriball, E. Lund, S. y Swan, D. (2020), «Is your supply chain risk blind-or risk resilient?», *Mckinsey on risk, especial edición: The covid-19 crisis*, (august 2020), Mckinsey & Company.
- Alzghoul, A.; Elrehail, H. y Alnajdawi, S. (2016), «The impact of corporate social responsibility on corporate reputation using Marketing as Moderate variable», *International Journal of Online Marketing Research* 2(1):1.

- Barrero, J. M.; Bloom, N. y Davis, S. J. (2020), «Covid-19 is also a reallocation shock», *NBER Working Paper* 27137.
- Bhattacharya, C. B.; Sen, S. y Korschun, D. (2008), «Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent», *MIT Sloan Management Review*, Winter 2008, vol. 49, núm. 2.
- Blanco, R.; Mayordomo, S.; Menéndez, A. y Mulino, M. (2020), «Las necesidades de liquidez y la solvencia de las empresas no financieras españolas tras la perturbación del Covid-19», Banco de España, *Documentos Ocasionales*, núm. 2020.
- Cheng, B.; Ioannou, I. y Serafeim, G. (2013), «Corporate Social Responsibility and Access to Finance», *Strategic Management Journal* 35 (1): 1-23.
- Dahlström, P.; Desmet, D. y Singer, M. (2017), *The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention*, Digital Mckinsey.
- Deloitte (2020), The board's role in the Covid-19 crisis. Covid-19 a global human, societal and economic shock.
- Derek Atkins, D.; Fitzsimmons, A.; Parsons, C. y Punter, A. (2011), Roads to Ruin-A study of major risk events: their origins, impact and implications. A report by Cass Business School on behalf of Airmic sponsored by Crawford and Lockton.
- Ding, W.; Levine, R.; Lin, C. y Xie, W. (2020), «Corporate immunity to the Covid-19 pandemic», *NBER Working Paper* 27055.
- Galbreath, J. (2006), «Corporate social responsibility strategy: strategy options, global considerations», *Corporate Governance International Journal of Business in Society* 6(2).
- Hirt, M.; Smit, S.; Bradley, C.; Uhlaner, R.; Mysore, M.; Atsmon, Y. y Northcote, N. (2020), «Getting ahead of the next stage of the coronavirus crisis», *Mckinsey on risk, especial edition: The covid-19 crisis* (August 2020). Mckinsey & Company.
- Huy, Q. N. (2020), *Four strategic priorities for the post-Covid-19 world*, Insead Knowledge.
- Iglesias, O.; Markovic, S.; Bagherzadeh, M. y Singh J. (2020), Co-creation: A Key Link Between Corporate Social Responsibility, Customer Trust, and Customer Loyalty, *Journal of Business Ethics*, vol. 163, págs. 151-166.
- King, K.; Wald, D. y Mantly, J. (2020), *Advantage beyond crisis*, Boston Consulting Group.
- KPMG (2019), The top 10 technologies for business transformation. Insight on the latest disruptive technologies for company executives.
- Lara Sanz, M. (2019), Los consejos de administración deben estar preparados para la gestión de crisis. Blog de Diligent.
- Ming, J. y Rajan, S. (2020), Boards face a moment of truth on corporate strategy, Bain & Company.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006), «Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre 2006.
- PwC (2017a), Why your board should take a fresh look at risk oversight: a practical guide for getting started. Governance Insights Center, Risk Oversight Series.
- PwC (2017b), Why your board should refocus on key risks. Governance Insights Center, Risk Oversight Series.
- Sachs, J.; Schmidt-Traub, G.; Kroll, C.; Lafortune, G.; Fuller, G. y Woelm, F. (2020), The Sustainable Development Goals and Covid-19, Sustainable Development Report 2020, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schick, A.; Hobson, P. e Ibisch P. (2017), «Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach», *Ecosystem Health and Sustainability*, vol. 3, issue 4, abril 2017.
- Schoenwaelder, T.; Thakkar, S.; Silva, B.; Jameson, N. y Lucchese, J. (2020), *How is Covid-19 reshaping the role of corporate strategy*. Monitor Deloitte.
- Sneader, K. y Sternfels, B. (2020), «From surviving to thriving: reimagining the post-Covid-19 returns», *Mckinsey on risk, especial edition: The covid-19 crisis* (agosto 2020), Mckinsey & Company.
- Sprinkle, G. y Maines, L. (2010), «The benefits and costs of corporate social responsibility», *Business Horizons*, vol. 53, issue 5, 445-453.
- Weber-Rymkowska, J.; Bhajji, M.; Rasloff, J. y Zinke, C. (2017), Strategic alliances: a real alternative to M&A? Driving growth through strategic alliances. Realizing value series. KPMG International, Global Strategy Group.
- World Economic Forum (2019), Our shared digital future. Responsible digital transformation-board briefing. System Initiative on Shaping the Future of Digital Economy and Society.
- World Economic Forum y Accenture (2016), Digital Transformation of Industries, World Economic Forum White Paper, Digital Enterprise, enero 2016.

CONSIGUE UN
DESCUENTO DESDE
7,5 CTS/L.



Aprovecha todas las ventajas que te ofrece Cepsa por ser colegiado y titular de la Tarjeta Star Direct de Cepsa:

- Descuentos en los carburantes de la gama Star desde
- Descuentos en los carburantes de alta gama Óptima desde

6 CTS/L

7,5 CTS/L

Y esa es solo la primera de las ventajas de la Tarjeta Star Direct de Cepsa:



- Gratis.
- Sin aval.
- Gestión online.
- Facturación electrónica.



Solicita tu Tarjeta Star Direct de Cepsa, o más información sobre los descuentos si ya eres titular, a través de tu Colegio.

**Tarjetas Star de Cepsa,
para ir a lo seguro.**

Descuento en carburante válido para titulares de la Tarjeta Star Direct de Cepsa.
Compatible con otros medios de descuento (Club Carrefour, Visa Cepsa, etc.)

LA REFORMA DE LA EMPRESA Y LA COVID-19. PROYECTO EMPRESA Y SOCIEDAD (*)

Diego López Garrido

Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación Alternativas

Francisco Ros

Ingeniero de Telecomunicaciones

Vicente Salas

Profesor. Universidad de Zaragoza

Ignacio Santillana

Economista

RESUMEN

La pandemia de la covid-19 abre nuevas perspectivas en el debate sobre la reforma de la empresa, que había ganado impulso con la declaración de la Business Roundtable en Estados Unidos el pasado verano. Este texto resume el estado de la cuestión sobre las propuestas a debate acerca de la reforma, incorporando la perspectiva de cambio en el *contrato social*, que se plantea como línea más amplia de reforma a partir de la experiencia de la pandemia. En este sentido, el trabajo argumenta que, en la nueva versión del contrato, Estado, mercado y empresa comparten responsabilidades más equilibradas en los tres objetivos sociales de prosperidad, inclusión y sostenibilidad, mientras que, hasta ahora, las responsabilidades estaban más fragmentadas, con mercado y empresa responsabilizándose de la creación de riqueza, y el Estado con responsabilidades, sobre todo, en inclusión y desarrollo sostenible. El cambio plantea nuevos retos en el diseño institucional, la medición de resultados y la rendición de cuentas.

PALABRAS CLAVE

Empresa, Digitalización, ESG, Contrato social, Covid-19.

1. Introducción

El capitalismo, sistema económico dominante en las sociedades occidentales, no está funcionando tan bien como debiera (1): el crecimiento económico global da señales claras de agotamiento; la desigualdad en la distribución de la renta y la riqueza supera límites moralmente aceptables, y los efectos del cambio climático han dejado de ser una amenaza para las generaciones futuras y son ya una realidad para la generación presente. El Barómetro de la Confianza de la consultora Edelman, uno de los más reconocidos en el mundo, muestra que más de la mitad de las personas encuestadas creen que el capitalismo actual genera más perjui-

cios que beneficios (un 60% en España) y más del 70% lo consideran un sistema injusto. La pandemia global por la propagación de los contagios de la covid-19, además de afectar negativamente a la salud y a la vida de las personas, hace más evidentes, si cabe, las debilidades del sistema y ha destapado en todo el mundo disparidades en salud, injusticias raciales e inseguridad económica, que son urgentes de resolver para evitar un problema político-social todavía más grave.

Poco a poco estamos sustituyendo expresiones como *en un mundo post-covid-19* por otras como *la vida en la era covid-19*. Aunque esta expresión puede entenderse en sentido literal, cuando se acepta que el virus va a acompañarnos durante mucho tiempo, incorpora una preocupación más universal: las pandemias globales y

(*) Con la colaboración de la Fundación Alternativas.

las grandes disrupciones, especialmente las causadas por el cambio climático, para las que no estamos bien preparados, formarán, con seguridad, parte de nuestro futuro. La pandemia ha puesto en evidencia también cuán interconectada está nuestra sociedad, abriéndose un debate sobre si conviene debilitar las interdependencias mutuas o bien reforzar los mecanismos de coordinación e integración.

Visto en conjunto, parece claro que, si el sistema económico dominante antes de la pandemia estaba deteriorándose, como muchos afirman, no bastará con volver a la situación de partida, sino que será necesario algún cambio de timón más disruptivo para conseguir un futuro a la vez próspero, inclusivo y sostenible. En esta nueva puesta a punto del sistema económico habrá que tener en cuenta y trabajar sobre, al menos, tres de los pilares del mismo: el *Estado*, en su misión de garante último de la provisión de bienes públicos, el *mercado*, como dinamizador de la competencia que contribuye a un uso racional de los recursos, y la *empresa*, en su capacidad de organizadora de la colaboración consciente de trabajadores y de inversores financieros para la producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades de todos. No es la primera vez que se cuestiona al capitalismo como sistema económico por la imposibilidad demostrada de atender objetivos colectivos de inclusión y sostenibilidad. Lo que destaca del momento actual es que empresarios, directivos y gestores de grandes fondos de inversión se pregunten por lo que debe y puede hacer el sector privado para lograr menos vulnerabilidad y más resiliencia en un mundo incierto, cuando en otros tiempos esos objetivos se consideraban responsabilidad exclusiva de los Estados.

El objetivo de este texto es contribuir al análisis de la aportación de la empresa a los retos colectivos de prosperidad, inclusión y sostenibilidad, continuando en la línea de reflexiones adelantadas en publicaciones previas (López Garrido y cols., 2019, 2020) y dando cabida en ellas a lo aprendido con la experiencia de la covid-19. El contenido se estructura en cuatro epígrafes donde: *i)* se explica la contribución destacada de la empresa a los resultados colectivos de prosperidad, inclusión y sostenibilidad; *ii)* se describen algunos rasgos significativos del entorno dentro del cual la empresa cumple su función en la economía de mer-

cado; *iii)* se ordenan las propuestas de reforma de la empresa que se han avanzado en los últimos años en tres grandes líneas, mercado, gobernanza y propiedad; y *iv)* se pregunta en qué medida las líneas de reforma de la empresa pueden revertir la situación y conseguir avances significativos en los tres objetivos marcados de prosperidad, inclusión y sostenibilidad.

Los cuatro puntos del texto constituyen en sí mismos la propuesta de una metodología de trabajo para ordenar el debate colectivo sobre la relación de la empresa con la sociedad, es decir: *a)* justificar por qué la empresa debe estar presente en el debate sobre el modelo deseado de sociedad; *b)* clarificar las restricciones tecnológicas, sociales y políticas que delimitan las posibilidades reales de actuación, incluyendo los supuestos sobre el papel complementario o sustitutorio del mercado y del Estado; y *c)* valorar las propuestas de reforma de la empresa, indicando con claridad cómo inciden cada una de ellas en los objetivos que se desean conseguir.

2. La empresa, en el centro de la prosperidad, la inclusión y la sostenibilidad

Aunque la prosperidad, la inclusión y la sostenibilidad se refieren a aspiraciones colectivas a las que las empresas no están legalmente vinculadas, el desempeño de las empresas en el cumplimiento de su función de producir bienes y servicios para la venta al mercado repercute en la productividad, la desigualdad y las externalidades del conjunto de la economía que, a su vez, están directamente relacionadas con las aspiraciones colectivas de prosperidad, inclusión y sostenibilidad.

2.1. Productividad

La productividad, entendida en sentido amplio como la capacidad para producir bienes y servicios con los recursos existentes y aumentar estos recursos en el tiempo, constituye la principal palanca de progreso económico. Manteniendo las mismas personas ocupadas más productividad del trabajo, por ejemplo, significaría más renta per cápita (más bienestar) y, a la vez, menos costes unitarios de producción (más competitividad). La producción se realiza en empresas y, por tanto, los niveles y la evolución en el tiempo de

la productividad de la economía tendrán mucho que ver con el funcionamiento de las empresas. La investigación económica demuestra profusamente que las decisiones empresariales sobre aspectos como calidad de la gestión, organización del trabajo, formación de los trabajadores, inversiones en capital tangible e innovación en productos y procesos inciden todas ellas en la productividad empresarial y en el agregado de toda la economía.

La mejora de la productividad empresarial se asocia bien con la competencia en los mercados, en la medida en que, para ser competitiva y sobrevivir o incluso ganar en ese entorno competitivo, la empresa necesita ser eficiente en la producción e innovar en productos, procesos y organización. Además, la competencia acelera la traslación del ahorro de costes por aumento en la productividad a descensos en los precios de venta, más demanda y más excedente para los consumidores. La competencia expulsa del mercado a las empresas menos productivas y acerca a las que sobreviven a sus respectivas fronteras de posibilidades de producción, mejorando así la productividad media de la economía.

La productividad de las economías no evoluciona en el tiempo de forma lineal, sino que muestra un comportamiento cíclico muy condicionado por los avances tecnológicos y por la presión de la competencia. El balance y perspectivas sobre la evolución de la productividad en las economías desarrolladas no es unánime, aunque durante los últimos veinte años el crecimiento de la productividad, medida con los parámetros actuales, ha sido, en general, modesto. Para el profesor del MIT E. Brynjolfsson y sus colegas (Brynjolfsson y Saunders, 2009; Brynjolfsson y McAfee, 2014; McAfee y Brynjolfsson, 2017), las cifras oficiales infra estiman el verdadero crecimiento de la productividad porque no contabilizan la producción para el autoconsumo en comunicación, entretenimiento e información, y tampoco valoran la mejora en servicios derivada del impacto de las enormes comodidades de adquisición y de la capacidad de elección que posibilitan las tecnologías digitales (2). Además, las perspectivas para el futuro son muy positivas porque el mundo está a las puertas de una nueva ola de innovaciones relacionadas con el aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los avances en las tecnologías de la

información y las telecomunicaciones: sensorización, conectividad, robótica, realidad virtual y aumentada, inteligencia artificial, digitalización de actividades productivas y de ocio, así como de actividades cotidianas, digitalización de la biotecnología y de las ciencias de la salud, digitalización, en definitiva, de la economía en general. El profesor Robert Gordon de la Universidad de Northwestern, (Gordon, 2016), discrepa de las aportaciones de Brynjolfsson y aporta evidencias con las que intenta demostrar que la innovación tecnológica alrededor de las tecnologías de la información y las comunicaciones lleva años incumpliendo las expectativas de crecimiento de productividad que se prometían. En su opinión, el estancamiento de la productividad continuará en el futuro previsible. Por su parte Friedman (Friedman, 2016) estima que la característica de cambio profundo de paradigma, desde una economía industrial a una economía movida por la interacción capacidad-de-proceso-Internet-tecnología-móvil-ancho-de-banda, necesita de ajustes de uso y de métricas para alcanzar su máximo potencial de crecimiento, en línea con las previsiones de Brynjolfsson y en contra del pesimismo de Gordon.

El bajo crecimiento de la productividad convencionalmente medida, coincide en el tiempo con evidencias de retroceso de la competencia en bastantes sectores: elevados beneficios empresariales, récords históricos en las cotizaciones bursátiles de algunas empresas surgidas alrededor de las nuevas tecnologías de la información y cuasi monopolización de este sector, mercados de bienes y servicios cada vez más concentrados y escaso dinamismo en la creación de nuevas empresas (Tepper, 2018; De Loecker y cols., 2020). En situaciones de baja competencia, los precios se mantienen por encima de los costes de producción de forma sostenida y las decisiones de inversión e innovación se retrasan en el tiempo, lo que contribuye al estancamiento de la productividad. No obstante, siendo este fenómeno cierto, se observa también un crecimiento muy importante de inversiones destinadas a la innovación en muchas de las áreas tecnológicas de frontera. Las cantidades destinadas a la innovación en inteligencia artificial, robótica, biotecnología o, últimamente, en farmacia para la búsqueda de la vacuna para la covid-19, por citar solo algunos ejemplos, no tienen parangón con esfuerzos similares del pasado, quizás con la excepción de los rea-

lizados durante la Segunda Guerra Mundial (3). Sería necesario analizar si la competencia que se deriva de la innovación tutelada por los gigantes tecnológicos tiene la granularidad necesaria para generar productividad e impactos de mejora de precios y servicios en los ecosistemas sobre los que influyen o, por el contrario, predominan las prácticas cuasi-monopolísticas, de cuyas potenciales consecuencias negativas se ocupa Zuboff (2019) en su interesante libro.

En el caso de España, tanto el bajo crecimiento de la productividad como la divergencia con respecto a los niveles de esta con los países más prósperos de la Unión Europea son hechos manifiestos. Por ejemplo, con datos de Eurostat, la productividad media, valor añadido por trabajador, de las empresas españolas está un 40% por debajo de la productividad media de las empresas alemanas. El déficit comparado de productividad se repite en todas las clases de tamaño empresarial y crece en el tiempo. Existe, por tanto, un amplio margen de mejora para que las empresas españolas contribuyan a la prosperidad de la economía a través de aumentar su productividad, convergiendo a los niveles de los países con mayor renta per cápita de la Unión Europea. Los recursos y proyectos movilizados alrededor del Plan Europeo de Recuperación, en respuesta a la covid-19, ofrecen una oportunidad única para mejorar la convergencia en productividad de las empresas españolas.

2.2. *Desigualdad* (4)

En la producción de bienes y servicios, para la venta al mercado, las empresas generan ingresos e incurrir en costes por los recursos consumidos en la producción. Según su especialización productiva las empresas utilizan diferentes proporciones de capital y trabajo para añadir valor a los bienes intermedios hasta el consumo final. Para el agregado de la economía, las empresas generan valor añadido que se distribuye funcionalmente entre retribución a los trabajadores, coste del capital y beneficio económico. La distribución funcional del valor añadido es el primer peldaño en el camino hacia la desigualdad en la distribución individual de la llamada *renta de mercado*, es decir la anterior a la renta disponible de las familias como resultado de impuestos y transferencias. Precisamente una de las primeras

señales de alarma, sobre la creciente desigualdad en la distribución de la renta individual de las personas, fue constatar la pérdida de peso de la retribución de los trabajadores en el valor añadido de las empresas para el conjunto de las economías desarrolladas. En el caso de España, por ejemplo, la parte de valor añadido bruto de las SNF (Sociedades No Financieras) que se destina a retribución del trabajo disminuye desde el 63% al comienzo de la crisis en 2008, hasta el 57% en 2019 (seis puntos básicos), en línea con lo que se observa en otras economías (Dorn y cols., 2020)

En la forma dominante de empresa, donde la parte de valor añadido que no se destina a retribuir al trabajo, coste del capital y beneficio económico, termina en renta de los inversores que financian el capital, la creciente participación de la renta no laboral en la riqueza creada contribuye a una mayor desigualdad en la renta individual de las personas, porque la propiedad del capital está altamente concentrada. Por otra parte, por la mayor capacidad de ahorro y por la vía de la herencia, las personas con más riqueza son también las que acumulan más capital, dando lugar a una espiral en la creciente concentración de la propiedad en el tiempo. Cuando una parte sustancial de las rentas no laborales son beneficios económicos resultado del *acierto* comercial del empresario-emprendedor, el valor económico (valor presente descontado) de ese beneficio puede ser muy elevado y recaer en una sola persona. La renta del emprendimiento es, por tanto, una fuente de concentración de renta y riqueza que se hace visible con la salida a bolsa de nuevas empresas (*start-ups*) de éxito, de todos conocidas.

En la economía de mercado, dentro de cuyo marco se analiza la aportación de la empresa a objetivos de la sociedad, la distribución individual de las rentas laborales, incluida la renta de los emprendedores, se relaciona con diferencias en la productividad-habilidad de las personas y con razones organizativas. Por un lado, personas con más habilidades y con más capital humano serán más productivas y percibirán un salario mayor, aunque la relación entre habilidades-productividad-salario dependa fundamentalmente del puesto de trabajo y de la tarea que se realice en la empresa. Por ejemplo, en las tareas operativas la habilidad del trabajador repercute solo en la productividad propia,

pero en un puesto de dirección la calidad de las decisiones de gestión afectará a la productividad de todo el equipo de trabajadores. La distribución de habilidades en la población trabajadora vendrá determinada, entre otros factores, pero con importancia significativa, por el sistema educativo, que pueda ser más o menos homogeneizador o diferenciador; la empresa podrá modificar algo la mencionada distribución con la formación en el puesto de trabajo, pero la relación habilidad-productividad-salario seguirá estando muy influida por la estructura de puestos de trabajo y la relación entre ellos dentro de la empresa.

En este sentido, los datos disponibles indican que entre los trabajadores que realizan actividades operacionales, no directivas, la ratio entre la retribución del percentil 90 y la del percentil 10 de la distribución está alrededor de 3, es decir una diferencia salarial de 3 a 1. En cambio, cuando se trata de la relación entre salarios de personas en puestos directivos y salarios de personas en puestos operativos, la ratio se eleva considerablemente y crece exponencialmente al ascender en niveles jerárquicos. Datos referidos a Estados Unidos indican que la ratio entre la retribución de los altos directivos de las grandes empresas y el salario mediano de los trabajadores aumenta desde 20 en los años sesenta a más de 300 en años recientes (Mishel y Davis, 2015). Para otros países, se reportan ratios de 136 en Alemania, 58 en Japón y 40 en España (retribución media de consejeros ejecutivos de las empresas cotizadas sobre retribución media de los asalariados). Los emprendedores, altos directivos y consejeros de las grandes empresas son el colectivo más representado en el 1% de las personas con rentas más altas, lo que le convierte en el grupo de población cuya participación en la riqueza total ha experimentado un crecimiento mayor en los últimos años.

¿Por qué estas diferencias tan grandes entre la retribución de la alta dirección y la retribución mediana de los trabajadores directos en la inmensa mayoría de las grandes empresas? La respuesta varía desde quienes justifican las diferencias por razones de las distintas capacidades en talento y habilidad entre personas, como ocurre también en otras élites profesionales, hasta quienes atribuyen las elevadas retribuciones de los directivos a la amplia discrecionalidad para fijarse los

propios sueldos en empresas donde los accionistas se distancian de la función de control. Por otro lado, el diferente funcionamiento de los mercados internos y externos de trabajo proporciona otra explicación: la jerarquía de puestos y salarios dentro de las empresas, en las que los salarios crecen más que proporcionalmente al subir de nivel y haber menos posiciones a ocupar, actúa como mecanismo de motivación del esfuerzo de los trabajadores que saben que su rendimiento en el puesto actual determina las posibilidades de ascenso en la jerarquía. Por tanto, la jerarquía no responde siempre a razones de diferente habilidad sino, también, al objetivo de motivar el esfuerzo. Con otros sistemas de motivación, por ejemplo, cultura, presión social, motivación intrínseca o creatividad, las empresas pueden reducir las jerarquías y con ello reducir la desigualdad en las retribuciones. En suma, decisiones sobre cómo organizar el trabajo por parte de las empresas tienen consecuencias en la desigualdad de la distribución de la renta más allá de la que se relacionaría con las diferencias en las habilidades personales.

2.3. *Externalidades*

El calentamiento global, la sobreexplotación de los recursos naturales y, en general, el deterioro del medio ambiente, son el resultado de decisiones individuales de producción y consumo que, a lo largo del tiempo, han ignorado sistemáticamente las consecuencias de las mismas para terceras personas que no participaban directamente de la producción-consumo (externalidades). Para que las decisiones descentralizadas, bajo la dirección del sistema de precios, lleven a asignaciones de recursos socialmente eficientes es necesario que el producto marginal neto de las acciones individuales sea igual al producto marginal neto social. Si eso no ocurre y el valor social es mayor (menor) que el valor privado, la producción-consumo resultado de decisiones individuales será menor (mayor) que la socialmente deseable. Por ejemplo, si la producción contamina el medio ambiente y se perjudica la salud de las personas que respiran el aire contaminado, para que la producción final fuera la socialmente deseable se debería incluir en la decisión sobre cuánto producir, además del beneficio de la empresa, el daño colateral de la contaminación (5). De hacerlo, así la

producción sería menor y la calidad del aire mayor que si la decisión respondiera únicamente al beneficio privado. De igual modo, cuando la decisión individual da lugar a efectos externos positivos sobre el bienestar de otras personas (por ejemplo, la innovación en productos y procesos que transmite a la sociedad conocimiento nuevo que otros, distintos de los que lo han creado, lo pueden aprovechar), ignorar el efecto externo lleva a producir menos (innovación, conocimiento) del socialmente óptimo.

Un sistema económico se considera *sostenible* cuando satisface las necesidades de la generación presente sin hipotecar las posibilidades de que las generaciones futuras puedan satisfacer la suyas. En la definición de sostenibilidad está implícito el reconocimiento de los efectos de las decisiones de producción y consumo de la generación presente en el bienestar de las generaciones futuras, es decir la existencia de externalidades. La contaminación atmosférica y el deterioro medioambiental en general, que condiciona el bienestar de la generación presente, son la consecuencia de decisiones de producción del pasado en las que no se tuvo en cuenta la externalidad sobre el bienestar de generaciones futuras. Mientras continúa la sobreexplotación y el deterioro del capital natural nuestra generación seguirá generando externalidades sobre el bienestar de generaciones futuras (6). Las empresas, como actores principales en las decisiones de producción, son el foco de atención cuando se trata de imputar los efectos externos a los que nos hemos referido y no debe extrañar que se les pidan responsabilidades por ello (McKinsey, 2020).

Los fallos del mercado, al no conseguir igualar el retorno marginal neto privado con el retorno social en presencia de efectos externos, trasladan el objetivo colectivo de sostenibilidad a la responsabilidad del Estado que, a través de leyes y regulaciones, trata de corregir esos fallos del mercado. En el caso de España, desde el 29 de mayo de 2020 está en marcha el proyecto de ley de cambio climático y transición energética. Entre otros objetivos, la ley plantea un calendario de reducción de emisiones de CO₂ desde la perspectiva de una situación de emergencia climática, en la que se prevé un aumento de las temperaturas medias globales de 1,5 °C en el período 2030-2052. Para España se

estima un aumento aún superior a la media de 0,5 °C, lo que le coloca entre los más vulnerables de los países desarrollados.

Desde el sector privado de la economía han surgido también iniciativas de denuncia y concienciación social en contra de las externalidades que degradan el medio ambiente y a favor de la sostenibilidad bajo el liderazgo de Organizaciones No Gubernamentales de alcance supranacional. En los mercados donde hay disposición a pagar por parte de los compradores y se pone precio a las producciones ecológicas y, en general, a todo lo que significa reconocer e internalizar efectos externos en las decisiones empresariales, estos compradores han obligado a las empresas a responder, alineando la producción con la demanda. Los mercados financieros, a través de la difusión de los estándares ESG (Environment, Social and Governance), se han comenzado a activar para incorporar primas, por exposición a riesgos por el cambio climático, a los costes de financiación de las empresas. La eclosión de las llamadas *finanzas verdes* forma parte también del movimiento para que los mercados, por sí solos o apalancados en la intervención del Estado, fueren la interiorización de efectos externos por parte de las empresas. Sin embargo, la distancia entre rentabilidad privada y social, en muchas inversiones eficaces en la descarbonización de la economía y en la recuperación y mantenimiento del capital natural, sigue siendo grande y el debate sobre la responsabilidad de las empresas en la sostenibilidad del sistema económico sin duda continuará.

3. Un entorno cambiante

La valoración de las contribuciones de las empresas a las dualidades productividad-prosperidad, desigualdad-inclusión y externalidades-sostenibilidad, no puede sustraerse del contexto cambiante en el que se mueve la relación de la empresa con la sociedad y, en particular, en el del funcionamiento de los mercados y en el de las intervenciones de los Estados en la economía.

Como parte de su programa, sobre el futuro de la empresa-corporación, la British Academy identifica los siguientes cuatro aspectos del nuevo entorno empresarial al que la empresa deberá responder y adap-

tarse: *i*) el carácter global de los retos que plantea la sostenibilidad del planeta, sintetizados en los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) impulsados desde las Naciones Unidas, en un momento en el que los principales actores más internacionalizados del actual mundo global son precisamente las propias empresas; *ii*) las amenazas y oportunidades que plantean y ofrecen las nuevas tecnologías, posibilitando, o incluso exigiendo, cambios radicales en los modelos de negocio de las empresas, pero también creando incertidumbres sobre el futuro del trabajo; *iii*) el peso creciente de los activos intangibles en el conjunto de los activos productivos de las empresas, lo que cambia las necesidades financieras de estas, que hasta ahora habían estado muy condicionadas por el peso histórico de los activos tangibles (Haskel y Westlake, 2018); y *iv*) la percepción extendida en la sociedad de la gran influencia de las empresas sobre las personas (desigualdad, privacidad, desprotección del consumidor) y sobre el planeta (cambio climático).

Globalidad, digitalización, intangibles, concentración de poder... dan lugar a un entorno empresarial donde la disciplina del mercado y las intervenciones del Estado para corregir los fallos de aquel, incluida la capacidad para recaudar impuestos, actúan cada vez imponiendo más limitaciones. Muchas de las externalidades, tanto medioambientales como sociales, se extienden por todo el planeta, aunque no exista una autoridad supranacional con suficiente capacidad de intervención para responder a ellas con eficacia. Este problema se agrava cuando se observa que hay actualmente empresas con una capitalización bursátil superior al PIB de varios de los países del G-20. Los Estados nacionales se enfrentan así a un juego de dilema del prisionero que termina en una tragedia de bienes comunes: aunque la respuesta socialmente óptima sería la cooperación de los Estados alrededor de la definición y la exigencia de altos estándares en el ámbito social y medioambiental, la falta de armonización internacional hace que cada Estado encuentre individualmente racional no exigir, en su ámbito de actuación, actuar de polizón y esperar a que sean otros quienes se ocupen del bien público, lo que lleva a la inacción de todos. Algo similar ocurre con la competencia fiscal, que termina por mermar significativamente la capacidad recaudatoria de los Estados

y, con ello, la capacidad para financiar la provisión de servicios públicos.

Las Naciones Unidas, como organización supranacional, ha puesto en marcha varias iniciativas para conseguir un control global de las externalidades, entre las cuales el proyecto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es uno de los de mayor fuerza y en el que hay puestas más esperanzas (7). Sin embargo, en esta y en otras iniciativas anteriores, como el impulso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) entre las grandes empresas multinacionales propuesto a finales del siglo pasado, el resultado final depende casi exclusivamente de la autorregulación por parte de las empresas implicadas, y en ningún caso de la fuerza coercitiva, que no tiene, de la mencionada organización.

La búsqueda de una nueva legitimidad social para seguir operando y haciendo negocios es, probablemente, lo que motiva las declaraciones de los socios de la Business Roundtable en Estados Unidos y/o de los miembros del Foro de Davos cuando anuncian el tránsito hacia una gestión empresarial orientada al conjunto de grupos de interés. Las declaraciones tuvieron en su momento un amplio eco mediático en todo el mundo y han suscitado preguntas como: ¿por qué ahora? y ¿con qué pretensión real? Para unos, las declaraciones son coherentes con la sincera y firme convicción de los firmantes de la declaración de que es una obligación moral de las empresas utilizar sus demostradas capacidades y competencias para mejorar la vida de las personas y evitar el colapso del planeta. Otros, en cambio, consideran la iniciativa como un mero movimiento defensivo por el cual los representantes de las grandes empresas tratan de adelantarse a iniciativas de reforma impulsadas desde el ámbito político. Recordemos las propuestas sobre estos temas de algunos candidatos del Partido Demócrata de Estados Unidos que, en aquellos momentos, buscaban la nominación para competir por la presidencia del país. De esa manera pretenden restar argumentos a la necesidad de intervención de los poderes públicos en el establecimiento de nuevas reglas, ante la existencia de un compromiso explícito de las empresas para crear riqueza en beneficio de todos, incluida la comunidad de la que forman parte.

3.1. *El impacto de la covid-19*

El impacto de la covid-19 sobre la salud pública, sobre la economía y sobre el funcionamiento de la sociedad en general, es una experiencia que puede acelerar y condicionar el cambio de la perspectiva sobre cómo debe transcurrir la relación de la empresa con la sociedad.

La casi coincidencia en el tiempo de las declaraciones empresariales a favor de un capitalismo al servicio de todos los grupos de interés, y la explosión de la pandemia de la covid-19, suscita interés por saber las consecuencias prácticas del nuevo capitalismo corporativo: ¿despiden las empresas a menos trabajadores?; ¿se apresuran a facilitar seguros médicos a todos los trabajadores?; ¿se implican más en ayudar a las comunidades locales a hacer frente a los daños de la pandemia?; ¿dan muestras de mayor altruismo y solidaridad que las empresas del capitalismo de los accionistas?; ¿practican menos ingeniería fiscal? Hay ejemplos anecdóticos de casos de empresas, con tradición de gestión orientada a todos los grupos de interés, para las que las respuestas a las preguntas serían mayoritariamente afirmativas, casi tantos como de empresas que, por ejemplo, pese a firmar la declaración de la BRT, su respuesta a los impactos de la pandemia estaría lejos de ser ejemplar. En cualquier caso, la experiencia de la covid-19 habrá servido, muy probablemente, para que las empresas se den cuenta de que la sociedad está atenta a las promesas públicas de comportamiento responsable, de modo que, si las promesas no se respaldan con hechos, la confianza en ellas se debilitará.

La pandemia provocada por la covid-19 y sus efectos colaterales han aumentado extraordinariamente la demanda de servicios esenciales como la salud, la protección social, la seguridad y el mantenimiento del tejido productivo que en la mayoría de los países se prestan desde el sector público. Es decir, aunque entre las empresas han proliferado actos de filantropía y solidaridad con los afectados por la pandemia, el principal protagonista en la respuesta a la crisis ha sido el sector público. El resultado final es que, por algún tiempo al menos, la sociedad refuerza su confianza en la capacidad del Estado como proveedor de servicios públicos esenciales y, en general, como garante del bien común.

Este hecho puede tener consecuencias para la relación entre la empresa y la sociedad. En primer lugar, porque si los ciudadanos refuerzan su confianza en el Estado para hacer frente a los grandes retos y amenazas colectivos, entre las que se incluye la prosperidad, la inclusión y la sostenibilidad, indirectamente se están elevando los estándares bajo los cuales esos mismos ciudadanos valorarán la responsabilidad social de las empresas, en comparación con los de la era pre-covid. En segundo lugar, porque los ciudadanos colectivamente estarán más predispuestos a aceptar una mayor implicación directa del Estado en las respuestas a esos retos y amenazas.

En este contexto de intervencionismo público, que puede alterar la relación de las empresas con la sociedad, puede valorarse el Programa Europeo de Recuperación impulsado por la UE en respuesta a la covid-19. El programa tiene el doble objetivo de, por un lado, compensar económicamente a los países que se han demostrado más vulnerables y menos resilientes a la pandemia y, por otro, impulsar proyectos transformadores para avanzar en la dirección de una Europa más digitalizada y más *verde*. Las limitaciones del mercado para conseguir una economía social y medioambientalmente sostenible, como la que está implícita en la palabra *verde*, ya se han puesto de manifiesto en el epígrafe 2.3. La intervención pública, a la escala que prevé el programa de recuperación, significa reconocer las limitaciones del mercado y de la autorregulación empresarial (RSC) para alcanzar los objetivos planteados (Cumbre de París, por ejemplo). Aunque está por determinar cómo se articulará la colaboración público-privada en la ejecución de los programas concretos, parece claro que la autorregulación perderá protagonismo a favor de la dirección Estatal. En lo que se refiere a la digitalización, los fallos del mercado que justifican la intervención pública tendrán que ver, sobre todo, con las dificultades para coordinar de forma descentralizada los cambios simultáneos en múltiples campos, entre ellos la educación y formación profesional de las personas, el rediseño de la organización interna de las empresas, la automatización (robotización) de multitud de actividades y la disponibilidad de potentes y ubicuas redes de comunicación, que será necesario abordar para que la digitalización aporte todo su potencial.

4. Las vías de reforma de la empresa

Si mayoritariamente la sociedad desconfía de la capacidad del sistema económico dominante para conseguir resultados acordes con las expectativas, lo natural es que se plantee la reforma del sistema. El espectro de las reformas puede ser de menos o más calado: desde cambiar una modalidad de capitalismo por otro, por ejemplo, el anglosajón por el renano o el liberal por el político (Branco Milanovic), hasta sustituir el capitalismo por el socialismo participativo (Thomas Piketty). El cambio de sistema afectaría a la empresa, en cuanto que su encuadre presenta diferencias notables entre un sistema y otros, aunque, desde hace tiempo, se proponen reformas de la empresa sin necesidad de cambiar sustancialmente el sistema de economía de mercado dominante. En este apartado se resumen brevemente las propuestas de reforma de la empresa agrupadas en tres líneas, mercado, gobernanza y propiedad (8).

4.1. Mercado

La línea de reforma que llamamos de *mercado* se refiere al continuismo por la senda de la RSC que desde hace veinte años está presente, con intermitencias, en la economía y en la política de la empresa. En esencia, la RSC deja a la voluntad de las empresas dosificar el retorno social de sus actividades de producción e intercambio dentro de una convicción bastante generalizada de que, con los cálculos de coste-beneficio adecuados, lo que implicaría utilizar el correcto horizonte temporal, la RSC no debería ser contraria al beneficio para los accionistas. Las propuestas de reforma van en la línea de aumentar las exigencias de transparencia informativa de las empresas en todo aquello que afecta a la riqueza que generan para sus grupos de interés, con el fin de que con más información la disciplina del mercado actúe más eficazmente. Es decir, con más y mejor información los ciudadanos, en su relación con la empresa como consumidores, trabajadores, inversores financieros y miembros de las comunidades locales, ejercerán mejor su función disciplinaria, premiando a las empresas que respondan a las expectativas y castigando a las que no lo hagan. Esta disciplina del mercado requiere también, para ser efectiva, que consumidores, trabajadores, inversores y la comuni-

dad en general puedan elegir, es decir que si la empresa les defrauda tengan otras empresas a su alcance a las que poder acudir en sustitución de la incumplidora. La perspectiva de mercado y el empoderamiento de los grupos de interés en su relación con la empresa traslada la responsabilidad social a los propios interesados, no a la empresa, que se limita a satisfacer sus demandas (por ejemplo: la empresa que produce productos ecológicos porque los clientes están dispuestos a pagar por ellos, o la empresa que incurre en costes para mejorar el medio ambiente porque en las preferencias de sus accionistas interviene tanto la rentabilidad como el respeto al medio ambiente).

En este contexto, la Ley 11/2018 del Gobierno de España, trasposición de una directiva europea de 2014, que obliga a las empresas a difundir información no financiera certificada, puede interpretarse como una iniciativa dirigida a reducir los costes de los ciudadanos para conocer qué hacen las empresas en materias de interés público, tales como: igualdad de oportunidades, equidad salarial, pago de impuestos, corrupción, sostenibilidad medioambiental, y actuar en consecuencia. Sin embargo, para que la iniciativa legislativa sea efectiva debe acompañarse de educación ciudadana sobre cómo interpretar y valorar la información que proporcionan las empresas, además de estandarizarla y certificarla, como ya ocurre con la información/educación financiera. Las autoridades públicas deberían también informar sobre qué objetivo u objetivos públicos (prosperidad, inclusión, sostenibilidad) van a tener prioridad con estas leyes y cómo se va a determinar si los objetivos se cumplen o no. La disciplina del mercado tiene costes para quienes la ejercen y si esos costes no se aminoran, con facilidad de acceso a la información y posibilidades efectivas de cambiar de empresa suministradora, esa acción ciudadana no funcionará. Si esto ocurre, querrá decir que las empresas están inmunes frente a la disciplina del mercado y el logro de conseguir los objetivos de interés social dependerá de la benevolencia de aquellas. La sociedad deberá estar alerta ante la posibilidad de que a las empresas les interese aparecer como benevolentes para evitar otras actuaciones más drásticas en la dirección de avivar la disciplina de mercado, o la regulación pública. En suma, la RSC será más creíble cuanto más competitivos sean

los mercados y cuanto mayor sea el poder disciplinario del mercado sobre las actuaciones de las empresas (Levine y cols., 2020).

Para que la Ley de Información no Financiera de 2018 sea más operativa, en términos de impacto real, que la iniciativa RSC y para que, en general, la evaluación privada y social de los progresos hacia la consecución de objetivos más amplios de prosperidad, inclusión y sostenibilidad funcione, será necesario establecer las necesarias métricas para medir regularmente esos progresos, ya que solo lo que es medible y cuantificable puede ser adecuadamente evaluado y comparado. En este sentido hay ya iniciativas importantes en marcha a nivel internacional, que deberían traducirse en recomendaciones prácticas concretas en poco tiempo (9).

4.2. *Gobernanza*

La reforma de la empresa por la vía de la *gobernanza* puede resumirse en iniciativas y propuestas que buscan aumentar la autonomía o la recomposición de la distribución de poder dentro de los órganos de gobierno societario. Tradicionalmente, las eventuales reformas se han plasmado en modificaciones de los códigos de buen gobierno corporativo que, como la RSC, se mueven en el ámbito del cumplimiento voluntario y, en el mejor de los casos, en el de la explicación justificativa del mayor o menor cumplimiento. Simplificando mucho, la dialéctica se ha planteado sobre los criterios bajo los cuales el consejo de administración de la empresa-sociedad de capitales debe decidir sobre la asignación de los activos productivos propiedad de la sociedad. Concretamente, dependerá de si el consejo de administración está subordinado a la voluntad de los accionistas y, salvo cambio de opinión de estos, la asignación de recursos se realiza desde el criterio de maximización del beneficio o de si, por el contrario, el consejo tiene libertad de anteponer otros intereses cuando estos sean suficientemente importantes. El repaso de la historia de los códigos de buen gobierno de los últimos treinta años es ilustrativo de los vaivenes en la opinión dominante sobre la primacía o no de los intereses de los accionistas. En el caso de España, después de varias revisiones del código de buen gobierno, ha prevalecido siempre el interés del accionista y así

lo confirma la última revisión del texto de junio de 2020 (meses después de la declaración de la BRT), que recuerda la necesidad de tener en cuenta a los grupos de interés en las decisiones de gestión, pero mantiene como criterio principal de decisión para el consejo el de maximizar el valor de mercado de las acciones.

Una de las justificaciones que se han dado, internacionalmente, sobre por qué los códigos de buen gobierno mantienen como principal criterio de gestión, que deben seguir los administradores, el de la maximización del beneficio es porque, mientras los accionistas no se manifiesten en sentido contrario, el *interés social* (de la sociedad de capitales) está representado por el beneficio y la rentabilidad. No obstante, los accionistas pueden efectivamente cambiar de opinión y pronunciarse a favor de que el uso del beneficio pase a formar parte de las restricciones (beneficio suficiente para asegurar la viabilidad financiera) y que la función objetivo tome la forma de *propósito* con el correspondiente contenido social. Y, para que ese pronunciamiento pueda ser más transparente para todos los grupos de interés, algunas leyes nacionales ponen a disposición de los accionistas de las sociedades de capitales la etiqueta, con respaldo legal, de Benefit Corporation (BC) en Estados Unidos, o la de *Entreprise à Mission* (EM) en Francia, sin renunciar a ser sociedad de capitales. La forma jurídica cambia, para pasar de ser una sociedad exclusivamente de capitales, a la que se le presume el objetivo de hacer máximo el beneficio, a ser una sociedad de *capitales con propósito*. Con este cambio, el gobierno de la empresa sirve al propósito mientras que el beneficio, conseguir una rentabilidad suficiente para cubrir el coste del capital, forma parte de las restricciones que deben cumplirse en la consecución del propósito (10).

Aunque se ha avanzado mucho en integración europea, hasta ahora los avances en la mencionada integración han sido compatibles con diversidad de fórmulas de gobernanza para las sociedades de capitales entre los países de la Unión. Estas diferencias van más allá de los contenidos de los códigos nacionales de buen gobierno corporativo y alcanzan la máxima expresión cuando la legislación de algunos países del centro y norte de Europa obliga, bajo ciertas condiciones, a que las sociedades de capitales incorporen representantes de los trabajadores en sus consejos de administración.

La representación de los trabajadores en los órganos de gobierno de las sociedades de capitales al máximo nivel equivale a recurrir a la voz y al voto de los representantes de los grupos de interés, en este caso los trabajadores, como fórmula de defensa de sus intereses, frente a la iniciativa de dejar esa defensa a las leyes y a la benevolencia de la dirección de las empresas. El hecho de que la representación de los trabajadores se establezca por ley y no se deje a la decisión de los accionistas de la sociedad, sugiere que hay intereses generales que el legislador defiende porque los accionistas, por iniciativa propia, no lo harían; la circunstancia de que en países como España, donde la ley no obliga, las sociedades de capitales no nombren representantes de los trabajadores en los consejos, debe interpretarse como que no está en el interés privado nombrarlos. En todo caso, en el centro y el norte de Europa la representación de los trabajadores en los órganos de gobierno tiene una historia y tradición política que podría ser no inmediatamente exportable a otros países.

4.3. Propiedad

Las reformas de la empresa por la vía de la *propiedad* tratan de descubrir cuándo y por qué una forma de propiedad, o un tipo de propietario de las empresas, se adapta mejor que otras, u otros, a la consecución de objetivos de interés general (balance más positivo en las externalidades). La definición más común de capitalismo es la de sistema económico basado en la propiedad privada de los medios de producción y en la libertad de mercado. Sin embargo, en la realidad lo que *de facto* define al capitalismo dentro de la economía de mercado no es la propiedad privada de los medios de producción, sino el que entre las formas posibles de empresas privadas que permite el libre mercado, predominen de forma abrumadora las sociedades de capitales, es decir, las que otorgan la propiedad de la empresa a quienes aportan el capital. No hay ningún impedimento legal para que en las economías que ahora llamamos capitalistas pudieran tener mayor presencia, incluso ser dominantes, empresas con una forma jurídica diferente y, por tanto, con propietarios distintos: mutualidades, fundaciones o cooperativas de trabajadores.

Hoy por hoy, esta realidad plantea más preguntas que respuestas: ¿Por qué no hay más diversidad en la propiedad de las empresas, teniendo en cuenta que en un *capitalismo sin capital* (por el mayor peso de los intangibles) quien financia el capital tangible no es ya el interesado crítico? Las formas de propiedad del capitalismo sin capital, ¿estarán en mejores condiciones de internalizar externalidades o fomentar la inclusión que la actual sociedad de capitales con la maximización del beneficio como objetivo? Por otra parte, el ejercicio del derecho de propiedad en las sociedades de capitales no se ejerce por igual cuando existe un número reducido de accionistas, cada uno con poder suficiente para influir en la decisión final, que cuando la sociedad de capitales cotiza en bolsa y los titulares de las acciones son inversores sin ánimo de permanencia o activismo. Las diferencias en los criterios, preferencias y formas de tomar decisiones pueden variar también cuando la sociedad de capitales se confunde con la persona emprendedora, o bien cuando la titularidad de las acciones se concentra entre los miembros de una familia, o cuando el accionista principal es una entidad financiera, o una fundación privada, o cuando el accionista de control es el Estado (Hart y Zingales, 2017). ¿Hay diferencias significativas en la función objetivo y en los criterios de decisión dentro de las variantes mencionadas de empresas capitalistas?

La sociedad de capitales remite popular e informalmente a la gran empresa cotizada en bolsa con accionariado disperso y flotante, lo que podría significar entregar el control efectivo de la sociedad a los directivos y administradores. Podría ser precisamente el desentendimiento de los accionistas del quehacer diario de las empresas lo que habría llevado a cuestionar el que los accionistas pudieran tener, colectivamente, el poder de decisión formal que les otorga la ley. El cuestionamiento puede estar justificado también, desde la deseada eficiencia y prosperidad, si la dispersión accionarial fuerza a los directivos de las empresas a comportarse de forma cortoplacista y sacrificar beneficios privados y sociales que, sin embargo, se hubieran podido materializar con la consideración del medio y el largo plazo. Con frecuencia la RSC se ha presentado como solución a este conflicto, entre el corto y el largo plazo en las decisiones empresariales, cuando se afirma que, *en el largo plazo*, que recomienda la RSC, servir a los grupos

de interés redundando en una mayor rentabilidad para los accionistas. Desde este punto de vista, la RSC no plantea conflictos entre la rentabilidad privada y la rentabilidad social en determinadas actuaciones de la empresa (presencia de externalidades, por ejemplo), sino que forma parte de las herramientas de gestión ordinaria del negocio cuando hay que establecer puentes entre el corto y el largo plazo que los inversores financieros de otro modo no sabrían visualizar. Por otra parte, se está observando, desde hace ya un cierto tiempo, una deriva de los accionistas y *lobbies* financieros hacia la exigencia, a gestores y directivos, de resultados de corto plazo que se materializa, entre otros requisitos, en la demanda de estos de la presentación de resultados trimestrales, lo que complica e interfiere con el impulso de proyectos con largos períodos de maduración para conseguir resultados de interés privado y social (11).

Las reformas para influir en el ejercicio de la propiedad en las sociedades cotizadas avanzan también por la vía legislativa. El pasado martes 14 de julio el Gobierno español aprobó el proyecto de Ley de Fomento de la Implicación a Largo Plazo de los Accionistas en Sociedades Cotizadas, trasposición de la Directiva Europea de 17 de mayo de 2017 bajo un nombre similar. El objetivo es aumentar la implicación de los accionistas en el gobierno corporativo, es decir en el control y administración de la sociedad, a través de fórmulas que permitan recompensar esa mayor implicación; se trata, por tanto, de actuar contra el cortoplacismo incentivando a los accionistas para que mantengan durante más tiempo las acciones de la empresa en su poder. Entre estas compensaciones al activismo de los inversores financieros, se contempla el premiar al accionista fiel con un voto adicional por cada acción que se mantenga durante dos años como mínimo (12); además se suprime la obligación, hasta ahora, para las sociedades cotizadas, de elaborar informes financieros trimestrales, lo que sin duda facilitará las perspectivas de largo plazo de gestores y accionistas.

Aparentemente, el legislador europeo, y también el español, entiende que más poder para los accionistas y menos poder para los directivos y administradores es positivo para que la sociedad de capitales se alinee con la prosperidad. Es precisamente lo opuesto a lo que creen quienes defienden las reformas que tienen

como objetivo final reducir el poder de la propiedad a cambio de dárselo al gobierno corporativo. Una solución intermedia podría ser la del gobierno fideicomiso de la sociedad de capitales por el cual accionistas, administradores y directivos gestionan la sociedad desde la posición de fideicomisos, no como propietarios, lo que significa que el patrimonio social está al servicio del propósito y no al servicio de los intereses de los accionistas. Estos tienen el derecho a elegir el propósito, pero después de hacerlo es el propósito el que guía las decisiones, no la maximización del beneficio.

En resumen, las propuestas de reforma de la empresa de más calado, y realizadas desde fuera del núcleo de poder empresarial, consideran que la renuncia a la maximización del beneficio debe introducir cambios significativos en la gobernanza y en la propiedad de las empresas. Con el objetivo común de defender los intereses de todos los grupos involucrados en el propósito común de la empresa, se proponen dos líneas principales de reforma: el *modelo representativo* y el *modelo fideicomiso*. En el primero, defendido por el profesor de la Universidad de París, Thomas Piketty, interesados cualificados como los trabajadores, nombran representantes entre los miembros de los órganos de gobierno de la empresa; desde allí defienden intereses propios y comunes, en mayor o menor sintonía con los representantes de otros grupos de interés, principalmente los accionistas. En el modelo de fideicomiso, cuyo principal defensor es el profesor de la Universidad de Oxford Colin Mayer, el consejo de administración y la alta dirección actúan bajo el mandato de gestionar los recursos en beneficio del conjunto de la empresa, coordinando la retribución para cada uno de los grupos de interés.

La implantación de estos modelos puede requerir reformas legislativas, por ejemplo, posibilitando a las sociedades de capitales el incluir en sus estatutos cláusulas por las que se modifica el interés social, sin que deba darse por supuesto que deba coincidir necesariamente con el interés de los socios accionistas. Thomas Piketty considera insuficiente la reforma del gobierno corporativo de las empresas para conseguir reducir la desigualdad en la distribución de la renta y la riqueza, y propone que se acompañe de una fiscalidad mucho más progresiva sobre la riqueza, coordinada a escala

global. Colin Mayer no se pronuncia sobre los posibles efectos redistributivos del modelo fideicomiso, pero aporta una justificación adicional, basada en la eficiencia, a favor del mismo: el poder de los accionistas en la empresa pudo estar justificado cuando el activo crítico era el capital tangible; ahora, la capacidad de crear riqueza está vinculada a la gestión de capital intangible, incluido el capital natural, y ello requiere nuevas formas de ejercer los derechos de propiedad por parte de los accionistas. Ninguna de las propuestas de reforma espera que la actuación descentralizada de las empresas sea suficiente para asegurar la sostenibilidad del planeta, por lo que deducen que el papel de los Estados seguirá siendo crítico para avanzar en este objetivo.

5. Conclusión

Las empresas son la principal fuente de creación de riqueza de la que dispone la sociedad. Sin embargo, las muestras de agotamiento del crecimiento, la falta de capacidad del modelo económico imperante para responder a las crisis de igualdad, sostenibilidad e inclusión, amplificada con la aparición de la pandemia covid-19, están obligando a las empresas, y a la sociedad en general, a analizar los modelos económicos y estructurales que les sirven de soporte para encontrar la forma de interiorizar las externalidades que están causando los desajustes actuales.

La sociedad de capitales, forma jurídica de empresa dominante en el sistema económico actual, se gestiona bajo el criterio de maximizar el beneficio con el que se retribuye a los socios accionistas. Este comportamiento individual se ha relacionado directamente con resultados e impactos colectivos que cuestionan la legitimidad del propio sistema: estancamiento de la productividad, creciente desigualdad en la distribución de la renta y la riqueza y la hipoteca del bienestar de las generaciones futuras. A ello han contribuido tanto la debilitación de la competencia en los mercados de productos como el simultáneo aumento de la competencia fiscal a la baja y el arbitraje regulatorio entre los Estados nacionales, en un mundo cada vez más globalizado y menos articulado para defender el interés común. Según el contrato social de postguerra, corresponde a los Estados nacionales defender la

competencia en los mercados, redistribuir la renta y la riqueza para igualar las oportunidades en origen y forzar la internalización de las externalidades (a través de leyes, impuestos, subsidios). En una economía cada vez más globalizada y en empresas con plena libertad para cruzar fronteras nacionales movilizand recursos y bases imponibles, la propia lógica del sistema recomienda crear mecanismos compensadores de alcance global, algo que, hasta el momento, no ha sucedido.

A partir de esta realidad, desde distintos ámbitos se defiende la necesidad de impulsar un *nuevo contrato social* donde la reforma de la empresa ocupe un lugar destacado. En esencia, se trata de que la empresa renuncie al objetivo de generar el mayor beneficio posible para los accionistas y adopte un propósito más alineado con el interés general como, por ejemplo, crear riqueza para el conjunto de los grupos de interés entre los que se incluye a los clientes, trabajadores, proveedores, inversores financieros, comunidad local y sociedad en general. Se entiende implícitamente que, con este nuevo contrato social, la empresa va a ser capaz de autorregularse hasta conseguir un desarrollo económico inclusivo y sostenible, con independencia de la competencia en los mercados y de la intervención de los Estados.

Las propuestas de reforma de la empresa varían según los medios que se consideren apropiados para conseguir el resultado deseado. Para aquellas que proceden del propio núcleo de poder empresarial, Business Roundtable, Foro Económico Mundial o los máximos responsables de poderosos fondos de inversión, la renuncia al objetivo de maximizar el beneficio en la gestión empresarial es plenamente compatible con la sociedad de capitales y la propiedad (gobierno de los accionistas) a favor de los intereses de los accionistas. Se trata de, a través de reformas legislativas o por la vía de la autorregulación, profundizar en la línea de más transparencia sobre los resultados no financieros, acorde con el concepto de responsabilidad social corporativa que ha sobrevolado la gestión empresarial durante los últimos veinte años. La oportunidad de estas iniciativas podría explicarse como una reacción defensiva ante una opinión pública cada vez más consciente de los pobres resultados del sistema (intento de recuperar

legitimidad para operar) y ante unos mercados que ya incorporan los riesgos visibles del cambio climático en los precios de los activos productivos. Las que proceden de fuera del núcleo empresarial son más radicales e incluyen la revisión de los criterios de representación en los órganos de gobierno y la sustitución del papel de los directores desde *agentes* de los accionistas, situación actual, a *fideicomisos* de la corporación.

La empresa española muestra déficits de productividad en relación con las empresas de su entorno. La elevada dualidad del tejido empresarial, con más de un tercio de las microempresas con muy baja productividad en términos absolutos y relativos, es sin duda un factor de desigualdad; además España es uno de los países más amenazados por los daños del cambio climático. Por tanto, la empresa española afronta los retos de prosperidad, inclusión y sostenibilidad en mayor grado que las empresas de otros países de su entorno, especialmente de las del norte de Europa, más productivas, más inclusivas y sostenibles y que, además, adoptan tradicionalmente formas de propiedad y gobierno diferentes a las de las homólogas del sur.

La crisis del coronavirus y la iniciativa de la UE, de dar un impulso transformador a la economía y a la política de la Unión alrededor de una sociedad verde y digital, abre un abanico de nuevas oportunidades para el cambio en las empresas españolas. Muchas posibilidades están abiertas, pero todas ellas pasan por un encaje del modelo de empresa en una Europa cuya viabilidad, como unión política, pasa necesariamente por una mayor convergencia real en la productividad de las economías y en la fiscalidad hacia las mismas. Puesto que están lejos de esa convergencia, las empresas españolas afrontan el reto de aumentar la productividad dentro de las restricciones, o precisamente gracias a ellas, de inclusión y sostenibilidad que reclama el conjunto de la sociedad. Hasta ahora, las reformas de la empresa en España se han mantenido en el ámbito de más mercado (responsabilidad social y transparencia, aunque no necesariamente más competencia), dejando intactos la propiedad y la gobernanza. El debate y la reflexión sobre cómo avanzar en las posibles reformas de las empresas, a partir de donde estamos y ante los retos futuros que se están planteando en otros países,

no debería demorarse, aunque como tal sigue sin formar parte de la agenda colectiva.

La necesaria puesta a punto del capitalismo a través de un nuevo contrato social requerirá redefinir las responsabilidades del Estado y de las empresas, así como la competencia en el mercado en la consecución de los objetivos colectivos de prosperidad, inclusión y sostenibilidad, que en este momento están seriamente amenazados. Queda mucho por hacer en la definición de los términos de ese nuevo contrato y, en particular, sobre el alcance de los cambios en la gobernanza y propiedad de las empresas necesarios para asumir las nuevas responsabilidades en su relación con la sociedad. Pero, mientras se mantenga el contrato actual, que asigna al Estado las mayores responsabilidades en defensa de la competencia, inclusión social e internalización de las externalidades, una responsabilidad ineludible, por parte de las empresas, es no interferir en las funciones del Estado e incluso alinear sus conductas con esos objetivos a través de, entre otras cosas: *a)* renunciar a levantar barreras estratégicas de entrada en los mercados de nuevos competidores, *b)* evitar la ingeniería fiscal y asumir el pago de los impuestos que corresponda, *c)* evitar la corrupción, y *d)* evitar acciones de *lobby* para influir en iniciativas legislativas que benefician a grupos particulares pero perjudican el interés general.

En definitiva, el Estado, en representación de la sociedad, tiene que marcar los estándares de bienestar colectivo y, con leyes y regulaciones, complementar al mercado en su función de dirigir las decisiones descentralizadas de las empresas y de las personas en general hacia la consecución de esos objetivos. El sincero compromiso de la empresa con la sociedad pasa porque interioricen los intereses generales y, cuando esté en sus manos, colaboren en la superación de los fallos del Estado y del mercado, en lugar de beneficiarse ventajosamente de ellos.

NOTAS

- (1) Véanse, entre otros, De Grauwe (2017), Piketty (2019), Milanovic (2019), Rajan (2019) y Zuboff (2019), «Medios de comunicación importantes a nivel global» New York Times, *The Economist*, *Financial Times*... se han implicado mucho en el debate sobre la reforma del capitalismo con editoriales y tribunas de opinión.

- (2) En una línea similar, David Pilling (2019), aparte de cuestionar la viabilidad del paradigma imperante de la necesidad de un crecimiento incesante de la economía, se pregunta sobre la idoneidad de un medidor como el PIB, que mide fundamentalmente la producción física, pero se le da mal encontrarle sentido a las modernas economías de servicios, en las que hay enorme presencia de activos intangibles, o medir el progreso, o discernir sobre la calidad e impacto social de lo medido, entre otras limitaciones,
- (3) McAfee-Brynjolfsson (2017) y Friedman (2016) comentan la velocidad exponencial de cambio que están experimentando las mencionadas tecnologías y los enormes esfuerzos de aportación de recursos que se están llevando a cabo en estos campos. También se pueden ver algunos datos recientes en, por ejemplo, <https://empresas.blogthinkbig.com/inversion-en-inteligencia-artificial/>.
- (4) Para una visión más amplia y completa del estado de la cuestión en la evidencia y debate sobre la evolución de la desigualdad en el mundo véase el World Inequality Report 2018 elaborado por el equipo de Thomas Piketty.
- (5) Serafeim y cols., (2020) estiman un coste ambiental del transporte realizado por las aerolíneas Lufthansa y American Airlines de 2.300 y 4.800 millones de dólares, respectivamente, superiores en ambos casos a los beneficios contables reportados por las empresas. Por lo tanto, la contabilización de estos costes obligaría a las empresas o bien a subir precios, lo que reduciría la demanda de viajes y la contaminación, o a salir del mercado.
- (6) Schwartz y Finighan (2020) argumentan que se está muy lejos todavía para que la rentabilidad privada de las inversiones dirigidas a reducir la presencia de CO₂ en la atmósfera se acerquen a la rentabilidad social, por lo que para conseguir los objetivos de reducción de emisiones que aseguran la sostenibilidad del planeta será necesario un mayor activismo de los gobiernos durante mucho tiempo. Algunos académicos destacados alertan también de las disfunciones de gestión que resultan de la situación generalizada entre las empresas de colocar en ámbitos de responsabilidad, distintos a la formulación de estrategias de sostenibilidad, la ejecución y la financiación de las mismas.
- (7) En el enlace <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> puede encontrarse una valoración actualizada de los objetivos y realidades de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, así como una visión crítica de las consecuencias para la evolución futura de la covid-19.
- (8) Algunas de las propuestas de reforma que han recibido más atención provienen de instituciones como la Business Roundtable (2019) de Estados Unidos, The British Academy (2018, 2019), la Social Market Foundation (2020) y un informe conjunto elaborado por varios ministerios del gobierno francés (Notat y Senard, 2018).
- (9) Sobre información no financiera publicada por las empresas, y en general sobre la problemática de la métrica a utilizar para evaluar el desempeño de la empresa orientada a un propósito u orientada a crear riqueza para el conjunto de grupos de interés, véase el informe del GRI, apoyado por las Naciones Unidas, *Carrots and Sticks*, https://www.carrotsandsticks.net/?utm_campaign=11698680_Launch%20of%20Carrots%20%26%20Sticks%202020%20Report&utm_medium=Engagement%20Cloud&utm_source=Global%20Reporting%20Initiative&utm_i=4J5,6YQRC,T72DAY,S16TL,1. Serafeim (2014); Serafeim y cols. (2020ab).
- (10) Sobre beneficio o propósito véase Freeman (2014), Mayer (2018, 2020), Edmans (2020). Para una visión crítica sobre un gobierno corporativo que asuma objetivos distintos de los que marcan los accionistas ver Bebchuk y Tallarita (2020).
- (11) El *cortoplacismo* en las decisiones empresariales es una de las potenciales pérdidas de eficiencia a que lleva la exigencia de rentabilidad a corto plazo del mercado de capitales: es contradictorio formular y ejecutar estrategias de sostenibilidad que requieren plazos de diez años, a la vez que se presiona a las empresas con el reporte de resultados trimestrales (Roe, 2020; Mayer, 2013).
- (12) La ministra portavoz, en la rueda de prensa posterior al consejo de ministros donde se anuncia el anteproyecto de Ley de Fomento de la Implicación de los Accionistas, señala que la nueva norma busca contribuir a *sostener el crecimiento económico, la creación de empleo y crear valor para las propias compañías*. La exposición de motivos de la directiva europea, punto 14: dice *Una mayor implicación de los accionistas en el gobierno corporativo constituye uno de los instrumentos que pueden contribuir a mejorar el rendimiento financiero y no financiero de esas sociedades, también por lo que se refiere a factores medioambientales, sociales y de gestión, en particular como los que se mencionan en los Principios de Inversión Responsable que las Naciones Unidas sostienen. Además, una mayor implicación por parte de todos los interesados, en particular los trabajadores, en el gobierno corporativo constituye un factor importante a la hora de garantizar un enfoque más a largo plazo por parte de las sociedades cotizadas, que debe ser fomentado y tenido en cuenta*. Este párrafo está reproducido literalmente en el preámbulo del Anteproyecto de Ley español de 24 de mayo de 2019.

BIBLIOGRAFÍA

- Bebchuk, L. y R. Tallarita, (2020), *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/03/02/the-illusory-promise-of-stakeholder-governance/>.
- Brynjolfsson, E. y Saunders, A. (2009), *Wired for Innovation*, The MIT Press
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2014), *The Second Machine Age*, W.W. Norton & Company
- Business Roundtable (2019), *Statement on the Purpose of a Corporation*, Agosto.
- Columbia Law School Symposium Corporate Governance (2019) «*Counter-Narratives: On Corporate Purpose and Shareholder Value(s)*», 31 *Journal of Applied Corporate Finance* 3, 10.
- De Grauwe, P. (2017), *The Limits of the Market*, Oxford University Press

- De Loecker, J.; J. Eeckhout y G. Unger (2020), «The Rise of Market Power and the Macroeconomic Implications», *Quarterly Journal of Economics* 135(2): 561-644.
- Dorn, D.; Katz, L. F.; Patterson, C. y Reenen, J. V. (2020), «The Fall of the Labor Share and the Rise of Superstar Firms», *Quarterly Journal of Economics* [Internet].135 (2) :645-709.
- Edmans, A. (2020), *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*, 2020, Cambridge University Press.
- Freeman, E. (2014), «Is Profit the Purpose of Business? UVA Darden Ideas to Action», *Business Ethics and Society*.
- Friedman, T. L. (2016), Thank You for Being Late, Farrar, Straus and Giroux.
- Hart, O. y Zingales, L. (2017), «Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value, 2017», European Corporate Governance Institute, *Finance Working Paper Series*, núm. 521.
- Haskel, J. y S. Westlake, (2018), *Capitalism without Capital*, Princeton University Press.
- Kirkup, J. (2020), *Returning the Favour: A new social contract for business*, Social Market Foundation.
- Levine, R.; Lin, Ch. y Xie, W. (2020), Competition Laws, Norms and Corporate Social Responsibility, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3605990> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3605990>.
- López Garrido, D.; Ros, F.; Salas, V.; Santillana, I., «Las empresas se colocan al lado de la sociedad», *El País* 26-11-19, y «Empresa y sociedad: lecciones de la pandemia», *El País*, 23-04-20.
- Mayer, C. (2013), *Firm Commitment*, Oxford University Press
- Mayer, C. (2018), *Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*, 2018, Oxford University Press.
- Mayer, C. (2020), Ownership, Agency and Trusteeship. 2020. Conferencia Gobierno Corporativo IESE, Barcelona.
- McAfee, A. y Brynjolfsson, E. (2017), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W.W. Norton&Cos,
- McKinsey Global Institute (2020), *Reduced Dividends on Capital Natural*, McKinsey.
- Milanovic, B. (2019), *Capitalism Alone*, Harvard University Press.
- Mishel, L. y Davis, A. «Top CEOs make 300 times more than typical workers: Pay growth surpasses stock gains and wage growth of top 0.1 per cent», *Issue Brief#399* 2015, Washington, D. C.: Economic Policy Institute.
- Notat, N. y J. D. Senard (2018), L' Entreprise, objet d'intérêt collectif, Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice de l'Economie e des Finances, du Travail.
- Piketty, T. (2019), *Capital e Idéologie*, Seuil.
- Pilling, D. (2019), *El delirio del crecimiento*. Taurus.
- Rajan, R. (2019), *The Third Pillar*, Penguin Random House.
- Roe, M. (2018), «Stock Market Short-Termism's Impact »(October 22, 2018), European Corporate Governance Institute (ECGI), *Law Working Paper* No. 426/2018.
- Schwartz, A. y R. Finighan, (2020), «Impact Investing Won't Save Capitalism», *Harvard Business Review*, julio.
- Serafeim, G. (2014), «The role of the corporation in society: An alternative view and opportunities for future research, 2014», *Harvard Business School* WP 14-110.
- Serafeim, G.; R. Zochowski, y J. Downing, (2020), «Impact-Weighted Financial Accounts: The Missing Link for an Impact Economy», *Harvard Business School*.
- Serafeim, G.; R. Zochowski, y J. Downing, (2020), «Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy», *Harvard Business School*.
- Serafeim, G. y Y. K. Trinh, (2020), «A Framework for Product Impact-Weighted Accounts», *Harvard Business School*, WP 20-076.
- Tepper, J. (2018), *The Myth of Capitalism*; Wiley.
- The British Academy (2018), *Reforming Business for the 21st Century*, The British Academy.
- The British Academy (2019), *Principles for Purposeful Business*, The British Academy.
- Zuboff, S. (2019), «The Age of Surveillance Capitalism», Profile Books, Recientemente traducido (2020) como *La Era del Capitalismo de Vigilancia*, Paidós.

TRANSICIÓN ENERGÉTICA, COVID-19 Y MODELOS SOCIOECONÓMICOS

Pedro Rivero Torre

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad

Vicepresidente de AECA y Presidente de la Comisión de RSC

RESUMEN

Parece oportuno realizar unas reflexiones sobre las consecuencias que tienen y pueden tener las dos crisis simultáneas a que se enfrentan los sistemas económico-sociales mundiales, por primera vez en la historia, es decir, la crisis climática y la derivada de la pandemia covid-19. A estos efectos, repasar cómo afectaron las crisis anteriores, especialmente las energéticas, a los modelos de economía de mercado y cómo estos se adaptaron para solucionarlas, debe servir para extraer enseñanzas que sean útiles para definir tanto los efectos previsibles de las actuales como las ayudas que, sin duda, serán necesarias para lograr la recuperación de la actividad en los mercados, favoreciendo su funcionamiento y evitando intervencionismos no deseables, cuando lo que, además, se persigue, especialmente en la UE, es la creación y fortalecimiento del desarrollo del modelo socioeconómico para la sostenibilidad en el mercado interior único, como modelo que permita, mediante su adecuado funcionamiento, dar una respuesta apropiada a los objetivos de la descarbonización, sanitarios y a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de Naciones Unidas.

El modelo de responsabilidad social corporativa (RSC), en el que la empresa, como agente fundamental de operación en el mercado de libre competencia y competencia, se ofrece como la solución más adecuada para la estrategia, actividad y gobernanza de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo, al ocuparse, conjuntamente, de alcanzar los objetivos económicos, sociales y medioambientales con el adecuado reparto entre los interesados en su actividad (*stakeholders*) y en el sistema general en que opera y al que debe contribuir asimismo para alcanzar su sostenibilidad. Este modelo es el que permitirá, asimismo, establecer las prioridades necesarias en los objetivos, para que el sistema de mercado, transformado con su actuación voluntaria en *economía social de mercado*, sea garante también de la sostenibilidad o sustentabilidad del propio sistema global.

PALABRAS CLAVE

Modelo de mercado, Competitividad y competencia, Crisis energética, Covid-19, ODS, Sostenibilidad, *Stakeholder*, Modelo RSC y empresa RSC, Voluntariedad.

1. Introducción

Al recibir la invitación para participar con una colaboración, en el presente número de la revista *Economistas* de nuestro Colegio, que acepté muy agradecido, me pareció obligado, dada la etapa de incertidumbre y cambios que estamos viviendo, comenzar señalando la fecha en que se realiza este trabajo, julio-agosto de 2020, ya que quizás cuando sea publicado hayan pasado acontecimientos que ahora mismo son imposibles de prever y que puedan cambiar al menos algunas de las reflexiones que aquí y ahora podamos aportar.

Y decimos reflexiones, porque entendemos que, en estos momentos, son muchas más las *ideas* que, sobre

el análisis de la situación, sus consecuencias y el futuro previsible, se puedan aportar, que las *certezas* sobre lo que puede pasar y cómo afrontarlo, especialmente cuando de los *modelos* presentes y futuros socioeconómicos se quiere tratar. Las reflexiones, tormentas de ideas, seguimiento de procesos de cambio, análisis de los necesarios ensayos de *prueba y error* que sin duda se van a producir y se están produciendo a velocidades hasta ahora desconocidas en la moderna historia económico-social, nos parecen no solo oportunas en el momento presente, sino necesarias, pues, una primera observación de la realidad actual, pone de manifiesto que no todos los cambios y soluciones que se están aplicando en este momento son coincidentes y ello da lugar a que se estén dando respuestas de emergencia

que son distintas y en ocasiones contradictorias entre sí, motivadas fundamentalmente porque tampoco las situaciones de los agentes que operan en los *modelos* en vigor son iguales y, por tanto, requieren también tratamientos distintos a las, sin duda, más preguntas que respuestas planteadas.

Por ello, nos parece que interrogarse sobre la cambiante situación socioeconómica en los momentos actuales y analizar situaciones pasadas y presentes es muy oportuno, porque permite valorar lo que parece que seguirá siendo permanente en sus *fundamentales* y lo cambiante o necesariamente cambiante. Ello será el objetivo fundamental de nuestra aportación, intentando contribuir a la reflexión y analizar los modelos actuales y sus posibles modificaciones, en una línea en la que creemos que al Colegio le corresponde un importante papel de aportaciones necesarias.

2. El modelo de libre mercado, sus condicionantes y limitaciones ante las crisis

Con el desarrollo del capitalismo liberal, especialmente a partir del siglo XVIII con la Revolución Industrial y la división del trabajo, el mercado adquiere una importancia fundamental como *lugar de encuentro* entre oferentes y demandantes, para intercambiar productos y servicios, a un precio que iguale oferta y demanda y que se considera el *arbitraje perfecto* (mano invisible de Adam Smith), para lograr la mejor asignación de recursos económicos escasos y susceptibles de usos alternativos.

El objetivo asignado al mercado era lograr la mayor creación de riqueza y, consecuentemente, el mayor desarrollo económico posible. Efectivamente, en lo fundamental y durante mucho tiempo, el modelo mostró su eficacia en el logro de dicho objetivo, sobre la base tecnológica de utilización de la energía procedente de combustibles fósiles (carbón y petróleo) tanto en la industria como en el transporte, fundamental para el comercio. Así, el desarrollo *de la combustión*, tanto en procesos industriales (siderurgia y otros) como su introducción en la producción de electricidad, lograron incrementos de productividad y reducción de costes que aceleraron el proceso de crecimiento económico, basado en economías de escala e incremento de la producción por unidad empleada, como consecuencia,

según se dijo, de la mecanización aplicada a la división del trabajo (Taylorismo).

En este periodo de crecimiento, incluso las guerras y su economía, implicaron ralentización en la oferta de algunos bienes y servicios, pero, al mismo tiempo, aceleración del desarrollo de tecnologías e innovaciones que volvían a relanzar el proceso de crecimiento una vez superados los periodos bélicos. Es decir, con cambios en las orientaciones y en algunas reglas, pero los mercados siguieron creciendo y acompañando al crecimiento económico de forma que hacía suponer que este podía ser indefinido y a muy largo plazo.

Desde sus orígenes, el mercado en el capitalismo liberal ya advertía que este sistema podía funcionar, siempre que en el mismo existiera demanda suficiente para generar oferta competitiva y que no lo haría si dicha demanda no existía o era insuficiente como motor de anticipación de la oferta necesaria para atenderla.

Al mismo tiempo se establecía que el mercado funcionaría adecuadamente para favorecer la creación de riqueza, siempre que en él operaran los llamados *bienes económicos*, es decir, los que utilizan, como también se ha dicho, recursos escasos susceptibles de usos alternativos. Por ello, era preciso distinguir entre recursos y bienes con *valor de uso* pero sin *valor de cambio*, quedando los primeros excluidos del mercado bien por no existir demanda o bien por ser de *oferta infinita* en la naturaleza. A su vez, cuando se tratara de bienes cuyo valor en uso fuera esencial, los Estados deberían de intervenir para garantizarlos, dada la inoperancia o insuficiencia de los mercados para procurarlos en tiempo hábil. Para los bienes económicos su utilidad marginal determinaría el precio en el mercado al igualar oferta y demanda.

Como ejemplo paradigmático de bienes esenciales, no regulables automáticamente por los mercados, se distinguían los que no podía esperarse que la demanda generara la oferta correspondiente, por ejemplo la sanidad o la seguridad y defensa y la educación. Todos ellos bienes esenciales y de primera necesidad que deberían ser *garantizados* desde los poderes públicos, precisamente por esa esencialidad y porque no podía esperarse la solución eficaz de oferta a través de los mercados, ya que la demanda no se alcanzaría, en grado suficiente,

hasta que su pérdida se pusiera de manifiesto (guerras, inseguridad, pandemias, analfabetismo) si no se contaba previamente con la oferta (ejército, fuerzas de seguridad, sistema sanitario y sistema educativo).

Se producía así una competición entre dos sistemas que, en principio, deberían tener bien definidos sus campos de actuación, debido a la predisposición para la eficacia y la eficiencia en el alcance de los objetivos a los que servían los sistemas privados de mercado, para los bienes económicos, y los sistemas públicos de oferta, para los bienes esenciales y no económicos.

Con este planteamiento se debería dar lugar a un desarrollo del sistema socioeconómico global que permitiría el suministro, en condiciones adecuadas, de ambos tipos de bienes y servicios y aparecería no solo el crecimiento económico sino que daría lugar al nacimiento del *desarrollo económico-social*, como se le conocería más adelante.

Sin embargo, este enfoque teórico de equilibrio socioeconómico global no se ha materializado, al menos con suficiencia y, como consecuencia de ello, resultaron las revisiones a lo largo de los siglos siguientes, que conviene tener en cuenta, al menos en sus aspectos esenciales, para poder después analizar en qué medida y con qué cambios en su caso, el mercado libre competitivo puede jugar un papel determinante en el logro de los objetivos impuestos a la economía como consecuencia de su propia evolución y de las transformaciones que, necesariamente, deberán producirse en la actualidad, particularmente por las consecuencias de la aparición de las crisis climática y sanitaria y de sus profundas consecuencias sobre el global (mundial) sistema socioeconómico.

Analícemos, en principio, algunos hechos fundamentales que afectaron ya al sistema de mercado antes de la aparición convulsiva y de emergencia de ambas crisis. ¿Por qué el sistema actual no respondió y no fue suficiente, primero para afrontarlas y luego para considerar que con la recuperación del mercado sería suficiente?

Analícemos en primer lugar el caso de la crisis energética y del clima y tratemos de acotar qué cabía esperar del mercado y cómo y por qué reaccionó este. Históricamente la crisis energética no es una novedad ya que, refiriéndonos a los tiempos modernos, se han

producido varias, aunque su origen y naturaleza hayan sido sustancialmente diferentes.

En la antigüedad fueron las *energías renovables* (agua, viento y sol) las primeras fuentes energéticas utilizadas, bien para el transporte y comercio fluvial y marítimo o como fuerza motriz, en la agricultura (molinos, riegos, etc.) incluso, a veces, combinadas, como la navegación a vela. Durante mucho tiempo su utilización no provocaba ningún conflicto con el medio ambiente ni con el desarrollo de la actividad económica, por considerar entonces las energías primarias como recursos inagotables, debido a su abundancia en la naturaleza y porque su consumo, aunque creciente, era muy limitado.

Pero el crecimiento económico y de la población, así como los desarrollos tecnológicos a su servicio, hacen aparecer en dicho campo la utilización de otras fuentes energéticas no renovables como son básicamente el carbón, petróleo y gas, capaces de mayor eficacia, sobre todo a través de la combustión y el vapor, como se ha dicho, que existen también con prodigalidad en la naturaleza y que, aunque agotables, su final solo se contemplaba a muy largo plazo, incluso suponiendo un crecimiento exponencial de su consumo debido al, asimismo exponencial, crecimiento económico continuado.

No obstante, la utilización de energías no renovables hace que estas se incluyan ya entre los bienes económicos; no tanto, en el principio, por su escasez como por la necesidad de *costes de extracción y preparación*, lo que les asigna ya un valor económico que puede ser tratado a través del mercado, al existir esa oferta con costes y una demanda para su uso intensivo, sin que todavía aparezcan conflictos limitativos en relación con la conservación del medioambiente.

Sin abandonar totalmente el uso de las energías renovables se produce el auge del consumo de las energías no renovables hasta el punto en que el desequilibrio entre oferta y demanda genera las primeras crisis energéticas, especialmente durante el siglo XX.

Asimismo, con la aparición de la energía eléctrica, se produce a principios de dicho siglo XX el segundo hecho que puede considerarse *disruptivo* en el sector de la energía. Por lo que respecta al papel del mercado, hay que destacar que, en su origen, no se consideró la elec-

tricidad un bien esencial para el consumo doméstico y empresarial y, por tanto, su expansión no nace del impulso de la demanda y, no obstante, son las actividades empresariales privadas las que apuestan por su oferta, primero en los usos (especialmente del alumbrado público, sustituyendo al gas) y en la producción a gran escala a medida que se genera la demanda para los procesos empresariales y posteriormente industriales. Son pues las empresas privadas ligadas básicamente a entidades financieras las que sí apuestan por su promotor futuro como fuente energética, siendo también en ellas la combustión un elemento decisivo a través de la generación primaria de vapor y acompañado además por las fuerzas hidráulicas a partir de la fuerza motriz de los saltos de agua y los embalses.

Es, en este caso, la oferta fundamentalmente privada, la que contribuye al lanzamiento del *producto eléctrico*, como materia final para el uso doméstico y como elemento esencial para el industrial. Es aquí, el mercado competitivo, el que actúa como factor desencadenante, mientras que el sector público simplemente se dedica a regular sus aportaciones y las características técnicas de dichos procesos empresariales especialmente para garantizar la seguridad física de su empleo, ante los peligros de electrocución, especialmente a partir de su utilización en *alta tensión*.

El desarrollo rápidamente impensable de la electricidad, para usos domésticos e industriales, acelera, a su vez, el uso de las energías no renovables para su producción con bajos costes decrecientes y elevada productividad mediante el cual las grandes unidades generan la oferta global. Su uso masivo y la alta eficacia y eficiencia en los procesos determinan, a su vez, la transformación de la electricidad en un bien básico, que requiere ya atención especial por parte de los poderes públicos, especialmente cuando aparecen crisis en el sector.

Son las dos guerras mal llamadas mundiales, y especialmente la segunda y su posguerra, las que ponen en cuestión el papel del mercado en el desarrollo de la electricidad como bien que ya había alcanzado entonces la calificación de bien esencial.

La destrucción ocasionada en la economía por las guerras exige un proceso de *reconstrucción* de las instalaciones dañadas y creación de otras nuevas para garantizar

dicho suministro esencial que requería un esfuerzo inversor de enormes magnitudes, aunque apoyado en las mismas tecnologías, basadas en la combustión (centrales eléctricas, de carbón, fueloil y gas) y, refiriéndonos a Europa, este esfuerzo inversor se decide realizarlo con grandes aportaciones de fondos públicos o con la garantía del Estado, para cuyo buen fin se juzga necesario que el sector público participe en el capital de las grandes compañías, que hagan frente con eficacia al desafío y se produce así un proceso generalizado de *nacionalizaciones* (estatificaciones), creando las entidades emblemáticas nacionales como ENEL, EDF, Electricity Council, etc.; solo en España y Bélgica, en la entonces Europa occidental, la industria eléctrica permanece en manos privadas, con la aparición, asimismo en España, de Endesa como empresa pública orientada a la generación de electricidad mediante carbón, que no había sido lo suficientemente utilizado por las empresas privadas y, en Alemania, son los *länder* y no el gobierno federal quienes se ocupan de la crisis y financiación de las empresas eléctricas, necesarias para acometer el proceso de reconstrucción y desarrollo económico.

Es pues esta primera crisis energética moderna, producida por los destrozos de los conflictos bélicos y por la necesidad de atender a la demanda creciente del bien básico en que ya se ha convertido la electricidad, lo que determina la fuerte aparición del sector público sin que aparezca aún el conflicto entre energía y medioambiente, por lo que, como hemos dicho, esa reconstrucción y relanzamiento de la actividad eléctrica, se produce sobre la base de las mismas energías primarias no renovables, dando a la empresa pública un papel dominante en el juego del mercado europeo e instaurando el mercado intervenido, con la obligación de suministro suficiente de oferta y a precios determinados desde dicho sector público (tarifas).

El segundo gran episodio de crisis energética aparece, ya con características mundiales, con la llamada *crisis del petróleo* en 1973, y es ocasionada por el mal funcionamiento de los mercados provocado por la aparición e intervención en los mismos de un cártel de suministro del petróleo (la OPEP) que restringe artificialmente la oferta, para fijar unas cantidades que garanticen un precio medio del petróleo aceptable para dicho cártel. Es pues una crisis del mercado energético, debido a

una intervención en el mismo, provocada y limitativa del valor esencial de la competencia para que pueda funcionar adecuadamente. No hay pues todavía en esta crisis una confrontación entre los consumos energéticos y el medio ambiente.

La salida de esta *crisis del petróleo* se produce, no como cabría esperar, mediante el restablecimiento del normal funcionamiento de los mercados haciendo desaparecer el cártel de la OPEP, sino que, a la vista de su imposibilidad, se aceleran los procesos de desarrollo tecnológico y se sustituyen con las nuevas tecnologías (fundamentalmente la nuclear y, en España, después el gas) y con inversiones masivas en centrales de carbón, hasta conseguir sustituir en gran medida el consumo de productos petrolíferos para la generación de electricidad, restableciendo así el juego de la competencia en el mercado primario, sobre la base de la menor utilización de dicho combustible, hasta el punto de lograr que el precio del petróleo se ajuste nuevamente al resultado de los juegos competitivos con las otras energías primarias, haciendo que la oferta, artificialmente restringida tras la actuación del cártel, fuera nuevamente suficiente para las necesidades del sistema energético; en concreto, en España, más de 8000 MW de potencia en fueloil fueron sustituidos y el crecimiento rápido de la demanda fue atendido por la instalación de otros tantos de carbón (Plan acelerado de inversión en centrales de carbón) y construcción, también acelerada, de más de 5000 MW de potencia nuclear.

Hay que insistir en que este cambio drástico de planes en la inversión en generación eléctrica se realizó, no por razones ambientales, sino por la necesidad de hacer frente a las distorsiones de precios en los mercados, por actuaciones no competitivas en el sector del petróleo. Al mismo tiempo, hay que recordar que en España este esfuerzo inversor hubo de realizarse en condiciones de inflación y costes de capital, superiores a los dos dígitos, con periodos de maduración de esas inversiones superiores a cuarenta años y, en lo nuclear, periodos de construcción (obra en curso no productiva) superiores a los ocho años, lo que motivó un peso inaceptable en los balances de algunas empresas que tuvieron que someterse a un proceso consensuado en UNESA, de intercambios de activos superior a 1,5 billones de pesetas (el mayor de la historia económica de España)

y de concentración de empresas que continuaron siendo privadas pero que pasaron de veinte a las cinco que actualmente siguen existiendo y con un significativo incremento del peso en el sistemas de la empresa pública. Endesa que se hizo cargo de algunas otras (CIA Sevillana de Electricidad, FECSA, ENEL, etc.), ayudada con un recargo en la tarifa eléctrica y con su pase a competir no solo en generación sino también en distribución y comercialización, donde, anteriormente, no estaba sino a través de un contrato de venta de energía al conjunto del resto de las empresas de ciclo completo del sector. Todo ello a través de un proceso voluntario consensuado de reforma y viabilidad del sector eléctrico.

Puede decirse, pues, que el objetivo se consiguió, al producir la energía eléctrica en suficiencia para atender a la demanda y a un precio competitivo nacional e internacionalmente y eliminando la mayor parte de los productos petrolíferos para dicha generación (se pasó de consumir alrededor de cinco millones de toneladas de petróleo en un año hidráulico medio, al entorno de 500.000 toneladas) pero con grandes transformaciones en el sistema de mercado, que siguió regulado mediante tarifas determinadas por la Administración, en lugar de precios fijados en competencia y controlando la oferta mediante las llamadas *órdenes de preferencia*, es decir, haciendo producir a las empresas según sus costes y no mediante ofertas competitivas. Es decir, en toda Europa aparecen empresas públicas, tarifas fijadas por las administraciones nacionales y ofertas asimismo reguladas por orden creciente de costes de producción, hasta la cobertura de la demanda, que es lo único que se agrega para alcanzar el nivel exigido por decisiones del mercado.

El paso siguiente, de importancia para el mercado en la energía, se produce cuando la UE, decide la creación del Mercado Interior único para todo el sistema económico de la Unión y procede, en consecuencia, a discutir qué productos quedan excluidos del mercado y por tanto del sistema de competencia, hasta decidir, después de años de negociaciones, la aparición de la directiva comunitaria sobre *productos excluidos de la competencia*, entre los que no quedan incluidos la generación, transporte, distribución y comercialización de la energía eléctrica, por lo que esta actividad debería seguir su desarrollo, adaptándose nuevamente a

las exigencias de la competencia en el mercado; apareciendo, en consecuencia, el papel del gobierno no como *interventor* sino como *regulador del mercado y de la competencia*.

Cierto es que después de más de veinticinco años de producirse esta decisión, sigue, aunque progresa, el proceso de creación del Mercado Único en la UE y también la del mercado eléctrico aún sin definir totalmente en la UE y en España. Naturalmente este proceso exigía distinguir la parte del suministro que debería explotarse en régimen de monopolio, fundamentalmente las redes de transporte y distribución, y que, por ello, podrían ser de titularidad pública o privada, siempre que estuvieran sometidas al principio de libre circulación de la energía, fuera quien fuese su propietario, lo que dio paso al ATR o libre acceso de terceros a las redes, quedando la generación y la comercialización de la energía eléctrica conformada mediante empresas que debían competir en el mercado, de forma que se consiguiera transformar a los consumidores de *clientes cautivos* sujetos a tarifas, a *clientes elegibles* con capacidad de contratación al precio que libremente fijase la oferta y demanda en el mercado. Las garantías de que el consumidor no tuviera que acceder a este bien esencial a un precio no asumible, quedaba resuelto, temporalmente, hasta que el mercado funcionara en plenitud, mediante el suministro a *tarifa de último recurso* para aquellos consumidores que se consideraran *clientes vulnerables*.

A su vez, la necesidad de la existencia de un regulador *independiente* como pilar clave de la liberalización, parecía aconsejar que se produjera también la separación entre la propiedad de las empresas, de forma que el regulador no pudiera ser confundido, de alguna manera, con el propietario. En España y por lo que respecta a las redes, esto se realizó creando el operador del sistema (REE) y en la comercialización con la creación del operador del mercado (OMEL), así como privatizando la empresa pública Endesa. No en todos los demás países europeos se han producido estas separaciones y privatizaciones, como se ha dicho, el mercado único sigue aún en construcción.

Es evidente que tampoco esta transformación del mercado se hizo por razones ambientales, sino de eficiencia

económica, aunque ya permitía introducir, vía regulación, determinados condicionantes medioambientales, como la fiscalidad o los derechos de emisión y el mercado de CO₂ lo que introducía limitaciones al libre funcionamiento del mercado por razones de interés general, como la de conservación del medioambiente.

En esta situación, aparece la nueva crisis y emergencia climática. Hasta el momento presente el mercado, con los cambios y adaptaciones efectuadas en cada época, se consideraba suficiente como para garantizar, si funcionaba adecuadamente, la *sostenibilidad económica* del sistema, pero, como se ha dicho, sin que tuviera otros objetivos a optimizar, que no fueran la *creación de riqueza* en base a la utilización eficaz de los recursos disponibles.

Lo que la crisis climática pone en evidencia, en la época actual, es que la sostenibilidad económica estricta, no es suficiente, porque, en lo que respecta a la crisis climática, lleva a una destrucción del medioambiente incompatible con ese crecimiento económico y que le hace no sostenible y, por tanto, hay que introducir nuevos cambios y de manera urgente y justa, para que el mercado y el sistema económico vuelvan a tomar la senda de la sostenibilidad.

Nuevamente, después de más de dos décadas, se han conseguido los consensos suficientes con alcance global (mundial) para establecer que, es una realidad científica, la insostenibilidad del desarrollo económico si no se tiene en cuenta, además, la conservación del medioambiente en el que el mismo se produce. En concreto después del acuerdo de París en 2018, se reconoce que es necesario añadir al desarrollo económico el objetivo ambiental de conseguir, para 2050, que la temperatura del planeta no supere el incremento de 1,5 a 2 grados centígrados y, para ello, es fundamental que las emisiones neutras de gases de efecto invernadero (emisiones menos captura) sean en esa fecha nulas, lo que exige una serie de actuaciones sobre el sistema económico de gran envergadura para evitar el indeseado cambio climático y alcanzar la sostenibilidad del sistema económico. Se reconoce, pues, la existencia de una crisis climática, con incidencia profunda en el sistema económico y la necesidad de efectuar cambios en los modelos de oferta y demanda, que mantengan tan-

to la sostenibilidad de las empresas como la de los demás agentes y del sistema de mercado en su conjunto.

Más en concreto, se reconoce la necesidad de eliminar las emisiones de CO₂ y por tanto se ponen en el punto de mira los procesos basados en la combustión y necesidad de su sustitución por otros libres de emisiones, para esa fecha objetivo de 2050. En sentido económico puro, se pone de manifiesto la *obsolescencia* de los activos emisores, especialmente en producción, transporte y movilidad, tanto productivos (oferta) como consuntivos (demanda), añadiendo además, por su eficacia, los desarrollos en ahorro y eficiencia, especialmente en energía, ya que, bajo esta óptica, son los consumos no efectuados los más eficientes para alcanzar el objetivo propuesto.

Como sucede en todo proceso de obsolescencia, en este caso por razón de contaminación ambiental, los efectos económicos se manifiestan en la necesidad de sustituir dichos activos obsoletos por otros basados en desarrollos tecnológicos no emisores y, en el caso de la energía, implican una sustitución de energías obtenidas mediante combustibles fósiles, por energías renovables con emisiones cero de CO₂ en la fase de producción y acompañados de cambios en los procesos de generación y uso, como por ejemplo los *autoconsumos* y la *energía distribuida* que pueden transformar al usuario (doméstico e industrial) en una combinación de demandante y oferente con incidencia, también importante, en la necesidad de redes de transporte y distribución, que precisarán del desarrollo y adaptación necesaria también de su topografía, teniendo en cuenta, además, en este último caso, la evolución y disponibilidad de los sistemas de almacenamiento en pleno desarrollo tecnológico.

Esta crisis climática, pone pues en evidencia la necesidad de un plan masivo de desinversiones y nuevas inversiones para conseguir los cambios fundamentalmente cualitativos necesarios en la oferta, ya que la demanda mantiene su nivel y tendencia creciente, con las modulaciones ocasionadas por los éxitos que se alcanzan en los procesos de ahorro y eficiencia, lo cual está siendo posible gracias a los avances tecnológicos (fundamentalmente en solar y eólica) que lo hacían imposible hace diez o veinte años con las tecnologías

entonces existentes, y contando también con la aportación que ha supuesto el desarrollo de la energía nuclear como tecnología no emisora de CO₂ en su operación.

La UE, con el declarado propósito de situarse en la vanguardia de las actuaciones para hacer frente a la crisis climática y sus consecuencias en el modelo económico de mercado competitivo, ha establecido un programa amplio con objetivos a 2030 (Green Package) que contribuyan a hacer posibles los objetivos de descarbonización y desarrollo económico sostenible en 2050.

Así, el plan de acción de la UE: *financiar el desarrollo sostenible* (2018) manifiesta que sus objetivos son:

- Reorientar los flujos de capital hacia inversiones sostenibles a fin de alcanzar un crecimiento sostenible e inclusivo.
- Gestionar los riesgos financieros derivados del cambio climático, el agotamiento de los recursos, la degradación del medio ambiente y los problemas sociales.
- Fomentar la transparencia y el largoplacismo en las actividades financieras y económicas.

Para instrumentarlo, ha aprobado asimismo el reglamento UE 2020/852 de 18 de julio de 2020, sobre el marco para facilitar las inversiones sostenibles, que constituye un marco adecuado para encuadrar las inversiones a las que debe ajustarse la *taxonomía* y la orientación de los flujos financieros que, en lo ambiental, se refieren a:

- Mitigación del cambio climático.
- Adaptación al cambio climático.
- Uso sostenible y protección de los recursos hídricos y marinos.
- Transición hacia una economía circular.
- Prevención y control de la contaminación.
- Protección y recuperación de la biodiversidad y los ecosistemas.

España, por su parte, tiene en tramitación parlamentaria la Ley del Clima, que constituirá el marco legal en el que se sustenten las actuaciones previstas en el

PNIEC, sometido, a su vez, a la aprobación de la UE, junto con los planes de los demás países comunitarios, para lograr, entre otros, los objetivos de la llamada *transición ecológica justa*.

Es evidente, como se ha señalado, que todas estas actuaciones buscan conducir el plan de inversiones y desinversiones, necesarias para restablecer las condiciones de permanencia en los mercados a largo plazo, con *respeto* a los condicionamientos medioambientales. No es, pues, una crisis del sistema de competencia en el mercado, sino de adaptación del mismo a las nuevas exigencias, para lograr nuevamente su sostenibilidad, estableciendo para ello las ayudas económicas y financieras que se consideran necesarias, para que dicha transición sea *justa*, especialmente en los sectores más afectados por la reconversión.

En este contexto, básicamente económico y ambiental, aparece, de manera inesperada, repentina y grave, la crisis sanitaria provocada por la pandemia covid-19 cuya naturaleza (virus), solución médica (vacunas y medicación) y duración son aún en gran medida desconocidos y cuyos efectos sobre el sistema y tejido económicos son también, por tanto, desconocidos, pues dependen de la solución médica y del periodo que dure dicha crisis. Realmente, los efectos sobre el sistema socioeconómico serán de naturaleza y profundidad diferente a los de las crisis anteriores, si bien deberán afrontarse al mismo tiempo y, por tanto, deberán de formar parte de programas de actuación conjunta, con prioridades que reflejen los objetivos de la lucha contra ambas crisis; sabiendo además que los efectos de la crisis sanitaria sobre la economía tendrán más de *restablecimiento* de la actividad económica que de cambios por obsolescencia de los activos, como sucedió en la crisis energética y, por lo tanto, la naturaleza de las ayudas necesarias para salir de ella, también deberán ser sustancialmente diferentes.

Hay que recalcar, en este sentido, que la crisis sanitaria se produce en el contexto de bienes esenciales, cuya oferta debe ser atendida prioritariamente por los poderes públicos, solos o en colaboración con los privados, ya que el mercado no disponía de los recursos necesarios para afrontarla, por no recibir en tiempo útil las señales necesarias de demanda para su eficaz

funcionamiento. Es pues la colaboración entre la oferta pública y la privada, así como su ajuste a las necesidades provocadas por la pandemia, los que deben de afrontarse y que, como se ha dicho, son ahora desconocidos en gran medida y no esperados por su aparición por sorpresa, lo que obligará a activar planes y ayudas para solucionarlas, repetimos, al mismo tiempo y con más urgencia aún que la crisis climática, pero sin descuidar esta. Las inversiones sostenibles, la necesaria financiación asimismo sostenible y la taxonomía a la que ambas deben de ajustarse, es pues imprescindible y sus prioridades conjuntas afectarán a las ya establecidas para la crisis climática cuando no existía la sanitaria.

Lo fundamental, que ya sí sabemos, es que los efectos de la crisis sanitaria sobre la economía serán fundamentalmente consecuencia directa, no de la pandemia sobre la salud, sino de la necesidad del aislamiento para hacerla frente hasta que se encuentre la solución médica.

Así pues, adquieren importancia decisiva las medidas de ayuda para evitar el cese de actividad y la existencia de las empresas (quiebras) y para soportar la paralización de la demanda y la oferta, con ayudas temporales suficientes a los trabajadores sin empleo, evitando que, en general, la paralización de ingresos consecuencia de los aislamientos y distanciamientos sociales, suponga la desaparición de agentes válidos en el sistema. Asegurar el mantenimiento y posterior recuperación de la actividad económica, es básico para poder mantener en el futuro próximo el sistema de competencia libre en el mercado. Nada garantizaba que la actividad preventiva realizada por el sistema público ni el correlativo del sector privado pudieran haber evitado la crisis y por tanto las ayudas deberán dirigirse a reforzar el papel de ambos y su colaboración y no a cambiar, por razones más ideológicas que socioeconómicas, el papel de unas y otras en el mercado.

Una vez más, se trata de restablecer la actuación adecuada del mercado de libre competencia y no su suplantación, lo que, a su vez, requiere de los cambios estructurales y tácticos que deben presidir especialmente las ayudas temporales y deberán reflejarse asimismo en una taxonomía que haga frente a los efectos conjuntos de ambas crisis, estableciendo las prioridades cuantitativas, cualitativas y temporales que ambos objetivos

exigen y cuya tarea aún no ha abordado la UE, salvo en lo que respecta a la cuantía de ayudas monetarias y financieras acordadas con urgencia.

3. El modelo RSC

La evolución de los mercados exigida para adaptarse a los nuevos objetivos, junto con la necesidad de evitar comportamientos en los mismos, que determinaron la aparición de grandes escándalos y las crisis financieras asociadas, especialmente en la segunda mitad del siglo XX, han dado nuevo contenido al concepto esencial de la *sostenibilidad* o como se dice en Hispanoamérica *sustentabilidad*, que, además de recoger las anteriores exigencias históricas e incorporar los nuevos objetivos a los que aspira que responda para su continuidad, incluyen también nuevos paradigmas sobre la gobernanza, tanto en el sistema global como en el de las propias empresas, como unidad económica básica del funcionamiento del sistema. Son los reguladores y la propia respuesta de las empresas a las exigencias del desarrollo sostenible los que han determinado la aparición de lo que hoy se conoce como modelo de Responsabilidad Social Corporativa (modelo RSC).

Efectivamente y como se resalta en la toma de posición número 1 de la Comisión RSC de AECA, es a partir de las cumbres de Naciones Unidas (ONU) de Río de Janeiro (1992) y en Johannesburgo (2002) cuando se incorporan al concepto de desarrollo sostenible, no solo el cumplimiento de los objetivos puramente económicos de creación de riqueza, sino la necesidad de que este se alcance con resultados sociales y ambientales asimismo sostenibles, tal y como propugnaba ya el modelo de RSC, al exigir la rendición de resultados empresariales de acuerdo con el sentido de la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y ambientales) como requisito indispensable para conseguir el funcionamiento sostenible a largo plazo del sistema en su conjunto y de las empresas en particular y que ya, años antes, había reconocido el modelo gestionado bajo criterios de RSC, que también ahora se establecen como criterios ESG por su denominación en inglés o ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).

En la misma línea y ya en Nueva York, una nueva cumbre de Naciones Unidas establece y concreta 17

objetivos y 169 tareas para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) acompañados de una *agenda 2030* para actuar en la línea de su consecución en los próximos quince años. Hay pues una declaración de objetivos y una agenda concreta que vienen a dar concreción a las actividades que se contemplan bajo el marco del modelo RSC.

La aparición de la pandemia de la covid-19 añadirá, sin duda, objetivos sanitarios al amplio campo de lo social y que, lógicamente, están pendientes de incorporar junto con su incidencia en los demás objetivos y en la agenda de actuación, haciendo así de lo sanitario un elemento fundamental en lo social, junto con los demás ODS como la paz o la igualdad y la disminución de la pobreza o el acceso general a la educación.

Asimismo, la covid-19 introducirá aspectos esenciales para el desarrollo sostenible, en lo que respecta al desarrollo y accesibilidad de las redes de información y comunicación, ya que son las tecnologías que acompañan al desarrollo de la digitalización. A este respecto, la RSC deberá tener en cuenta los efectos que el distanciamiento y confinamiento social está ocasionando y cuya profundidad dependerá del tiempo que dure la pandemia, pudiendo ser por ello más coyunturales o estructurales, ya que, hasta su aparición, las redes y el desarrollo de la inteligencia artificial estaban constituyendo un elemento de gran eficacia para el desarrollo sostenible al servicio de la *inteligencia emocional* que, básicamente, se desarrolla de forma *presencial* en la gestión y está por ver cuáles serán los efectos deseables y no deseables que los procesos de *aceleración telemática* al servicio del aislamiento, tanto en centros operativos como educativos, producirá, al aislar también dichos procesos la *inteligencia emocional*, debiendo lograrse que ambos sigan colaborando para desarrollar armónicamente ambas inteligencias, que son tan necesarias, por ejemplo, para la formación de equipos y para la toma de decisiones estratégicas anteriores a las tácticas u operativas, más ligadas a los desarrollos informáticos.

En lo que respecta a la empresa, la RSC tal y como se expresa en el documento número 1 de AECA (2004) sobre su marco conceptual, es el *compromiso voluntario* de la empresa con su desarrollo sostenible y el de la sociedad en la que actúa, mediante un planteamiento

estratégico que afecta a su composición y comportamiento en la gestión, teniendo presentes los intereses de todos los agentes que en ella intervienen y los de la sociedad en que se desarrolla, buscando con ello ventajas competitivas duraderas.

La consecución, por ejemplo, de los objetivos ODS es pues, el propósito central de la gestión mediante el modelo RSC.

La adopción del modelo RSC implica, en la empresa, cambios sustanciales respecto a sus objetivos y gobernanza con relación a los más simples, asumidos cuando únicamente basaba su sostenibilidad en la creación de riqueza y obtención de los máximos resultados económicos posibles a través de la competencia en el mercado, que a su vez se movía, casi en exclusividad, por impulsos de naturaleza económica.

Estos cambios son de tal naturaleza que implican la redefinición incluso del propio concepto de la empresa, la cual, manteniendo su misión de unidad económica de producción, deja de ser una unidad que opera intentando maximizar el resultado económico para el empresario-propietario (modelo de empresa financiera *shareholder*) a optimizar, en su total proceso de generación continua de valores añadidos, la participación y remuneración de todos los agentes que la componen: empleados, proveedores, clientes, financiadores, etc. (empresa *stakeholder*), respetando, en su actividad, los objetivos económicos propios y los generales de la sociedad (ODS) y siendo la remuneración (beneficio) marginal, positiva o negativa, del empresario su remuneración por el doble papel que juega en la misma; es decir, como decisor de la composición de factores (materiales e inmateriales) que participan en el proceso productivo (capacidad instalada), su aportación eficaz y eficiente a la actividad del proceso de producción (creación de riqueza al menor coste-sacrificio posible por unidad) y el decisor en el arbitraje que supone el reparto de los ingresos generados entre los agentes participantes (sueldos, precios de venta y aprovisionamientos, impuestos e intereses, etc.). Cuando el resultado de los tres elementos, composición, actividad y reparto, arrojan un resultado positivo global, en términos de ingresos menos costes, aparece el beneficio del empresario y en

caso contrario, las pérdidas. Este resultado económico positivo y el respeto a los ODS en los objetivos y en la gestión para lograrlos, se transforman así en las condiciones básicas para obtener la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Este paso de la empresa *shareholder* a la empresa de los grupos de interés (*stakeholder*), es lo que pone en primer plano el interés por el capital humano que hay detrás de cada *stakeholder*, y enlaza así también con las exigencias de la declaración de derechos humanos de Naciones Unidas en 1948 y con las enseñanzas éticas y morales de todas las religiones, particularmente con las del humanismo cristiano y la doctrina social de la Iglesia católica, lo que también ha llevado a calificar a la empresa como *empresa ciudadana*.

Hay que recalcar como característica esencial de la RSC su voluntariedad (autorregulación), ya que es de esa voluntariedad de donde nace la posibilidad de obtener *ventajas competitivas*, puesto que la regulación por ley es, por definición, de obligado cumplimiento para todos los intervinientes en el mercado y, por tanto, aporta las garantías mínimas necesarias para la convivencia ordenada, pero no ventajas de unas respecto a otras, que solo aparecen cuando los compromisos asumidos superan las obligaciones legales.

La empresa RSC se transforma pues, en el *lugar de encuentro* de los *stakeholders*, que deben participar en la misma con la mayor eficiencia individual, para lograr el éxito en la gestión (creación de riqueza) y competir en la obtención de la mayor retribución posible por dicha participación (sueldos, precios, etc.), siendo, como se ha dicho, el empresario el efectivo *decisor* de la gestión y *árbitro* del reparto, respetando, a su vez, los objetivos sociales y estructurales que exige la sostenibilidad y a los que responde la RSC.

Ese lugar de encuentro que es el centro de lo que denominamos empresa RSC, es al que deben acudir todos los *stakeholders*, ya que sin su asistencia y participación activa, no es que la empresa no funcione o funcione mal, sino que directamente no puede o deja de existir si tan solo uno de ellos no acude, ya que no hay empresa posible sin clientes o sin financiadores o sin proveedores, etc.

Por ello y para conseguir la asistencia de los *stakeholders* y su participación activa, es necesario que el empresario ofrezca la *confianza*, necesaria para que los demás decidan participar, y esta confianza se basará en una adecuada rendición de resultados económicos y también en la transparencia informativa sobre cómo se han conseguido. Para ello se han desarrollado, junto a la tradicional información sobre resultados económicos y financieros, externamente verificados, los Estados de Información no Financiera que dan cuenta, además de los económicos, de los restantes aspectos referidos en los ODS, de acuerdo con lo establecido en la directiva comunitaria, traspuesta a la legislación española por la Ley 11/2018, y en cuyo preámbulo recomienda, para su cumplimiento, seguir entre otros la elaboración del Estado de Información no Financiera, de acuerdo con el contenido del Informe Integrado de AECA que, siguiendo entre otros los desarrollos del GRI, ofrece, mediante indicadores simples y complejos, la información sobre los aspectos no financieros que implican la sostenibilidad.

Por último a este respecto y tal como se establece en la citada opinión número 1 de AECA, señalar que estamos de acuerdo con lo expresado por Antonio Garrigues en su contribución al libro homenaje a Ubaldo Nieto respecto a que, en nuestra opinión, y en contra de lo que en su momento opinaron algunos autores como por ejemplo Milton Friedman, la RSC no es una moda pasajera sino que, por su trascendencia y contribución al desarrollo sostenible, ha venido para quedarse y desarrollarse para integrar a su vez en la gestión el alcance de otros objetivos sociales además de los económicos y ambientales, como está sucediendo con los derivados de la covid-19 y que la sostenibilidad irá incorporando, adaptando así el funcionamiento de los mercados a las nuevas exigencias económicas, ambientales y sociales, porque, como se ha dicho, es el sistema que voluntariamente aceptado por el propietario-empresario garantizará también la sostenibilidad a largo plazo de los resultados económicos positivos de su gestión al frente de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, F. y otros, *Dentro de 15 años ¿Escenarios improbables?*, Biblioteca Empresa y Sociedad. Ed. LID, Madrid, marzo 2014.
- AECA, «Información Integrada: El Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su taxonomía XBRL», *Documentos* 8, 10 y 28, Madrid, sept. 2012.
- AECA, *Informe Integrado 2018*. Madrid 2019.
- AECA, «Marco Conceptual de Responsabilidad Social Corporativa». Documento 1 de Comisión RSC, Madrid, enero 2004.
- AECA, Opinión emitida número 1 de la Comisión de RSC, Madrid, 2020.
- E.U., High-Level Expert Group on Sustainable Finance, *Financing a Sustainable European Economy Report*, 2018.
- E.U., Technical Expert Group on Sustainable Finance, *Using the Taxonomy. Supplementary Report*, 2019.
- Fundación Entorno-BCSD España, *Guía de Indicadores de Sostenibilidad. Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sostenible*, Madrid, abril 2012.
- García Echevarría, «Necesidad de orden económico-social para hacer frente a los problemas actuales», IDOE, Universidad Alcalá de Henares, núm. 344, sept. 2012.
- Garrigues, A., en *Obra Homenaje a Ubaldo Nieto*. Ed. Tirant Lo Blanch, Valencia, 2020.
- Horst Albach, «La Economía Social de Mercado Hoy», *Documentos a debate*, IDOE Universidad de Alcalá de Henares, núm. 52, oct. 2012.
- Ley 11/2018, de 28 de diciembre, sobre Información no financiera y Diversidad (transposición de la Directiva UE).
- López Moreno, M. J. y otros, *La Empresa en el dominio de la complejidad*. Ed. Cinca y UNESA, Madrid, mayo 2011.
- Masse, P. y Bernard, P., *Les dividendos de progres*, Éditions du Seuil, París, 1969.
- UE, Directiva 2014/95 del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014.
- UNESA, *El Sector Eléctrico Español a través de UNESA 1944-2010*. Madrid 2011.
- Rivero Torre, P., *Análisis de balances y estados complementarios*, ed. Pirámide, Madrid 2016.
- Rivero Torre, P., *La financiación sostenible del ahorro y eficiencia energética*, ed. Revista AECA, XX Congreso Internacional Málaga, 2019.
- Rivero P. y Lizcano J. L., *RSC y Doctrina Social de la Iglesia*. AECA Congreso Internacional Portugal. Madrid, 2020.
- Weissinger, R., «Gestión del Riesgo», *AENOR*, núm. 281, Madrid, abril 2013.



Tu amor por la ópera es real

Hazte Amigo y disfruta del Teatro Real

Aprovecha las condiciones especiales* para el Colegio de Economistas y comienza a disfrutar de ser Amigo del Teatro: compra anticipada de entradas, descuentos y promociones exclusivas, acceso preferente sin esperas o desgravación fiscal, entre otras.

Hazte Amigo, hazlo real

amigosdelreal.es · 915 160 702 · info@amigosdelreal.com

 **FUNDACIÓN AMIGOS
DEL TEATRO REAL**

*Hazte Amigo por sólo 75 € el primer año y 100 € los siguientes (y benefíciate de una desgravación fiscal de hasta el 75 % de la cuota del IRPF).

INDUSTRIA E INNOVACIÓN PARA UNA NUEVA ECONOMÍA. DESHACIENDO EL CÍRCULO VICIOSO

José Molero Zayas

Catedrático Emérito de Economía Aplicada. Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

El artículo aborda la necesidad de dar un fuerte impulso a la innovación tecnológica en España como forma de alcanzar un tipo de economía más robusta y resistente a nuevos desafíos. Para ello se parte de la importancia singular de la industria en este proceso y se reivindica que las actuaciones prioricen esta relación entre el sector manufacturero y la producción, uso y difusión de las innovaciones. El análisis se hace partiendo de un enfoque elaborado a partir del modelo de causación circular de Gunnar Myrdal que concede una importancia particular a las relaciones entre los diversos componentes del sistema de producción e innovación.

PALABRAS CLAVE

Industria, Innovación, Política tecnológica.

1. Introducción

En los últimos años, muy particularmente a partir de la crisis de 2008, se acrecienta una doble preocupación sobre la situación de la economía española. De un lado, la pérdida de peso que el sector industrial tiene en el conjunto de las actividades económicas, en paralelo con el creciente porcentaje del PIB que representan sectores como la construcción y el turismo. De otro lado, la menor actividad en innovación, singularmente en innovación tecnológica, en comparación con lo que ocurre en países de similar nivel de desarrollo.

Al mismo tiempo, es un hecho constatado que los ciclos económicos se plasman de manera más pronunciada en nuestra economía. Particularmente las fases de crisis alcanzan niveles mayores de intensidad en la economía española en comparación con lo que ocurre en la mayoría de los países desarrollados. Sin duda esto está relacionado con las características de nuestro sistema productivo y la mayor importancia que en él tienen sectores altamente sensibles a la coyuntura, como los ya mencionados de turismo y construcción.

Este artículo aborda esta problemática, centrándose en las relaciones entre industria e innovación como parte esencial del problema y con el fin de proponer algunas medidas encaminadas a resolver lo que desde ahora llamaremos el *círculo vicioso* de la situación de la innovación y la industria. Queremos aclarar que se reconocen aspectos positivos en este sistema de producción e innovación como la existencia de un segmento empresarial fuertemente comprometido con la innovación y de elementos del sistema científico de alto nivel internacional. Sin embargo, cuando se hace un análisis global no es lo que sobresale, en tanto que sí lo son las deficiencias estructurales de gran calado, precisamente las que debemos enfrentar para lograr cambiar la situación y disponer de una estructura económica más resistente a los sucesivos desafíos que se presentarán en el marco de una economía de mercado donde las crisis recurrentes son parte constitutiva.

2. Diagnóstico

La posición de partida es subrayar que no todos los diagnósticos son iguales y de que cómo se efectúe depende en gran medida el tipo de soluciones que se

proponen y su eficacia. En este caso, nos basamos en una aproximación de *causación circular* de las relaciones entre industria e innovación como algunos maestros de la teoría del desarrollo nos propusieron, notablemente Gunnar Myrdal (1). En esta perspectiva importan tanto la identificación de los núcleos fundamentales del análisis como la valoración de las relaciones que se establecen entre ellos. El esquema adjunto representa el método propuesto.

El tipo de análisis que se propone tiene un rasgo característico que consiste en adoptar una perspectiva histórica para entender cómo hemos *heredado* la situación. Los simples datos actuales, incluso en su comparación internacional, solo adquieren su verdadero valor si se conoce su origen y evolución. Las características de este trabajo no permiten hacer un recorrido histórico amplio, pero sí se hará un balance de los *hechos estilizados* de mayor calado.

– España accede tardíamente a la industrialización (Nadal, 1986; Braña, Buesa, Molero, 1984). De hecho, aunque hay importantes núcleos de industrialización a lo largo del siglo XIX no es sino hasta la década de 1950 cuando se puede constatar que la industria está suficientemente generalizada en España. Este retraso ha supuesto, entre otras cosas, un menor enraizamiento de la industria en la economía y una importante dependencia tecnológica del exterior durante largas fases del proceso.

– La amplia etapa nacionalista y proteccionista que transcurre entre el último tercio del siglo XIX y los años cincuenta no hizo sino acentuar las deficiencias estructurales. De manera principal cabe mencionar la instalación de fuertes niveles de intervención estatal que generó hábitos poco competitivos y una cultura de dependencia de los beneficios desde el Estado que, a pesar de los cambios de las últimas décadas, no han desaparecido completamente en sectores vinculados a la energía y algunos servicios importantes.

– Se hereda una estructura industrial débil, cuyos peores flancos son el reducido tamaño de las empresas, la menor presencia de sectores intensivos en tecnología y una notable concentración geográfica.

Esquema 1
Modelo de causación circular de la innovación



Fuente: Elaboración propia.

2.1. El sistema de producción

Un primer rasgo de la debilidad estructural es el reducido tamaño de las empresas. Esto afecta de varias maneras a la eficiencia productiva del conjunto del sistema en sus aspectos técnicos-económicos (economías de escala) y de gestión, que son cruciales para el dinamismo de las empresas, máxime en un entorno donde la competencia tiene lugar en un plano internacional. Pues bien, todas las estadísticas confirman una doble característica en relación con el tamaño de las empresas industriales: la altísima preponderancia de las empresas pequeñas y el menor peso de las grandes empresas en comparación con el que estas tienen en otros países desarrollados. El cuadro 1 muestra que las empresas de menos de 20 trabajadores representaban el 91,5% de las empresas industriales en 2018, mientras que tan solo suponen el 25% del empleo y un 10,43% de la cifra de negocio.

Esta polarización se traduce en unas diferencias de productividad considerables en función del tamaño de las empresas, tal como enseña el gráfico 1. Detrás de este resultado está la distinta situación entre pequeñas y grandes empresas en lo relativo a la tecnología y a la gestión de la empresa.

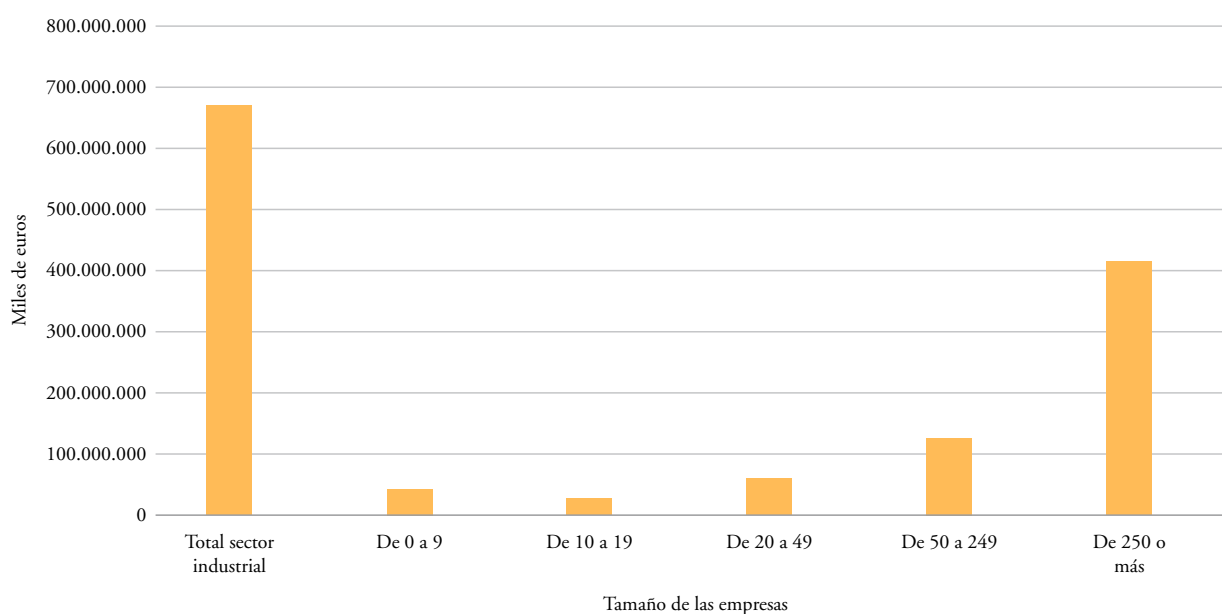
Cuadro 1**Personal ocupado por tamaño de las empresas**

	Número de empresas	Cifra de negocios	Personal ocupado
Total sector industrial	195.340	670.863.733	2.253.476
De 0 a 9	164.280	42.348.465	358.489
De 10 a 19	14.485	27.677.117	193.911
De 20 a 49	10.643	59.444.540	323.409
De 50 a 249	4.907	126.516.857	494.602
De 250 o más	1.024	414.876.754	883.064

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El segundo vector estructurante de la industria es su composición sectorial. En un trabajo reciente, Gandoy y Álvarez (2020) han comparado la estructura de la industria española con la de la UE-28 atendiendo al contenido tecnológico de la producción y de la demanda de los sectores. El cuadro 2 resume los datos y muestra la menor presencia en el caso español de sectores de manufacturas avanzadas y la mayor de

las manufacturas tradicionales. Se amplía la comparación haciéndola por países tomando como indicador el porcentaje de las manufacturas avanzadas en el total para el período 1995-2016. El resultado es que España se encuentra en el grupo de países donde el referido indicador es menor y uno de los pocos en los que se observa un retroceso durante el período indicado (2).

Gráfico 1**Productividad por tamaño de las empresas**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Cuadro 2

Distribución del V.A. por tipo de sectores

Porcentaje sobre el total

	España	UE-28
Manufacturas avanzadas	5,8	9,9
Manufacturas intermedias	36,4	43,5
Manufacturas tradicionales	57,8	46,4

Fuente: Gandoy y Álvarez (2020).

Cálculos recientes de la UE han estimado el peso del empleo de los sectores intensivos en conocimiento sobre el total. El gráfico 2 permite comprobar que en 2018 España se sitúa claramente por debajo de la media de la UE-28 (12% frente al 14,4%) y muy alejada de los países más dinámicos de la OCDE, en los que la ratio alcanza niveles superiores al 15% y en varios casos superan el 20%. Esta menor presencia de los

sectores tecnológicamente intensivos, en particular los relacionados con las TIC, es un hándicap importante en la capacidad de generar, consumir y difundir innovaciones, lo que puede ser un obstáculo significativo de cara al desarrollo de la industria 4.0 con una mayor presencia de conocimiento propio.

2.2. La generación de tecnología e innovaciones.

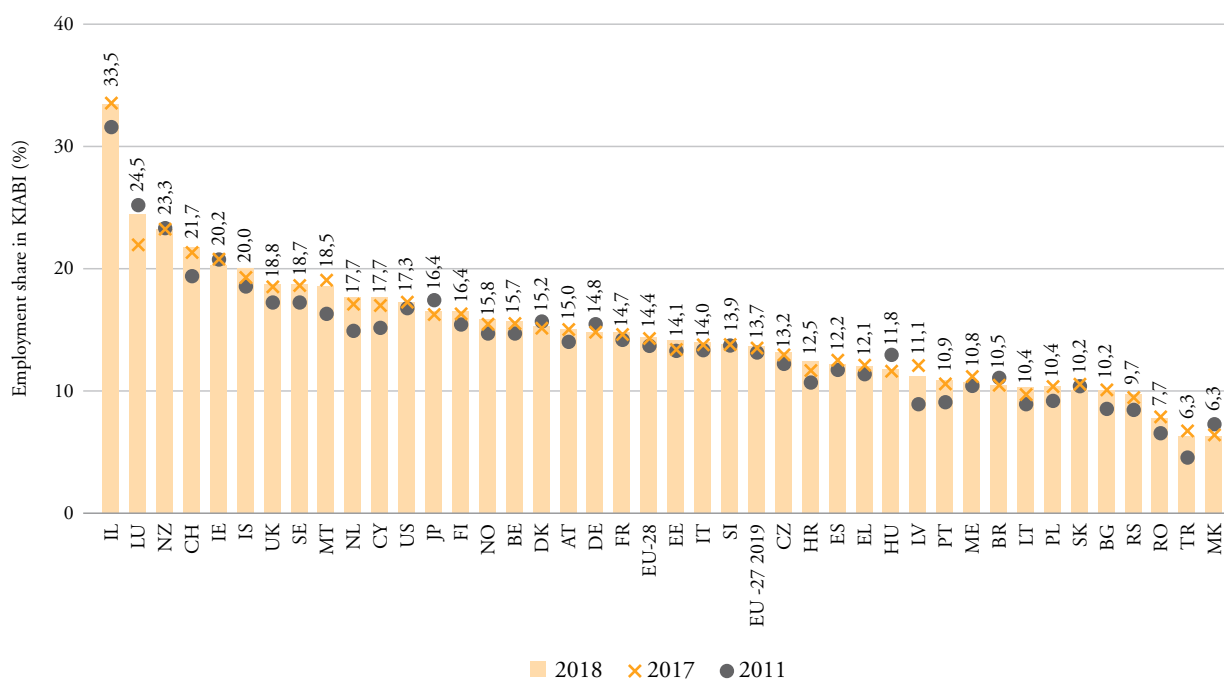
La aproximación a la situación de la capacidad de innovar de la industria española hace necesario encadenar diversos aspectos que se refuerzan entre sí con resultados poco alentadores.

En primer lugar, hay que referirse al número de empresas que llevan a cabo actividades innovadoras. Los datos de la última Encuesta Europea de Innovación (2016) permiten observar que el porcentaje de empresas con algún grado de innovación era en España del 71%, mientras que en la UE-15 era más del 82% y en los países de referencia mucho mayor: Alemania y

Gráfico 2

Peso relativo de los sectores intensivos en tecnología

Datos en porcentaje



Fuente: Vértesy y Damoli (2020).

Finlandia por encima del 90%, incluso Portugal nos superaba con el 83,4%. Complementariamente, otro indicador muestra que en España el porcentaje de empresas que no hacen ningún tipo de innovación era del 28,8%, muy superior al promedio de la UE, 18,3%.

Lo anterior se completa teniendo en cuenta la actividad de las empresas para incorporar el conocimiento creado por otros agentes; la autosuficiencia en la producción de conocimiento es cada vez menos posible por lo que las empresas que desarrollan actividades innovadoras deben llevar a cabo estrategias para incorporar e integrar otros conocimientos. En la Encuesta de Innovación esto se puede aproximar a partir de la información sobre la cooperación de las empresas para innovar. Los datos muestran de nuevo una situación desfavorable para la economía española pues mientras que aquí declaran cooperar el 4,5% de las empresas, la media de la UE duplica esa cifra con un 9,3%.

Hay que completar los datos anteriores con una aproximación al nivel del esfuerzo inversor de las empresas que llevan a cabo actividades innovadoras. Una forma

de valorarlo puede hacerse a partir de las estadísticas que reflejan qué parte de la I+D total de los países es la que proviene de fondos empresariales. Los datos más recientes de la OCDE se recogen en el gráfico 3, que muestra con claridad cómo las empresas tienen una menor participación en el esfuerzo inversor en España.

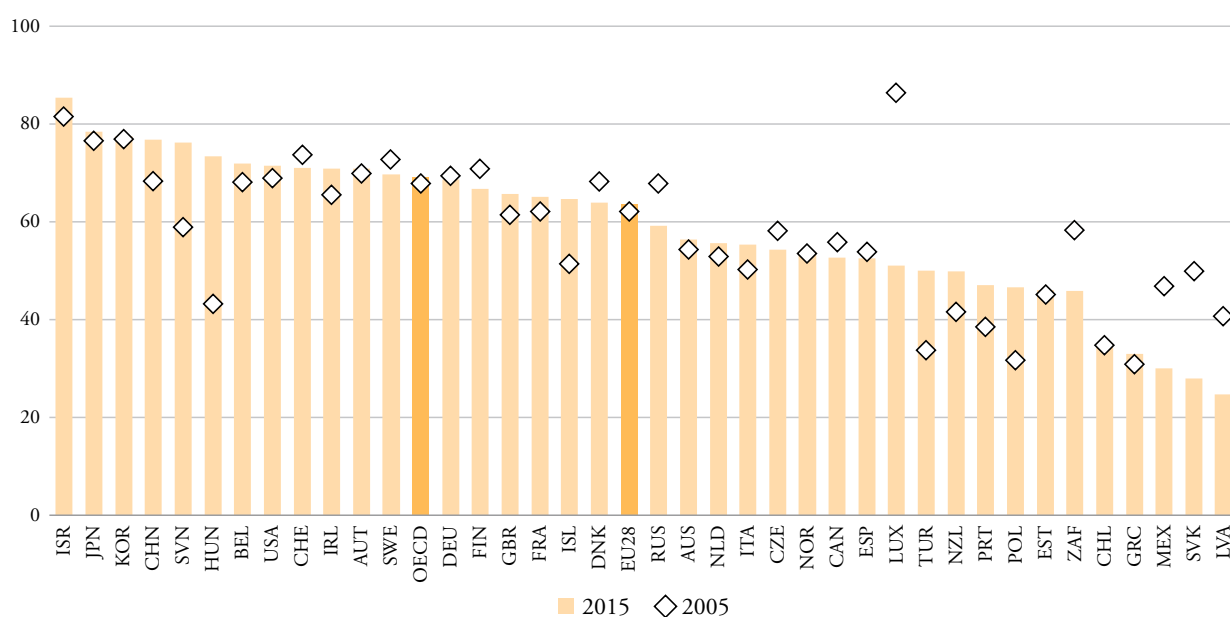
Un aspecto cualitativo interesante para valorar la importancia del esfuerzo empresarial es que, en un porcentaje elevado de casos, las empresas que desarrollan innovaciones hacen esfuerzos poco continuos en el tiempo. Algunos estudios muestran cómo esta menor continuidad en el esfuerzo inversor puede ser parte explicativa de una menor eficacia en los resultados a largo plazo de las empresas (Molero y cols., 2012).

2.3. Los activos complementarios.

Llevar a buen puerto actividades innovadoras con éxito no precisa solamente de disponer de las capacidades tecnológicas o de conocimiento en la empresa, sino que son necesarios otros elementos que constituyen lo

Gráfico 3
Gastos en I+D empresarial sobre el total (2015/2005)

Datos en porcentaje



Fuente: OCDE.

que la literatura denomina los *Activos complementarios*. Son aspectos de la actividad empresarial muy dependientes del sistema en el que se insertan, lo que en términos anglosajones se denomina el *business system*. No es posible en este breve trabajo detallar la situación de los múltiples activos de tipo complementario a los que nos referimos; tan solo mencionaremos algunos de los que más directamente influyen sobre el desarrollo de innovaciones.

Primeramente, hay que mencionar la formación y la educación, pues de ellas depende la calidad del capital humano de los agentes innovadores, tanto en su faceta de creación de nuevo conocimiento como en la no menos importante de integrar de forma eficiente el conocimiento desarrollado por otros actores con los que las empresas interactúan. Sin duda, los avances de las últimas décadas han sido considerables, pero quedan aún lagunas destacables que lastran el potencial innovador de la economía española; entre los más importantes cabe mencionar los siguientes:

- Deficiencias en la oferta de titulaciones universitarias en relación con las necesidades del sistema productivo.
- Menor desarrollo del deseable en la formación profesional y poca atención a su relación con la innovación.
- La enseñanza secundaria muestra signos de menor eficacia que en otros países, como pone de manifiesto repetidamente el informe PISA.
- Insuficiente implantación de la formación continua en todas sus facetas, cuando su papel en momentos de cambio tecnológico acelerado como el actual es básico.

El sistema financiero también nos muestra diversas carencias que pueden ser un obstáculo importante en fases críticas del proceso de innovación. Algunos hechos a tener en cuenta son los siguientes:

- Las entidades bancarias siguen mostrando cierta *aversión al riesgo*, lo que es poco estimulante para financiar actividades de innovación en las que la incertidumbre es el rasgo imperante por excelencia.

- El mercado bursátil está dominado por los valores de las muy grandes empresas de sectores como el financiero, energético o servicios; esto deja un espacio reducido para que las empresas innovadoras de menor tamaño puedan encontrar en este mercado los recursos que necesitarían.

- El capital riesgo, sin duda primordial para la innovación, está en España en niveles de desarrollo por debajo de lo que ocurre en los países más innovadores. Particularmente preocupa la menor disponibilidad de fondos orientados a financiar las primeras etapas de las nuevas empresas de base tecnológica (capital semilla).

Otro factor trascendente tiene que ver con la actividad del sector público. Dejando para más adelante la valoración de las políticas directamente relacionadas con la innovación de las empresas, se pueden subrayar en este punto dos factores destacados: la actividad regulatoria y el propio funcionamiento de la administración.

En relación con la regulación hay una coincidencia general en señalar que el sistema español es muy complejo, excesivamente burocratizado y lento. La complejidad es particularmente preocupante por cuanto supone una barrera de entrada para poner en marcha actividades empresariales y de manera particular las relativas a la innovación. Existe, además, una heterogeneidad derivada de la existencia de las comunidades autónomas (CC.AA.) que genera no pocas dificultades a la hora de disponer de una unidad de mercado más propicia para el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

El poco eficiente funcionamiento de la administración ha quedado señalado sobremanera por el desarrollo de la crisis sanitaria y económica en la que estamos. El tratamiento de muchas de las ayudas a personas y empresas ha sido en muchas ocasiones considerablemente ineficaz. También, en parte derivado del hecho autonómico ya señalado, hay problemas importantes para coordinar medidas de compras públicas más eficientes o la incorporación de recursos humanos de calidad, como en los casos de la sanidad y la educación. De forma más general, cabe también referirse a los procedimientos de funcionamiento de la Administración General del Estado (AGE), que generan efectos negativos para la gestión de las actividades investigadoras de OPIS y universidades.

2.4. Instituciones y políticas

El análisis de las instituciones y políticas más directamente relacionadas con la innovación debe hacerse desde una doble perspectiva: el diseño mismo de las instituciones y políticas y el grado de eficacia que tienen las medidas adoptadas.

Con respecto al diseño institucional, hay que empezar señalando que también en este plano se han logrado avances importantes en las últimas décadas, como han sido la promulgación de dos leyes sobre la ciencia y la tecnología, la puesta en marcha de los planes de I+D, la elaboración de la Estrategia Estatal de Ciencia Tecnología e Innovación y la puesta en marcha del Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) y más recientemente de la Agencia Estatal de Investigación (AEI). Pero hay aspectos importantes que dificultan la eficacia del conjunto de las instituciones.

A nivel de la estructura del gobierno las competencias sobre el sistema de innovación están distribuidas entre distintos departamentos ministeriales; en este momento lo más preocupante es la separación del Ministerio de Universidades del de Ciencia e Innovación. Pero además existen otras competencias que residen en distintos ministerios como industria, agricultura, infraestructuras o defensa. La gobernanza de esta complejidad es muy difícil, echándose en falta una coordinación a nivel superior que racionalice la toma de decisiones.

El segundo plano del diseño institucional que interesa es relativo al papel de las CC.AA. Más allá de que existen zonas oscuras sobre las competencias entre la AGE y las CC.AA., lo principal es, una vez más, la ausencia de coordinación entre ellas y con la AGE. Aparte de los interrogantes sobre su gobernanza, un problema importante de cara a la actividad innovadora es el efecto negativo que esta estructura puede tener sobre empresas que tienen establecimientos en diversas CC.AA. o sobre muchos proyectos innovadores que incorporan agentes de distinta implantación territorial.

Además del diseño institucional, aunque no independiente del mismo, está la eficacia de las políticas propuestas, lo que remite a dos aspectos: la cuantía de los recursos y los resultados que alcanzan las medidas

concretas sobre el universo de empresas innovadoras. En relación con la cuantía de fondos públicos disponibles, lo más destacable es la fortísima caída de los Presupuestos Generales de I+D+i (PG 46) a partir de 2009. El menoscabo de recursos acumulado en los años siguientes respecto a los que hubiesen estado disponibles si se hubieran mantenido en el nivel de ese año ha sido estimado en más de veinte mil millones de euros. Pero hay más, los recursos puestos en acción lo son mayoritariamente en forma de fondos financieros (créditos) que hacen muy difícil su utilización por los agentes del sistema de innovación y explican en gran medida los niveles muy bajos de ejecución que se alcanzan al final de cada ejercicio; de hecho, en los últimos años el porcentaje de ejecución no ha alcanzado el 40% de los recursos presupuestados (De No, Molero y Fernández, 2018).

La magnitud del problema de los presupuestos se puede valorar haciendo una comparación con lo que ha ocurrido a nivel internacional. Según los datos de la OCDE, España es uno de los países donde la reducción de los presupuestos para I+D ha sido más severa, como nos muestra el gráfico 4.

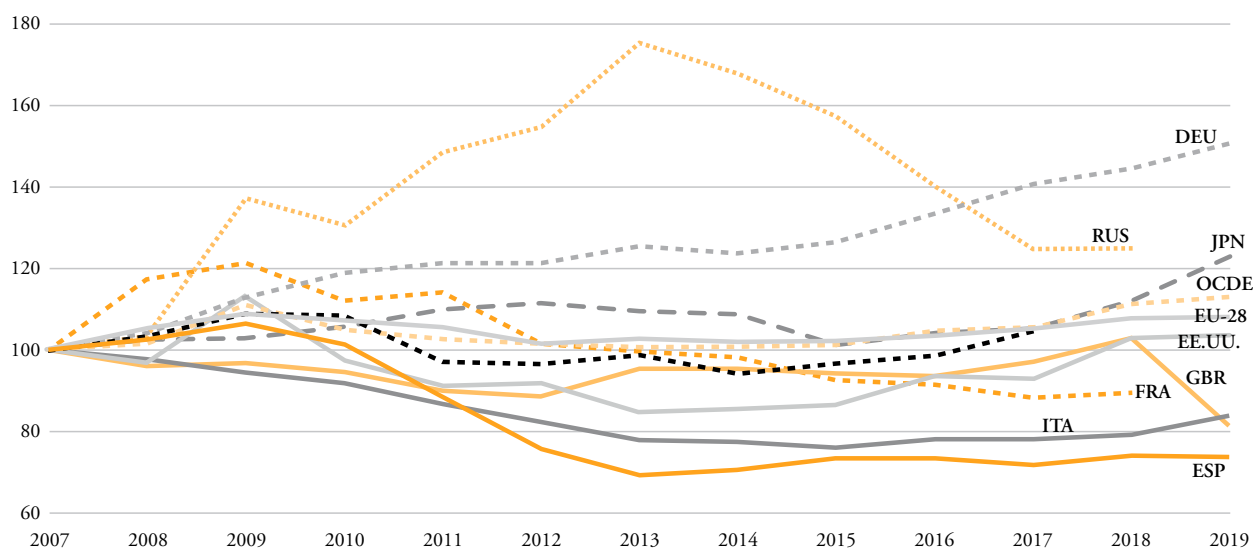
Para concluir con estas reflexiones sobre la intervención del Estado hay que prestar atención a la eficacia de las medidas concretas llevadas a cabo. No hay que olvidar que el argumento de raíz para justificar la puesta en marcha de políticas de apoyo a la I+D+i empresarial se deriva del concepto de que el mercado no es eficiente para la asignación de recursos destinados a ese tipo de actividades, entre otras consideraciones por el fuerte nivel de incertidumbre de los resultados. Estos *fallos del mercado* se traducirían en una inversión privada por debajo del óptimo social deseable, por lo que es aconsejable la participación del Estado con ayudas a las empresas para así estimular una inversión privada superior.

Existen diversos trabajos que han abordado la cuestión de la eficacia de las políticas concretas, básicamente partiendo del concepto de *adicionalidad* que consiste en evaluar si las inversiones en I+D+i de las empresas que reciben ayudas públicas son superiores (adicionalidad positiva) o inferiores (adicionalidad negativa) a lo que hubiese sido el caso sin la recepción

Gráfico 4

Evolución de los Presupuestos de I+D

Index 2007 = 100 (constant USD PPPs)



Fuente: OECD estimates based on OECD Main Science and Technology Indicators Database, agosto 2020.

de las ayudas públicas. En un trabajo reciente hemos constatado que es claro el efecto positivo sobre los recursos que las empresas ponen en juego, pero los efectos son menos claros sobre los resultados alcanzados, sobre todo en el plano económico.

Cuadro 3

Resultados de la estimación del impacto sobre los resultados económicos

Variable	Impacto positivo o negativo	Tamaño del impacto
Intensidad en el crecimiento de las ventas	Positivo	Reducido
Acceso a mercados internacionales	Positivo	Reducido
Crecimiento de las exportaciones	Negativo	Reducido
Crecimiento de la productividad	No significativo	

Fuente: Molero, J.; García, A, y López-Castro, S. (2019).

2.5. Resultados

Las interacciones entre los diversos elementos expuestos conducen a unos resultados poco brillantes. En esta valoración final vamos a utilizar dos indicadores complementarios. De una parte, el ya clásico de los gastos en I+D/PIB, que mide los recursos dedicados a esas actividades y, de otra, el *Innovation Output Indicator*, recientemente elaborado por la CE y que mide los resultados obtenidos por el sistema de innovación.

El cuadro 4 muestra la evolución del gasto en I+D de España en comparación con los países de la OCDE. Dos aspectos destacan de esa evolución: primero, el atraso permanente de España frente a los países desarrollados y, segundo, la importante caída en el índice español en los años de la crisis, que ha aumentado la brecha que nos separa de las economías consideradas como referentes.

El *Innovation Output Indicator* es una de las últimas aportaciones a la medición de la innovación de los países y trata de *cuantificar en qué medida las ideas de nuevos productos y servicios conllevan un valor añadido y son ca-*

Cuadro 4
Gastos en I+D/PIB
Datos en porcentaje

País	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
España	1,36	1,36	1,33	1,30	1,28	1,24	1,22	1,19	1,21	1,24
UE (28 países)	1,83	1,83	1,87	1,91	1,92	1,94	1,95	1,94	1,98	2,03
UE (15 países)	1,99	1,99	2,02	2,05	2,06	2,09	2,09	2,09	2,13	2,17
Total OCDE	2,29	2,25	2,28	2,28	2,30	2,32	2,31	2,30	2,34	2,38

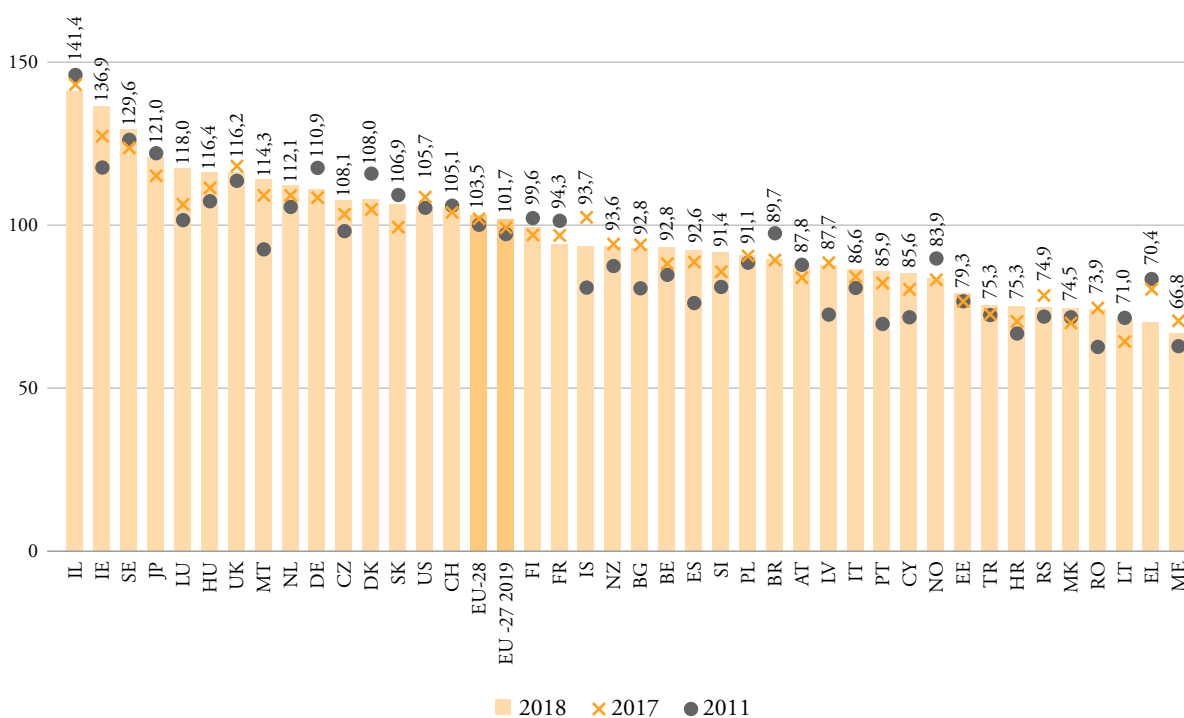
Fuente: OCDE. Main Science and Technology Indicators.

paces de alcanzar el mercado (Vértesy y Damioli, 2020, página 6). Para ello se combinan cuatro componentes. Las patentes PCT respecto al PIB; la participación del empleo en las industrias intensivas en conocimiento, el índice de competitividad de bienes y servicios en mer-

cados de exportación y, finalmente el dinamismo del empleo en las empresas de alto crecimiento en los sectores innovadores (Ibíd, páginas 6 y 7).

El gráfico 5 muestra los resultados para 2018. La conclusión es que España está claramente por debajo de

Gráfico 5
Innovation Output Indicator
EU28 '2017' = 100



Fuente: Vértesy y Damioli (2020).

la media de la UE y muy lejos de los países más dinámicos en innovación, como los nórdicos y los centro-europeos. Viendo por separado cada uno de los cuatro índices, el desfase se observa en todos ellos, lo que nos pone de manifiesto el carácter generalizado y estructural de nuestro atraso.

3. Conclusiones y propuestas

En las páginas precedentes se ha descrito de manera sintética la situación de la innovación en la economía española, partiendo del importante papel que en ello juega la industria. La perspectiva de la causación circular ha permitido destacar los elementos más significativos. Se ha hecho hincapié en las deficiencias porque el propósito es ver de qué manera se puede romper esa suerte de círculo vicioso que conduce a la situación que se resume en el apartado dedicado a los resultados del sistema. Para comenzar hay que destacar que la situación es preocupante, con importantes raíces estructurales y, por lo tanto, la reversión de la situación requiere medidas importantes de largo alcance que permitan llevar a la economía a cotas más en consonancia con el país que se quiere, con rentas y nivel de desarrollo altos y sostenibles frente a próximas amenazas y crisis que inevitablemente se producirán más tarde o más temprano. Para ello se dan algunas pinceladas sobre la orientación de las actuaciones que podrían llevarse a cabo.

Lo primero que se quiere enfatizar es la necesidad de revertir el proceso de retroceso de la industria en la economía, porque ello será clave para lograr una economía más basada en la innovación, más competitiva y con mayores volúmenes de empleo y de mejor calidad.

En segundo lugar, hay que atender a los dos problemas estructurales básicos: el reducido tamaño de las empresas y la composición sectorial. Con relación a la dimensión de las empresas se deben poner en práctica programas que fomenten el crecimiento de las empresas, sin que ello las penalice, sino todo lo contrario, en términos fiscales o de gestión empresarial. Además, se deberían contemplar actuaciones que fomenten los procesos de fusión/absorción entre las empresas más pequeñas.

Por lo que se refiere al aspecto sectorial, hay que pensar en medidas que estimulen el desarrollo de las actividades más intensivas en tecnología. Aquí cabe referirse al menos a dos: el pleno desarrollo del potencial de las compras públicas innovadoras y la puesta en marcha de *proyectos tractores* donde el protagonismo sea de los sectores de mayor contenido tecnológico.

Atendiendo de manera más directa al proceso de innovación, hay que empezar por acciones que rompan decididamente con la tendencia de la última década. Por lo que se refiere a los fondos públicos, urge incrementar los presupuestos dedicados a la I+D+i y no solo los presupuestos de la AGE, sino también los de las CC.AA. Sobre los Presupuestos Generales, es imprescindible adoptar el compromiso de cambiar decididamente el actual predominio de los fondos financieros y dar un protagonismo muy superior a los fondos no financieros, además de asegurar una ejecución que, como en el conjunto de los presupuestos, supere el 90% de los fondos asignados. Para lograr incrementos notables por parte del sector privado, hay que actualizar muchos de los programas de concesión de ayudas de manera que contemplen de forma más decidida las fases del proceso más próximas al mercado. También deben revisarse algunos de los aspectos del procedimiento para que las empresas obtengan las deducciones fiscales por I+D+i de manera más sencilla para que este instrumento sea más atractivo para las empresas y menos engorrosa su solicitud y gestión.

Un margen muy amplio de actuación está en el plano institucional, donde las reformas son más necesarias y urgentes que nunca. En el plano de la estructura del gobierno, habría que terminar con la distorsión que supone la segregación de las universidades de la Ciencia y la Tecnología, de manera que un solo ministerio tuviese competencia sobre las distintas fases de la cadena de valor de la innovación. Pero no sería suficiente por cuanto existen otros varios ministerios con competencias en aspectos no menores de la innovación y tenemos dos agencias CDTI y AEI cuya coordinación hasta ahora brilla por su ausencia. Esto nos lleva a la necesidad de plantear la creación de un Consejo Nacional de Innovación –similar al que ya

existe en otros países— capaz de tener la visión de conjunto que se necesita y potenciar y supervisar las medidas necesarias para las mejoras en la coordinación que propugnamos.

Ciertamente se han enunciado diversas posibles actuaciones encaminadas a pasar al *círculo virtuoso* que tanto se necesita. Pero para ello es imprescindible un fuerte consenso político, económico y social que asuma la necesidad de terminar con la precariedad de la innovación como una de las prioridades más importantes para los tiempos próximos.

NOTAS

- (1) Véase Myrdal (1968).
- (2) Según las autoras, ello se debe a un desplazamiento desde las manufacturas relacionadas con las TIC hacia manufacturas de contenido tecnológico medio-alto, como son la química, maquinaria y material de transporte.

BIBLIOGRAFÍA

- Braña, J.; Buesa, M. y Molero, J. (1984), *El Estado y el Cambio Tecnológico en la Industrialización Tardía. Un análisis del caso español*, Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- De No, J.; Molero, J. y Fernández, A. (2018), Análisis de los recursos destinados a la I+D+i (Política de Gasto 46) contenidos en los presupuestos Generales del Estado aprobados para el año 2018 Confederación de Sociedades Científicas de España.
- Gandoy, R. y Álvarez, M^a. E. (2020), «Sector Industrial», en García Delgado, J. L. y Myro, R., *Lecciones de Economía Española*, Civitas & Thomson Reuter, Cizur Menor.
- Molero, J. y cols. (2012), *Una aproximación al impacto de la innovación en el desarrollo del sector empresarial de la energía en España*, Fundación OPTI, Madrid.
- Molero, J.; García, A. y López, S. (2019), *El impacto de la financiación pública de la I+D+i en las estrategias tecnológicas y los resultados económicos de las empresas españolas*, Fundación Areces, Madrid.
- Myrdal, G. (1968), *Asian Drama*, Penguin, Harmondworth.
- Nadal, J. (1986), *El fracaso de la revolución industrial en España 1814-1913*, Ariel, Barcelona.
- Vértesy, D. y Damioli, G. (2020), *The Innovation Output Indicator 2019*, JRC Technical Reports. European Commission.

ESTRATEGIAS POST COVID-19 PARA LOS SECTORES INMOBILIARIO Y DE LA CONSTRUCCIÓN

Julián Salcedo Gómez

Presidente del Foro de Economistas Inmobiliarios

RESUMEN

2020 está siendo un año que podemos considerar el primero de una nueva era, en la que serán aplicables modelos, criterios, procedimientos, políticas, teorías, fundamentos económicos, totalmente nuevos, haciendo que los que conocíamos y utilizábamos ya no sirvan. Así, veremos cambiar la forma de entender y utilizar la sanidad y la asistencia social y, en general, la forma cómo concebíamos el Estado del bienestar, pero también la movilidad y el transporte, los hábitos de consumo, el ocio, el deporte y la cultura, y, por supuesto, todo lo relacionado con los espacios destinados a alojamiento, trabajo, esparcimiento, que se verán transformados por completo.

La pandemia de la covid-19 ha golpeado de tal forma la economía mundial que las previsiones de la OCDE estiman que se producirá una contracción del 4,5 al 5% y que se recuperará en un porcentaje similar en 2021, pero todo dependerá de cuándo se disponga de una vacuna que permita volver a recuperar en lo posible la normalidad anterior, aunque ya sabemos que nada volverá a ser exactamente igual. Como veremos en este trabajo, España es uno de los países que han sufrido con más dureza los efectos de la pandemia, que ha dado lugar a una triple crisis: sanitaria, económica y social, la más importante de los últimos cien años, de una magnitud solo comparable a la sufrida tras la guerra civil.

Los sectores inmobiliario y de la construcción están entre los que más se contraerán en 2020, junto al sector turístico y el de la automoción, y su recuperación será lenta y prolongada. En este trabajo hemos pretendido exponer algunas de las posibles estrategias que les ayudarían.

PALABRAS CLAVE

Build-to-rent, Colaboración público-privada, *Coliving*, *Coworking*, Digitalización, Edificios de consumo de energía casi nulo, Innovación, Inversión, Medio ambiente, *NextGenerationUE*, ODS, Rehabilitación, REIT, Seguridad jurídica, Sostenibilidad, SOCIMI, Tecnología, Teletrabajo, Vivienda asequible.

1. Introducción

Los sectores inmobiliario y de la construcción son fundamentales para la economía española, por su contribución al PIB y por su condición de motores para impulsar la actividad económica y la creación de empleo. Ambos son mucho más que el segmento residencial y la promoción de viviendas, como lo demuestra que la inversión directa en activos inmobiliarios alcanzase en 2019 su récord histórico, con 12.725 millones de euros, considerando los grandes fondos de inversión a España como uno de los destinos más atractivos para sus inversiones. Pero la vivienda, además de una necesidad, constituye el principal objeto de deseo, y una de sus mayores preocupaciones, para la inmensa mayoría de la población española, por las dificultades de acceso que presenta, especialmente para los jóvenes y los

colectivos más vulnerables. Por ello, y debido a la limitada extensión de este trabajo, nos centraremos fundamentalmente en ella, sin perjuicio de las necesarias referencias a otro tipo de inmuebles.

2. Situación previa a la pandemia

El sector inmobiliario en España se estaba desacelerando desde antes de la aparición de la covid-19, afectando en mayor medida a la compraventa de viviendas nuevas que a las usadas, y también se había frenado el ritmo de crecimiento de los precios de venta y, en menor medida, el de los alquileres, debido a la ralentización de la economía y, en parte, a los cambios legislativos introducidos en 2019.

Además, el sector descontaba los cambios que, previsiblemente, se producirían en el corto plazo tras

la formación del nuevo gobierno: implantación de un índice de referencia para controlar y/o limitar el precio de los alquileres en zonas tensionadas de las ciudades, y cambios en el régimen fiscal especial de las SOCIMI, entre otros, pese a las frecuentes advertencias del sector de que las medidas que se esperaban desincentivarían las nuevas inversiones e incluso acelerarían la salida de muchos de ellos del mercado, algo que también afectaría a los pequeños tenedores de vivienda particulares, que suponen en torno al 85% de las que se ofertan en régimen de alquiler.

La desaceleración no se producía solo en el segmento residencial, también se estaba sintiendo con cierta intensidad en el resto de productos inmobiliarios: oficinas, centros comerciales, hoteles..., cuya dependencia de la actividad económica empresarial es mayor. La inversión pública, determinante para las empresas del sector de la construcción dedicadas a las infraestructuras, se ha visto reducida, en porcentaje sobre el PIB, desde el máximo que alcanzó en el siglo XXI, el 5,2% en 2009, hasta registrar un decrecimiento del 2,5% en 2019.

Pero, con lo que nadie contaba, era con que iba a tener lugar una pandemia mundial, que paralizaría el mundo, y que en el caso de España supuso el confinamiento más largo y duro de todos los países de nuestro entorno, con restricciones a la movilidad y la absoluta paralización de las actividades no esenciales, que incluían las relativas a la construcción y edificación. La reanudación de la actividad se fue produciendo paulatinamente, de acuerdo con las etapas en que se articuló la denominada desescalada, pero rápidamente se vio que no iba a resultar fácil recuperar los niveles previos, y mucho menos en un sector como el de la construcción, intensivo en mano de obra y absolutamente dependiente del suministro regular de los materiales necesarios para desarrollarse con normalidad, en el que no cabe el teletrabajo, o el inmobiliario, cuya digitalización avanza muy lentamente y todavía requiere la presencia física para cerrar las operaciones.

3. Efectos de la pandemia sobre ambos sectores

Los efectos derivados de la pandemia sobre ambos sectores han sido numerosos y de enorme magnitud. Además del desafío que supone para toda la sociedad

luchar contra un enemigo invisible, desconocido y prácticamente invencible a corto plazo, que ha puesto a prueba las estructuras existentes, especialmente las sanitarias, y las coberturas sociales, que han manifestado su insuficiencia y que requieren su urgente adaptación a la nueva normalidad.

Restaurar los daños sufridos exige a las AA.PP. incurrir en cuantiosos gastos extraordinarios, cuando sus recursos se encuentran en mínimos y no están en disposición de acometerlos sin poner en grave riesgo su propia estabilidad.

Pero con todo, lo más grave es la incertidumbre, no saber cuántos rebrotes más se van a producir, de qué duración e intensidad, si van a volver a necesitarse confinamientos y paralización de actividades. La incertidumbre ya está originando una disminución de la inversión privada y del consumo, en favor de un mayor ahorro para protegerse ante una caída prolongada de ingresos, hasta que no se atisbe un escenario más favorable.

Aunque el sector más golpeado está siendo el turismo, que perderá más de la mitad de visitantes y de ingresos, también los sectores de la construcción e inmobiliario se verán muy afectados. Las estimaciones actuales, a la espera de conocer el impacto y duración de los rebrotes que han tenido lugar en verano, cuando se esperaban para el otoño, reflejan una caída de la actividad de construcción del 15%, como mínimo, y en el inmobiliario, las compraventas de viviendas caerán un 30%, con una mayor repercusión en las viviendas usadas que en las de nueva construcción, cuya producción también se reducirá al menos un 20%. Los precios aún no reflejan cambios significativos, pero terminarán ajustándose a la baja, más en las viviendas usadas, por ser más sensibles a la demanda, que en las nuevas, en las que los promotores disponen de un menor margen para el ajuste.

En lo que respecta al resto de productos inmobiliarios, como oficinas y centros comerciales, entre otros, los efectos también se están dejando notar, como consecuencia de la disminución de las actividades productivas por el menor consumo e inversión y por el crecimiento del teletrabajo, reduciéndose notablemente la demanda de espacios, con resolución anticipada de contratos y modificación a la baja de las

condiciones, precio y duración. El único producto que está creciendo es el logístico, debido a los cambios en los hábitos de consumo y a las dificultades para acceder físicamente a los establecimientos, incrementándose las compras *online*, canal al que todas las empresas están dedicando grandes recursos y lo seguirán haciendo en los próximos años.

4. Medidas adoptadas y previsiones para los próximos trimestres

La gravedad de la crisis sanitaria, económica y social, ha obligado al Estado a adoptar medidas extraordinarias, aprobando un amplio abanico de ayudas y subvenciones y concesión de moratorias, destinadas a paliar en un primer momento el daño sufrido, pero los rebrotes están obligando a ampliarlas en el tiempo, con un coste difícilmente soportable a medio plazo. El incremento de gasto extraordinario ha lastrado sus cuentas, limitando su capacidad para acometer grandes inversiones, a la espera de recibir los fondos aprobados por la UE, que llegarán a partir de 2021.

Por su parte, las empresas están reduciendo su estructura y la capacidad productiva, para adaptarla a la menor demanda, entrando en pérdidas muchas de ellas (empresas vinculadas al turismo o la automoción, pero también las entidades financieras, muchas de ellas por vez primera en su historia, por la necesidad de realizar provisiones para sanear sus balances, debido al aumento de la morosidad que, prácticamente, se ha duplicado), que se traducirán en numerosos concursos de acreedores y cierres. Al contar con capacidad no utilizada, pensar en que acometan nuevas inversiones parece de todo punto imposible, y necesitarán todos sus recursos para acometer las reestructuraciones necesarias para asegurar su supervivencia. Además, el acceso a la financiación ajena se ha convertido en casi imposible, sobre todo para las pymes.

Los hogares están reduciendo todo lo posible su gasto en bienes de consumo y primando el ahorro, por lo que no es previsible que realicen adquisiciones de bienes de consumo duradero, en particular viviendas, pese a la gran demanda existente, que no es solvente. La inversión en inmuebles se considera normalmente un *valor refugio*, pero no es menos cierto que son ilíquidos por definición y en una situación tan excep-

cional como la que se vive en todo el mundo, que no sabemos cuánto va a durar ni qué intensidad tendrá, lo razonable es primar la liquidez, por lo que no tenemos ninguna duda de que muchos propietarios, grandes y pequeños, intentarán deshacer sus posiciones en inmuebles para reducir su endeudamiento y generar liquidez, a la espera de tiempos mejores o de aparición de oportunidades en el mercado.

Las previsiones sobre el sector varían significativamente según de dónde provengan: las asociaciones de promotores inmobiliarios estiman que la vivienda recuperará muy rápidamente los niveles previos a la crisis, tanto en volumen de unidades como de precios, pero desde el Foro de Economistas Inmobiliarios no las compartimos y estamos en la línea del Banco de España, que ha descartado una *recuperación económica temprana*, que determinará la del sector inmobiliario. Para los productos no residenciales los especialistas estiman que la inversión inmobiliaria se reducirá un 30% en 2020, y la contratación de oficinas un 50% en Madrid y algo por encima en Barcelona, y la recuperación en este segmento no se verá hasta al menos 2022.

5. Estrategias post covid-19 para hacer frente a los efectos producidos por la pandemia

Como consecuencia de la crisis de 2008, el sector residencial se desplomó: la compraventa de viviendas pasó de más de 900.000 unidades en 2006 a poco más de 300.000 en 2013, recuperándose a partir de 2014, hasta superar ligeramente las 500.000 en 2019, que se verán reducidas hasta unas 400.000 al cierre de 2020, más de un 50% por debajo del máximo alcanzado.

Los precios cayeron desde máximos hasta el 50% en algunas zonas y en promedio el 35%, y aún hoy no han recuperado el nivel previo a la crisis, situándose entre el 10 y el 15% por debajo. La crisis de 2008 tuvo un efecto positivo: se invirtió la tendencia existente de vivienda en propiedad desplazándose hacia el alquiler, pasando de representar el 15% del parque total al 23%, aunque aún muy lejos de otros países de la UE, como Alemania, Austria o Reino Unido, que siempre se ponen de ejemplo.

Pero este cambio de tendencia, lejos de suponer una bajada de los precios del alquiler, devino en un conti-

nuo aumento, especialmente en las grandes ciudades, llegando a superar el 50%, aunque en 2019 comenzó a moderar su incremento, expulsando también del mercado de alquiler a la gran mayoría de la población, agravando las dificultades para el acceso a la vivienda, en particular a los jóvenes, los de primer acceso, las familias monoparentales y otros colectivos vulnerables. Además, las modificaciones normativas que han tenido lugar, la LAU en 2019, junto a las medidas aprobadas por el gobierno en 2020 con motivo de la covid-19, y las adoptadas por algunas CC.AA., algunas recientemente, limitando el precio de los alquileres, han sido consideradas de modo negativo por muchos propietarios, que han procedido a su retirada del mercado de alquiler.

5.1. *Medidas necesarias para actuar sobre la vivienda*

Las únicas medidas que han demostrado su efectividad en otros países son las de oferta, nunca las de demanda, salvo a muy corto plazo. La solución pasa por incrementar el número de viviendas disponibles en el mercado, ya sea en régimen de venta o en alquiler.

Para incrementar y acelerar la oferta de viviendas nuevas se tendrían que producir al menos cuatro circunstancias:

- a) Que se pusiera una gran cantidad de suelo finalista en el mercado, y lo fuera a precio más bajo que el actual. En condiciones normales, se considera que el coste del suelo no debería superar el 30-35% del coste total de producción de la vivienda, cuando frecuentemente ha llegado a suponer el 50% e incluso superior.
- b) Que el proceso de edificación redujera notablemente los plazos, para reducir los gastos indirectos y los costes de la financiación utilizada. Esto pasa por la industrialización del sector de la construcción. La agilización y reducción del plazo en la concesión de las licencias urbanísticas resulta fundamental, así como el acceso a la obtención de la financiación necesaria.
- c) Que se redujeran los impuestos y tasas que gravan la vivienda, que suponen entre el 25 y el 30% del coste total, incluyendo el IVA, para conseguir rebajar los precios de venta.

d) Que se garantice la seguridad jurídica, y la estabilidad y la claridad normativa, lo que implica no modificar las reglas de juego *a mitad del partido*, como cada vez ocurre con más frecuencia, y no es debido a la excepcionalidad creada por la pandemia. Sin seguridad jurídica y estabilidad normativa difícilmente se acometerán inversiones a largo plazo, y se retirarán muchas de las ya realizadas.

5.2. *Estrategias para impulsar la vivienda*

1. La creación de un gran parque de vivienda asequible en alquiler resulta absolutamente necesaria, pero requiere un plazo muy largo para conseguirlo. Como ejemplo se pone siempre a Viena, que lo creó a lo largo de cien años, o Alemania. Las AA.PP. carecen de recursos para llevarlo a cabo y los inversores privados no disponen de incentivos suficientes para considerarlo atractivo y rentable.

Hay que diferenciar claramente entre vivienda social, cuya provisión debe corresponder en exclusiva a las AA.PP., vivienda asequible, para colectivos con dificultades de acceso, que puede ser desarrollada tanto por organismos públicos como por empresas privadas, o empresas mixtas creadas al efecto, y vivienda de renta libre, cuyo desarrollo debería corresponder exclusivamente a los privados.

2. Para llevarlo a cabo, algunas CC.AA. y entidades locales ya están dando pasos:

- a) La CAM ha promovido un PACTO REGIONAL POR LA VIVIENDA, y junto al Ayuntamiento están poniendo suelo en el mercado, en régimen de cesión del derecho de superficie, para que se destine a la edificación de viviendas asequibles en régimen de alquiler.
- b) La CAM ha aprobado una línea de avales destinada a jóvenes menores de 35 años que carecen de ahorro para afrontar los gastos de compraventa y la parte no financiada por el préstamo hipotecario, para que puedan acceder a la compra de una vivienda.
- c) El Ayuntamiento y la CAM se han propuesto agilizar el plazo de concesión de licencias urbanísticas, mediante su tramitación por declaración responsable, como ya se hace con las licencias de actividad, para

acortar el plazo de producción de las nuevas viviendas y ponerlas en el mercado en el menor plazo posible.

d) Se debería flexibilizar la aplicación de la normativa urbanística, para admitir distintos usos del suelo, que permitiese desarrollar viviendas asequibles, preferentemente en alquiler, sobre suelos que dispongan de usos alternativos o complementarios, como serían el industrial o el dotacional-equipamiento, siempre que se acredite que ha transcurrido un tiempo suficientemente prolongado sin haberse desarrollado sobre ellos los usos previstos. También la reconversión de inmuebles con usos distintos para ser destinados a viviendas, y la posibilidad de desarrollar viviendas de tamaño más ajustado a los nuevos hogares, o fórmulas cada vez más extendidas, como el *coliving*, con numerosos espacios comunes de uso compartido, que cuentan cada vez con más demanda.

e) Colaboración público-privada, para construir viviendas de obra nueva, destinadas al alquiler, en régimen de cesión del derecho de superficie, sobre suelos demaniales. Esta es la estrategia por la que apuestan decididamente tanto los promotores privados y las cooperativas como las AA.PP. Estas últimas ponen el suelo y el sector privado ejecuta la construcción de las viviendas y las explota durante el período de cesión, suficientemente largo para posibilitar la recuperación de la inversión y asegurar una rentabilidad razonable, en todo caso muy inferior a la que obtendrían si la promoción la realizaran directamente. Transcurrido el plazo de cesión, las viviendas revertirán a las AA.PP. correspondientes, pasando a formar parte de su patrimonio, con el objetivo de ir creando un gran parque público de vivienda en alquiler.

La CAM es la que más ha avanzado en esta fórmula, a través del PLAN VIVE, y está barajando un plazo de cesión de 40 años, que los promotores privados consideran insuficiente, habida cuenta que el plan persigue que los precios de los alquileres sean inferiores en un 50% a los de mercado. Desde el Foro de Economistas Inmobiliarios coincidimos con los promotores: con la limitación de precios de alquiler pretendida, el plazo de 40 años resultaría insuficiente.

f) *Build-to-rent* es otra de las fórmulas más recientes utilizadas para promover viviendas asequibles en alquiler por los promotores e inversores privados. Consis-

te en edificar el promotor las viviendas, pero no para venderlas unidad a unidad, sino como un conjunto, a un inversor especializado que, una vez entregadas, las destinará al alquiler. Esta fórmula permite a ambas partes acotar los riesgos: al promotor el riesgo de venta, al tener vendidas todas las viviendas desde el mismo momento en que da comienzo a su construcción (el único riesgo es controlar que no se superen los costes previstos); para el inversor supone eliminar los riesgos de coste de producción y plazo de finalización, al estar ambos cerrados en el contrato formalizado con el promotor, entrando en carga la inversión de forma inmediata. Esta fórmula será, probablemente, la más utilizada en los próximos años, hasta que se recuperen los niveles previos a la crisis originada por la pandemia.

g) Son necesarias medidas de estímulo para atraer la inversión inmobiliaria, desde fondos de inversión privados, como son los grandes Fondos de Pensiones, a los institucionales, como son los Fondos Soberanos. España continúa siendo un país enormemente atractivo para los inversores, que disponen de enormes sumas dispuestas a invertir, siempre que existan oportunidades y se den las condiciones necesarias, fundamentalmente estabilidad institucional y seguridad jurídica. A ello no contribuyen las recientes medidas aprobadas, que suponen un freno.

h) Eliminar la incertidumbre que pesa sobre la normativa que se aplicará a la inversión en vivienda. El ejemplo más significativo se encuentra en las SOCIMI, creadas en 2009, cuyo despegue no se produjo hasta 2013 tras modificar su regulación, que ha posibilitado su desarrollo: en 2013 solo había dos SOCIMI cotizadas, cuya capitalización bursátil era de 100 millones de euros, mientras que en 2020 ya son 90 las existentes, con una capitalización bursátil superior a los 27.000 millones de euros, el 2% del PIB, y una inversión total cercana a los 50.000 millones de euros.

Estos vehículos de inversión inmobiliaria, conocidos con el nombre genérico de REIT (*Real Estate Investment Trust*), gozan de gran implantación en muchos países, como EE.UU., donde nacieron, y cuentan con decenas de miles de pequeños inversores, al permitirles diversificar sus inversiones en inmuebles, y reducir el riesgo al estar gestionados por profesionales especializados.

i) Incentivar las actuaciones en las conocidas como 3R: Regeneración, Renovación y Rehabilitación urbanas. En todas las grandes ciudades existen una gran cantidad de edificios antiguos (el 54% del parque de viviendas español tiene más de 40 años de antigüedad, y de ellos se estima que cerca del 20% se encuentran en mal estado de conservación), carentes de condiciones de habitabilidad y confort mínimas.

La rehabilitación, junto con el alquiler, constituye uno de los principales ejes de los últimos Planes de Vivienda Estatal, pero nunca se ha conseguido el objetivo de llevarla a cabo de forma significativa. En buena medida por las dificultades administrativas para conceder las licencias, en muchos casos por tratarse de edificios con algún nivel de protección, en otros por la imposibilidad urbanística de poder acometer reformas de rehabilitación integral, sin las que no tendría sentido acometer la actuación. Y, no menos importante, por el elevado coste que supone una rehabilitación, que en ocasiones puede llegar a superar el coste de una obra nueva.

La concesión de ayudas y subvenciones, tanto a los propietarios que las habitan como a los promotores, resulta fundamental para rehabilitar edificios. Los propietarios, en su inmensa mayoría, no pueden afrontar el gasto si no les son concedidas ayudas a fondo perdido. Los promotores y los constructores normalmente solo están interesados en rehabilitaciones integrales, de lo contrario no les compensa.

El Ayuntamiento de Madrid ha puesto en marcha el PLAN REHABILITA 2020, destinado a esta finalidad. Al lado de la rehabilitación también desempeñarán un papel importante las reformas en las viviendas, en buena medida impulsadas por las necesidades surgidas de la *nueva normalidad*, y por el aplazamiento de las decisiones de compra de vivienda de reposición.

j) La pandemia también ha influido a la hora de contemplar otras alternativas:

a) El traslado desde el centro de las ciudades a poblaciones más pequeñas situadas en la periferia o fuera de ella. Muchas de estas viviendas eran para uso de fin de semana o vacaciones, y al convertirse en residencia permanente necesitarán acometer una serie de adaptaciones.

b) El traslado a lugares alejados de los núcleos urbanos, que permiten sortear el confinamiento, a la vez que teletrabajar. Estas viviendas sí que precisarán un acondicionamiento importante.

c) El elevado precio de la vivienda y de los alquileres están obligando a muchas personas a optar por formas de alojamiento alternativas: ya no son solo los jóvenes y los estudiantes los que buscan piso compartido, también lo hacen otras personas cuyos recursos no les permiten vivir independientes. El reto de las AA.PP. y de la sociedad en su conjunto es encontrar soluciones válidas, asequibles y hacerlo de forma inmediata.

5.3. Otros segmentos: oficinas, comercial, hotelero, industrial-logístico, dotacional-equipamiento

La mayoría de estos productos inmobiliarios están condicionados por la evolución de la pandemia y de la situación económica, además de por las transformaciones que ya se estaban produciendo y se están acentuando en la composición y estructura de los hogares, en los hábitos familiares y personales, de consumo y ocio, profesionales y en la forma de trabajar, con la progresiva implantación del teletrabajo y la posibilidad de acudir al centro de trabajo apenas uno o dos días a la semana, fórmulas que además facilitan la conciliación.

El resultado es que las empresas ahora necesitan menos espacio de oficinas, a lo que también ha contribuido la tendencia de no disponer de puestos de trabajo fijos, sino compartidos, que solo son utilizados cuando los trabajadores están presentes, y el *coworking*, edificios de uso compartido que solo utilizan cuando lo necesitan. Las empresas necesitan edificios flexibles, eficientes energéticamente, adaptados a las nuevas necesidades, por lo que muchos de los edificios actuales tendrán que ser renovados de forma importante.

Algo similar ocurre con los espacios de uso comercial, tanto si se trata de locales *a pie de calle*, como de centros comerciales. La reducción del consumo en general y el desplazamiento de las compras en establecimientos físicos por las compras *online*, supondrá la reconversión o el cierre de los que ocupan grandes espacios, como las *flagship stores*, y de muchos pequeños comercios, mayoritariamente los ubicados en

grandes centros comerciales, en favor del comercio de proximidad tradicional.

La caída del turismo ha supuesto el cierre, temporal o definitivo, de numerosos hoteles, tanto de ciudad y negocios como los vacacionales, cuya viabilidad depende de la recuperación del sector. Hasta que no se produzca, se verán obligados a adaptar sus instalaciones a la *nueva normalidad*. Una solución pasa por su reconversión a otros usos o destinarlos temporalmente a otras actividades, como ya se ha hecho durante la pandemia, medicalizándolos para alojar pacientes o utilizarlos como residencias para mayores o estudiantes, incluso para suplir el déficit de vivienda, procurando alojamiento temporal a colectivos que lo necesiten.

La pandemia ha puesto de manifiesto la insuficiencia de la capacidad instalada en los hospitales y centros de salud, que ya estaban saturados desde mucho antes. El gasto destinado a sanidad en España es muy bajo en relación al de otros países de la UE: el 6,4% sobre PIB, cuando Alemania o Francia dedican el 9,7 y 9,4% respectivamente. España se sitúa al mismo nivel que República Checa o Eslovenia. Resulta urgente realizar inversiones, empezando por la construcción de nuevos hospitales y centros de salud, y por la inmediata reforma y modernización de los existentes, para adaptarlos a las nuevas necesidades surgidas de la pandemia.

Lo anterior resulta aplicable a otros usos dotacionales, como son los de carácter educativo y también a las residencias para mayores, en los que se ha evidenciado que los existentes no están preparados para funcionar bajo los requisitos establecidos por la *nueva normalidad*. Todos ellos requieren importantes adaptaciones.

5.4. *Otras exigencias que activarán los sectores de la construcción e inmobiliario*

Todas las relacionadas con el medio ambiente y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), la eficiencia energética, etc., exigen la realización de cuantiosas inversiones para la adaptación de los inmuebles existentes y de los de nueva planta.

La Comisión Europea ha aprobado un instrumento denominado *NextGenerationUE*, para la recuperación

de la economía que combina la inversión con reformas muy necesarias para transformar la forma de proteger el medio ambiente y la naturaleza, utilizando para ello un modelo que se llama Pacto Verde Europeo, cuyo objetivo es convertir Europa en el primer continente climáticamente neutro en 2050, lo que ha supuesto aumentar el objetivo de reducción de emisiones para 2030 hasta al menos un 55%, desde el anterior, que era del 40%, sumándose al objetivo aprobado en 2012 de que en 2021 el diseño y construcción de nuevos edificios mejorasen su eficiencia energética para conseguir *edificios de consumo de energía casi nulo*. La pandemia retrasará el cumplimiento de este objetivo, pero habrá de conseguirse a muy corto plazo.

Los presupuestos que aportará la UE para estas finalidades, unidos a los que destinarán los Estados miembros, abren un abanico de oportunidades para los sectores vinculados a la construcción y la ingeniería, que las empresas españolas apenas han comenzado a utilizar.

6. Conclusiones

1. Los sectores inmobiliario y de la construcción están entre los que más se contraerán en 2020 y su recuperación será lenta y poco vigorosa.
2. La seguridad jurídica y la estabilidad institucional y normativa son fundamentales para recuperar los niveles previos a la pandemia.
3. Se necesitan medidas inmediatas para reactivar la vivienda, en venta y en alquiler. Entre ellas, la aprobación de ayudas, bonificaciones y exenciones tributarias, incluida la bajada de los impuestos que la gravan.
4. Impulsar fórmulas que contribuyan a su desarrollo. Entre ellas, la colaboración público-privada, la cesión del derecho de superficie sobre suelos de titularidad pública, el *Build-to-rent*, la rehabilitación, y el *coliving*, pero también la flexibilización de la normativa urbanística y la agilización de su tramitación.
5. Ambos sectores deben transformarse para asentarse sobre cinco pilares: tecnología, eficiencia, sostenibilidad, innovación, digitalización (TESID).

EL VALOR DE SER ECONOMISTA



¿Sabes que por estar colegiado tienes acceso gratuito a?...

- **FORO ÚNICO Y CONTACTO** con más de 60.000 COLEGIADOS en toda España en ámbitos muy especializados.
- Asistencia a **ACTOS Y JORNADAS PROFESIONALES** presenciales, con acceso en directo por streaming y disponibles en el **AULA VIRTUAL** para su visualización en diferido.
- Acceso a la **REVISTA ECONOMISTAS**, publicación especializada que edita el Colegio desde abril de 1983 con una periodicidad trimestral.
- Apoyo en la búsqueda o cambio de trabajo, mediante la **BOLSA DE EMPLEO** y los **TALLERES DE LIDERAZGO Y EMPLEABILIDAD**.
- Convenios y **ACUERDOS DE COLABORACIÓN** con Organismos Públicos para tus trámites telemáticos propios y en nombre de terceros (AEAT, TGSS, Registros Mercantiles, etc...).
- **TURNO DE ACTUACIÓN PROFESIONAL** para facilitar la actuación de los colegiados como Peritos Judiciales, Auditores, Expertos, Administradores Concursales, Mediadores...
- Cuenta de Correo Microsoft® Exchange Online con el dominio **@CEMAD.ES**.
- **DESCUENTOS** y ventajas -en formación, motor, ocio, viajes...- que harán que tu cuota colegial sea **CERO** (CEPSA, MUSEO DEL PRADO, TEATRO REAL, MELIÀ HOTELS INTERNATIONAL, ESIC, etc.).
- Fomento y desarrollo de nuevas iniciativas, como el **COACHING EJECUTIVO, MENTORING, NETWORKING, USO DE INSTALACIONES,**

También podrás disfrutar de:

- Actualización permanente de tu formación especializada y seminarios específicos, a precios notablemente más reducidos, a través de nuestra **ESCUELA DE ECONOMÍA**.



LAS OPORTUNIDADES DE LA COVID-19 EN CLAVE SECTORIAL

Milagros Dones Tacero

Profesora Titular del Departamento de Economía Aplicada. UAM

Directora del Área Sectorial del Instituto L. R. Klein/CEPREDE

RESUMEN

Las perspectivas económicas en clave sectorial han cobrado, si cabe, un mayor protagonismo en un marco en el que el desplome de la economía como consecuencia de la crisis sanitaria y de las medidas adoptadas para hacerle frente, han actuado de forma desigual, aunque generalizada en el entramado económico y, en consecuencia, sobre el comportamiento del empleo. A todas luces el estado de alarma y el confinamiento de la población han hecho mella en aquellas actividades cuya facturación está en mayor medida ligada a los comportamientos sociales, pero el cierre de fronteras y su consiguiente impacto sobre el comercio internacional de productos, y no solo de personas, y los flujos intersectoriales que conforman las cadenas de valor de la producción no pueden ser olvidadas. Tampoco debe hacerse omisión de los cambios en los hábitos de compra, de las nuevas formas de empleo ni de las directrices, promovidas desde la UE, en pro de una economía sostenible y verde. Todo ello perfila perspectivas diferenciales en el ámbito sectorial, tanto de actividad como de empleo, de las que se da cuenta en las siguientes páginas, a partir de la modelización que viene desarrollando CEPREDE desde hace más de tres décadas.

PALABRAS CLAVE

Covid, Previsiones sectoriales, Impactos diferenciales, Actuaciones específicas.

1. El imprescindible análisis de situación

La frivolidad del título puede llegar a resultar escandalosa y sepan que me ha costado mucho llevar a cabo tal atrevimiento, conociendo el drama social y personal que ha supuesto y supone para la sociedad española la aparición de esta nueva y desoladora pandemia, que esperemos ser capaces de atajar a lo largo del 2020.

Mi agradecimiento más sincero a todos aquellos que de una u otra forma han lidiado con esta angustiosa y desoladora situación, a todos los que con su esfuerzo y tesón han ido dando soluciones, aunque parciales –incluso en ocasiones tildadas de precipitadas, tardías o desacertadas– a un cúmulo de acontecimientos a toda vista impredecibles.

Tanto o más de lo que es aventurarse a valorar, en términos de actividad y empleo, no solo para el cierre de 2020 –descontado ya en términos de recesión y de un calado sin precedentes desde hace más de un siglo–, sino lanzarse a identificar qué sectores saldrán a duras penas del declive de su actividad, cuántos de ellos re-

sistirán el envite y qué supervivientes contarán con una posición aventajada.

Encajan en este último grupo aquellos a los que se les atribuye una mayor velocidad y posibilidad de emerger, por lo general asociada a la tipología de sus productos, a su integración internacional, al tamaño empresarial dominante o a su capacidad de reacción ante el socorrido, pero todavía perentorio, cambio de paradigma económico, al grado de especialización productiva alcanzados o a sus dotes innovadoras.

Todos estos elementos han de ser considerados a la hora de determinar el crecimiento previsto de la economía, entendido como tal el cúmulo de las dinámicas esperadas en los diferentes sectores/empresas sobre los que se sustenta y de los que depende la creación del empleo y la generación de rentas; en definitiva, del entramado económico y social sobre el que definir el bienestar de los ciudadanos y el apoyo económico-financiero que precisan las Administraciones Públicas para consolidar sus políticas económicas y sociales.

Bajo este planteamiento y en su continuo interés por acercar el método académico a la realidad económica empresarial, desde el Instituto L. R. Klein de la Universidad Autónoma de Madrid se lleva realizando, desde hace más de tres décadas, un panel de expertos empresarial, mostrando en paralelo y con plena transparencia las valoraciones de sus *aliados e inestimables cuestionados* y los resultados de la modelización que desde el propio centro se llevan ejecutando en colaboración con el Centro de Predicción Económica CEPREDE.

En la última consulta realizada, la notoriedad de la pandemia ha hecho que a su consulta habitual se haya añadido una pequeña batería de cuestiones que giran en torno a la magnitud y a la proyección temporal de una crisis que no por anunciada deja de lado su crudeza. A modo de titular, la conclusión general de sus apreciaciones queda resumida en:

En 2020 se consolidan las señales de DESACELERACIÓN, PERO LA RECESIÓN SE MANTIENE AUSENTE (Consulta Panel de expertos de noviembre de 2019).

Previsiblemente, la peor RECESIÓN del último siglo, PERO CON POSIBILIDADES DE RECUPERACIÓN EN 2021 (Consulta Panel de expertos de junio de 2020).

De las aptitudes y actitudes que adoptemos los diferentes agentes económicos, de la existencia de nuevos rebrotes, como los que están estando presentes en las últimas semanas, y de las medidas adoptadas para ponerles freno dependerá que estas previsiones se mantengan, intensifiquen o moderen, aunque sin dejar duda alguna de que nos enfrentamos a un escenario que contará con reducciones de actividad de desconocida intensidad en el último siglo y con un fuerte impacto en el mercado laboral que dejan, si cabe, aún más al descubierto las debilidades acumuladas en la economía española, de cuya trayectoria dependerá la estabilidad y la concordia social.

2. Un nuevo escenario para la actividad y el empleo: perspectivas a corto plazo

Las cifras conocidas hasta el momento permiten reafirmar la presunción de que el desplome económico

en términos agregados presenta diferenciales notables cuando descendemos a la perspectiva sectorial. Aunque se ha escrito, y descrito, mucho sobre el fuerte impacto en los niveles de actividad y empleo que las medidas de confinamiento han ejercido sobre la actividad turística, la comercial, los servicios de ocio y la restauración es importante no perder de vista los efectos en cadena que han ocasionado las medidas de restricción de la movilidad aplicados dentro y fuera de nuestras fronteras sobre los proveedores, muchos de ellos de carácter industrial, que forman parte de la estructura productiva de nuestro país, más allá del sector servicios, a todas luces especialmente afectado.

Para ello, centrándonos en el corto plazo, en el siguiente cuadro desciframos estas valoraciones agregadas por Mercados (1), una clasificación que obedece al destino mayoritario, que no exclusivo, de la producción de los diferentes sectores que los integran, encarando, adicionalmente, aspectos diferenciales que ya antes de la pandemia permitían intuir diferencias ligadas a su carácter cíclico y no cíclico, cuando nos movemos en actividades donde el consumo de las familias resulta ser determinante, o focalizando el carácter tecnológico más intenso de aquellos otros cuya actividad está definida por las decisiones inversoras.

En el denominado Mercado de Consumo Empresarial se integran esencialmente empresas y actividades que dan cobertura al resto de los mercados, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. No en vano, en el episodio de crisis más reciente y previo, su apertura internacional jugó una baza fundamental para limitar la intensidad de las pérdidas de actividad asociadas a la reducción de demanda interna, pero en el escenario actual, es decir, su carácter global, merma las posibilidades de éxito de dicha estrategia.

Las diferencias más notables, aunque son muchas, se configuran como una prueba evidente de la incertidumbre y la inestabilidad que la crisis sanitaria y las medidas adoptadas para hacerle frente han ocasionado en el plano económico y laboral. Es más, las estimaciones realizadas coinciden en admitir que, en 2021, los avances podrían ser tan notorios como los desplomes esperados en 2020, pero lo cierto es que si se atiende a los niveles de actividad (millones de euros facturados)

Cuadro 1
Perspectivas sectoriales

Mercados y segmentos	Actividad		Empleo	
	2020	2021	2020	2021
Mercado de consumo familiar	-6,9%	5,6%	-5,9%	5,3%
Consumo no cíclico	0,2%	1,8%	0,3%	1,2%
Consumo cíclico de bienes	-8,8%	4,4%	-11,4%	1,6%
Consumo cíclico de servicios	-14,9%	10,8%	-11,7%	10,2%
Mercados de consumo empresarial	-10,5%	8,9%	-10,5%	7,3%
Servicios mixtos a empresas y particulares	-11,9%	11,0%	-9,7%	9,5%
Servicios a empresas	-10,5%	8,2%	-10,0%	9,2%
Suministros	-10,0%	4,5%	1,3%	-10,2%
Sector primario	-6,5%	3,7%	-14,3%	-0,3%
Productos interindustriales	-6,3%	6,9%	-9,9%	4,0%
Mercados de inversión	-8,1%	8,8%	-10,8%	7,2%
Construcción y sus materiales	-12,4%	10,2%	-13,2%	7,6%
Equipos y servicios TIC	3,4%	7,6%	-4,6%	7,7%
Equipos NO TIC	-8,4%	4,8%	-12,3%	2,9%
Total Economía	-8,6%	7,3%	-7,8%	6,1%

Fuente: Modelo Sectorial Wharton-UAM/CEPREDE. Junio 2020.

y empleo (puestos de trabajo generados), difícilmente puede admitirse que a lo largo del próximo año se hayan recuperado las cifras alcanzadas en 2019, como detallaremos más adelante.

En términos de actividad, se estima un recorrido que comparte el signo inequívoco de recesión para el año 2020, pero con máximos del -10,5% en el Mercado de Consumo Empresarial, que se verían matizados hasta aproximarse al -7,0% en el conjunto del Mercado Familiar, pese a que en el segmento de consumo cíclico de servicios, en el que se ubican los sectores tipificados como los grandes afectados por la pandemia, el retroceso de sus niveles de actividad se establece a ritmos que duplican lo que sería un escenario global que, a fecha de hoy, podría ser tildado de claramente optimista.

Por su parte, en el Mercado de Inversión la heterogénea especialización que encierra define notables discrepancias sobre sus expectativas de crecimiento, no solo en el marco del presente ejercicio, sino y de forma más acusada para el próximo año, con tasas de crecimiento destacadas en el segmento ligado a las demandas tecnológicas, que acumularía nuevos ascensos.

Con todo ello, la recuperación de la actividad en 2021 está presente en las estimaciones realizadas, pero previsiblemente lo haga a un ritmo insuficiente como para retomar el nivel alcanzado el pasado año, esto es en 2019. Es decir, aparentemente no parece que el ciclo recesivo se consolide, pero tampoco parece que sea viable retornar a un espacio económico configurado estructuralmente de forma similar a la situación pre-covid, con una clara transformación del mercado laboral.

Es más, la respuesta a estas previsiones tiene su réplica en términos de empleo, con grandes similitudes que focalizan el impacto social de la pandemia sobre las dificultades de mantener en positivos los ritmos de creación de empleo en 2020 y una recuperación más endeble en 2021.

Paliar el devastador efecto sobre el empleo de la pandemia se presenta como un objetivo prioritario y la apuesta por la aplicación de los expedientes de regulación temporal del empleo y su prolongación temporal son una clara y positiva muestra de ello. Aun así, atendiendo a los resultados obtenidos en nuestra estimación, aunque demoledores, determinan que el tejido empresarial tiene previsto reducir su demanda de empleo ajustándose lo máximo posible a las nuevas circunstancias, pero actuando con un elevado compromiso, siendo conscientes de la carga social que representaría la ampliación de la ya destacada tasa de desempleo con la que convive la sociedad española.

3. Condicionantes externos e internos de la recesión

Evidentemente estas estimaciones son fruto de la percepción del escenario macroeconómico y, por descontado, de la tipología de productos y servicios generados en cada rama de actividad, en mayor o menor medida impactados por el estado de confinamiento, la limitación de la movilidad de carácter nacional e internacional y, sin duda, por la carga emocional y coactiva que ha ejercido sobre las decisiones de inversión de empresas y familias, el cese de la actividad generalizado y universal.

Una aproximación a esta percepción es posible acudiendo a la valoración que los panelistas otorgan a una serie de situaciones que definen su entorno de actuación, destacando dos de carácter internacional, por la vulnerabilidad que, de producirse, agregarían a las notables dificultades por las que está atravesando nuestra economía.

El primero se identifica con la desaceleración del comercio internacional. Este condicionante aparecía ya hace unos meses, achacable tanto por un crecimiento más moderado de las economías emergentes como por la lenta recuperación de las más desarrolladas, pero

la pandemia ha hecho que se preste a un aumento de la incidencia en los niveles de actividad previstos en el conjunto de la economía española y, fundamentalmente, ha elevado la probabilidad de ocurrencia hasta el 80% y prolongada su repercusión hasta el 2021.

Ligada a la primera, el proteccionismo también gana protagonismo. Se admite que la guerra comercial abierta entre EE.UU. y China se ha convertido en un elemento clave en el que albergar un proteccionismo encubierto que, además, se habría convertido en un fenómeno expandido a otros territorios. Es más, las dificultades de aprovisionamiento, especialmente de productos sanitarios, que se ha revelado en la crisis sanitaria, ha sobredimensionado las debilidades de la cadena de valor productiva, poniendo en tela de juicio la necesidad de ampliar la independencia de estas, especialmente cuando intervienen países de amplia lejanía territorial. A este elemento se le unen las necesidades globales de recuperación económica de cada región y país, y por ello, algunos identifican una consecuencia lógica de actuación económica recurrir a fomentar la producción nacional. Con todo ello, los expertos definen, de nuevo, una incidencia del factor proteccionismo de 4 puntos (sobre un máximo de 5) y una probabilidad de su existencia en 2021 del 75%.

Ambos elementos vienen a perfilar un contexto macroeconómico endurecido, en el que el denominado *nacionalismo económico* podría ser una fuente adicional de agravamiento de la situación interna, aunque también podría dar origen a una mayor presencia de cadenas de valor local.

Así, un primer análisis sobre las consecuencias de las actuaciones para atajar la pandemia, a partir de las estimaciones realizadas para el segundo trimestre de 2020, determinan que a lo largo del segundo trimestre del año los niveles de producción podrían haber retrocedido cerca de 527.000 millones de euros, y más del 43,6% de este receso se habría originado por las actuaciones de confinamiento y el 45,1% (237.655 millones de euros) responden a las relaciones intersectoriales. El 11,3% restante se deriva conjuntamente de la caída de las exportaciones y del cese de actividades no esenciales.

De estas últimas, prácticamente el 10% queda ubicada en construcción y en maquinaria, junto a servicio doméstico y a los servicios de I+D, y los efectos en cadena sobre el conjunto de la economía habrían estado en mayor medida presentes en los sectores industriales, pero también en el transporte terrestre, el sector financiero y en una amplia gama de servicios profesionales.

No obstante, el confinamiento ha sido el factor determinante de los recortes de actividad en hostelería, la mayor de las previstas, en comercio, educación y en las actividades recreativas y culturales, que giran en torno al turismo.

En el mercado laboral, según nuestras estimaciones, el número de empleos afectados superaría los cuatro millones. Las cifras oficiales reducen su cuantía a 3,5 millones, con pérdidas de empleo efectivas que representan más del 24%. En este contexto, los ERTES han sido, en consecuencia, una válvula de escape para hacer frente a un desplome de la actividad, inesperado y del que aún no se dispone de una cuantificación certera. Sectorialmente, existe diferente intensidad en su aplicación, aunque son mayoritarias en prácticamente todas las actividades, salvo en los servicios relacionados con el empleo y en la Administración Pública.

No obstante, en términos generales se aprecia una ligera sobreestimación del impacto que sobre el empleo supondría la recesión de la producción, así como un cierto desfase temporal, justificada inicialmente por los tiempos de tramitación de los expedientes y, en junio, por el mantenimiento de la vigencia de los mismos, aunque ya se hubiera iniciado la reactivación de la producción y, en consecuencia, la reincorporación de sus trabajadores total o parcial. No obstante, la probabilidad de que parte de los trabajadores afectados por ERTES se conviertan en ceses definitivos de su relación laboral, ha ido adquiriendo con el trascurso de los meses más fuerza como consecuencia de los nuevos y anticipados rebotes de los que estamos siendo objeto desde finales del mes de agosto.

Los inevitables ceses de actividad, especialmente en micropymes, pymes y autónomos, ponen de manifiesto que estas estructuras son las dominantes en los sectores más golpeados por la crisis, un tamaño empresarial en el que se enfatizan las presiones de liquidez, ante unas cuentas

de resultados que mantienen el peso de los costes fijos sin elevar la facturación, aun asumiendo y costeando una profunda transformación tecnológica de sus negocios y una apuesta por la generación de nuevos productos y servicios con mayores vinculaciones con la perspectiva medioambiental, como oportunidades efectivas para mantener su actividad, aunque nos trasladamos, como mínimo, al medio plazo para hacerlas efectivas.

4. Actuaciones y objetivos: planificando una extrategia de país

Bajo este prisma, y realizado un análisis de prospectiva, los resultados por mercados a medio plazo permiten identificar claves y actuaciones concretas y diferenciales que posibilitarían una recuperación estable y consolidada, aunque, por lo general, no materializada hasta el próximo bienio, que pasamos a exponer de forma esquemática:

– *Mercado de Consumo al ralentí*

- *Actividad:* En 2021 podría alcanzar el 98,3% del nivel de 2019, dejando que el segmento de servicios cíclicos se presente como el gran perjudicado, con ritmos de actividad que podrían demorar hasta el año 2024 su equiparación con las cifras de negocio alcanzadas el pasado ejercicio.
- *Empleo:* Las consecuencias sociales serán arduas: un empleo que cesa y rentas contenidas, especialmente, de nuevo en servicios cíclicos. Como contrapartida, sanidad, servicios sociales, educación y reparación lograrán mejorar su dotación de capital humano.
- *Claves:* El cliente en el centro de los procesos.

Actuación	Objetivo
Análisis de perfiles	Conocer necesidades y preferencias
Diferenciación de productos	Ponderar la exclusividad
Comercio de proximidad	Más calidad y mayor margen
E-commerce	Oferta amplia y precios bajos
Integrar nuevas tecnologías	Competitividad y eficiencia

– *Malos tiempos para el Mercado Empresarial, también en 2021.*

- **Actividad:** Hasta entrados en 2022 la actividad no habrá superado el umbral de 2019. Farmacia y química, raíz de las necesidades de aumentar los niveles de higiene y de protección, una necesidad aprendida e impuesta, ha minorado su desplome y permitirá acelerar su recuperación. También logística y telecomunicaciones: consecuencia del teletrabajo y del e-commerce, llegaron y se instalaron ampliando sus perspectivas de crecimiento a corto y medio plazo.

- **Empleo:** Menos cantidad, más calidad: atributos destacados, aunque en 2022 se mantendrá por debajo del nivel alcanzado en 2019. La industria se presenta como principal freno, siendo protagonista de modificaciones radicales en la demanda de empleo, con crecimientos, a medio plazo, al 50% del ritmo alcanzado en 2019.

- **Claves:** Pasos firmes hacia la Industria 4.0.

Actuación	Objetivo
Internacionalización	Diversificación de mercados
Especialización	Reducir costes y ampliar rentabilidad
Innovación	Ampliar la base tecnológica
Reconversión verde	Reactivación industrial
Redimensión empresarial	Cadenas de alto valor añadido

– *Mayores posibilidades en el Mercado de Inversión, la necesaria capitalización.*

- **Actividad:** El segmento tecnológico afianza su presencia en 2020 y mejora resultados en 2021. Nuevos procesos, nuevos productos que definen otra forma de hacer y otra oferta, por reinventar, consolidan sus crecimientos, con la industria verde; la construcción 4.0; la inteligencia artificial y el tratamiento masivo de la información autónoma como pilares de sus favorables perspectivas.

- **Empleo:** Un futuro de y para tecnólogos, también en construcción, creando un binomio a explorar y reajustar entre tecnologías y capital humano. Se

intensifican las exigencias de impulsar el conocimiento y la formación, para crear especialistas en el análisis y tratamiento de la información para la toma de decisiones.

Actuación	Objetivo
Construcción eficiente	Diversificación de mercados
Avances en I+D	Economía sostenible
Flexibilidad laboral	Mejoras sociales
Innovación	Explorar nuevos productos y servicios. Reactivación industrial
Envejecimiento/despoblación Redimensión empresarial	Economía social

En suma, nuestras perspectivas advierten sobre la necesaria y obligada transformación de la economía española. Hay que comenzar a actuar ya, creando una oferta renovada en sintonía con Europa y apostar por propuestas encaminadas a la atracción de talento poniendo freno a las fugas. Solo de esta forma se logrará el objetivo de ganar confianza y credibilidad como economía y como país.

En este contexto la inversión, tanto privada como pública deberá jugar un papel más activo, con la innovación, la formación y la creatividad como recursos incuestionables para una dinámica sostenida de actividad y empleo.

Un objetivo que se traduce en transformar y no solo en modificar, porque, de lo contrario, solo no parecerá lo mismo y se habrá perdido la oportunidad de avanzar económica y socialmente.

NOTAS

(1) El detalle de la sectorización y agregación por segmento y mercados puede ser consultada en los informes sectoriales del Servicio de Predicción Sectorial de CEPREDE.

BIBLIOGRAFÍA

CEPREDE (2020), Covid-19: los cisnes negros existen, diagnóstico sectorial. Junta Semestral de Predicciones Económicas. <http://www.ceprede.es>.

COVID-19 Y MEDIO AMBIENTE: ALCANCE Y ESCENARIOS FUTUROS

Ana M. López

*Universidad Autónoma de Madrid
Instituto Lawrence R. Klein*

Gemma Durán

*Universidad Autónoma de Madrid
Instituto Complutense de Estudios Internacionales*

RESUMEN

A principios de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó como pandemia a la crisis sanitaria derivada de la epidemia covid-19 generada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 debido a sus efectos devastadores a nivel mundial (mortalidad, colapso de los sistemas sanitarios, socavación de las economías). La propagación de los contagios y la afectación de la enfermedad con desigual intensidad según diversos factores relacionados con patrones de salud, aglomeraciones, contaminación atmosférica y condiciones climatológicas, entre otros, ha conjugado en una misma ecuación la crisis sanitaria con la crisis económica y con el impacto en el medio ambiente. El descenso, y parón en algunos sectores, de la actividad productiva durante el confinamiento y el ralentí de los meses posteriores ha tenido un efecto positivo en las condiciones atmosféricas y de biodiversidad, hasta ahora las grandes perjudicadas del prevaleciente modelo de desarrollo social y económico asociado al capitalismo (y globalización). En este escenario, un claro beneficiario de la covid-19 es la mejora de los niveles de contaminación atmosférica que siembra la duda de un espejismo en la mejora ambiental. La reflexión implícita es que esta pandemia pone de manifiesto lo complicado y difícil que será lidiar con el cambio climático, pudiendo incluso agravar la crisis ambiental, ya que los próximos diez años son claves para completar la transición hacia la descarbonización.

PALABRAS CLAVE

Medio ambiente, Contaminación, Pandemia, Covid-19, Pacto verde europeo, Economía circular.

1. Introducción y contexto

El once de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) calificó como pandemia a la crisis sanitaria derivada de la epidemia generada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 debido a sus efectos devastadores a nivel mundial. En palabras del director general de la OMS, Tedros Adhanom, *Esta no es solo una crisis de salud pública, es una crisis que afectará a todos los sectores, por lo que cada sector y cada individuo deben participar en la lucha*. Dos razones principales conducían al diagnóstico y a la necesidad de adoptar medidas rápidas y elaborar planes de contingencia por países. Por un lado, los niveles alarmantes de propagación y contagio del virus que ya se estaban apreciando, con especial incidencia en algunos países (principalmente, China e Italia) y, por otro, los nive-

les de inacción en determinadas áreas geográficas que continuaban minusvalorando la gravedad de la situación (restándole importancia y equiparándolo con los efectos similares, y controlados, a los de, por ejemplo, una gripe estacional) con el riesgo de colapso de los sistemas sanitarios. Seis meses después, los efectos han sido, y aún continúan, devastadores en los sistemas sanitarios, en las tasas de letalidad y de mortalidad, y con repercusiones económicas que han conducido a la recesión a todos los países afectados.

Lo cierto es que, en ese momento inicial de declaración de la pandemia, el virus se propagaba a una velocidad vertiginosa y ya estaba presente en 114 países, con más de 118.000 casos diagnosticados en todo el mundo (más de un 90% de los casos concentrados en cuatro países: Italia, España, China y Corea del Sur) y

con 4.291 personas que habían fallecido a consecuencia de las complicaciones de la enfermedad covid-19. En el momento actual, atendiendo a la información que recopila y actualiza un equipo de investigadores de la Universidad John Hopkins (<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>) a partir de la Organización Mundial de la Salud (OMS), *World Health Organization*, y de otros centros (entre ellos, Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades de EE.UU. CDC, Centro Europeo para la prevención y el control de enfermedades, Centro Chino para el Control y Prevención de Enfermedades, CCDC), y con datos que cambian de un día para otro, hay 31.328.238 casos diagnosticados confirmados en todo el mundo en 188 países, 964.839 personas han fallecido como consecuencia de este nuevo coronavirus (a la fecha de cierre de este artículo). En España, según la información que publica el Ministerio de Sanidad, hay diagnosticadas 671.468 personas contagiadas (o que ya han superado la enfermedad) que representan un 14% del total de casos europeos y un 2% de los mundiales. En definitiva, en seis meses, el total de registros positivos mundiales diagnosticados se ha multiplicado por más de doscientos y seguirá aumentando a medida que se sigan realizando más test a la población (necesarios por las características especiales de este virus cuya presencia en el organismo humano puede ser asintomática).

Desde la óptica de la repercusión social de esta pandemia, ya en enero de 2020 el *World Economic Forum* (WEF) situaba las enfermedades infecciosas en el puesto décimo del *ranking* de los principales riesgos según impacto en el informe *The Global Risks Report 2020*. Nada hacía suponer en ese momento que este riesgo potencial pasaría a ocupar la portada de los principales diarios nacionales apenas un mes después y, con ello, concentraría la preocupación de los habitantes del planeta. Dos meses después, WEF señalaba que la enfermedad covid-19 causada por el virus SARS-CoV-2 *amenaza con convertirse en una de las pruebas más difíciles que enfrenta la humanidad en la historia moderna* y, desde luego, ha acertado en su valoración al afirmar que la propagación del virus tiene *el potencial de eliminar vidas, socavar las economías, colapsar los sistemas sanitarios, agotar el valor de los activos y desencadenar un cambio geopolítico duradero*. Precisamente, el WEF ha puesto a disposición un espacio de inteligencia es-

tratégica (<https://intelligence.weforum.org/>) dedicado al problema mundial de la covid-19, donde identifica seis áreas potenciales de seguimiento por el impacto de esta pandemia que podemos agrupar en tres temáticas principales:

1. *Acciones de respuesta gubernamental*: medidas para contener la pandemia y para reactivar la economía. Se refieren a las prioridades que en materia de ayuda y apoyo económico y financiero se están prestando desde el inicio de la pandemia para sufragar los costes derivados del cese de la actividad económica durante el confinamiento y, posteriormente, por la aplicación de las medidas de distanciamiento social.

2. *Repercusiones sobre la economía*: impactos en el mercado laboral, en los mercados financieros, y en los sectores inicialmente más afectados (como comercio, restauración y hostelería, turismo). Al igual que en España, donde se declaró la suspensión de actividades no esenciales para minimizar el mayor riesgo de exposición al coronavirus y controlar los contagios derivados de los desplazamientos diarios, otros países, como en un efecto dominó, también se vieron abocados a la necesidad de un confinamiento total (permanencia de la población en sus domicilios) o parcial (con medidas de seguridad o aplicado a sectores declarados como de actividad no esencial). Grandes eventos anuales han sido cancelados o pospuestos provocando un deterioro importante de la situación económica en las empresas que se dedican, precisamente, a la organización de estas actividades (directa e indirectamente) y que no pueden reorientar su línea de trabajo de forma inmediata. Además, no todas las actividades laborales pueden desempeñarse a distancia, mediante teletrabajo, por lo que la puesta en marcha de medidas como los ERTE (expedientes de regulación temporal de empleo) ha supuesto una válvula de escape en diferentes sectores (automovilístico, textil, compañías aéreas, hostelería y restauración, comercio minorista y de distribución...).

3. *Repercusiones en el sistema sanitario*: acciones para evitar la infección y propagación del virus, para sanar a las personas contagiadas e investigación dirigida a la búsqueda de una vacuna. También se refiere al acceso a los materiales esenciales para el desempeño al que se enfrentaban (y enfrentan) los profesionales del sis-

tema sanitario, garantizando condiciones óptimas de protección ante el contagio o incluso el suministro de materias primas o componentes necesarios para el mantenimiento de otras actividades económicas que dan soporte al sector de la salud. En términos generales, el comercio mundial se ha visto afectado, pues como ya señalaba en el mes de marzo el director de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Roberto Azevêdo, *la pandemia de covid-19 representa una perturbación sin precedentes de la economía y el comercio mundiales, ya que provoca la contracción de la producción y el consumo en todo el mundo.*

En este contexto, a los riesgos ambientales tradicionalmente destacados en los informes del WEF (clima extremo, desastres naturales, desastres ambientales provocados por el ser humano, crisis alimentarias, pérdidas de biodiversidad, acción climática) se suma la repercusión que puedan ejercer los efectos de la covid-19 (durante y después). Los riesgos ambientales, además, están calificados con elevada probabilidad de ocurrencia y con alto impacto sobre otros riesgos (lo que sería un impacto catastrófico). De hecho, todas las cuestiones relacionadas con el clima se encuentran entre los cinco principales riesgos a largo plazo en términos de probabilidad de ocurrencia.

La propagación de los contagios y la afectación de la enfermedad con desigual intensidad según diversos factores relacionados con patrones de salud, aglomeraciones, contaminación atmosférica y condiciones climatológicas, entre otros, ha conjugado en una misma ecuación la crisis sanitaria con la crisis económica y con el impacto en el medio ambiente. Al poco tiempo de declararse la pandemia, la directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Kristalina Georgieva (<https://www.imf.org/es/Topics/imf-and-covid19>), reconocía que el daño económico era grave y estaba aumentando en todos los países en consonancia con el continuo aumento de los contagios y con las medidas de contención implementadas por los gobiernos en cada país para el control de la enfermedad: *Los costes humanos de la pandemia del coronavirus ya son incommensurables y todos los países necesitan trabajar juntos para proteger a las personas y limitar el daño económico.* Para el FMI, desde el inicio de la pandemia, las perspectivas de decrecimiento mundial en 2020 se asemejan al marco de una recesión tan

aguda como la acontecida durante la crisis financiera mundial de 2007, aunque pronostican una recuperación en el año 2021 siempre y cuando se logre frenar el virus, pues entonces más rápida y vigorosa podrá ser la recuperación. A medida que el año ha ido avanzando, se ha ido constatando esta visión sombría, con recesión en gran parte de las economías desarrolladas en todo el mundo.

La evidencia es que el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 y la correspondiente covid-19 asociada ha frenado el sistema económico mundial y nos ha inducido a algo similar a la *slowbalisation* o lenta globalización a la que ya se refería *The Economist* (2019) a principios del pasado año como presagio de lo que ocurriría justo un año después. El parón en la actividad económica durante los inicios de la pandemia, extensible a todo el mundo y no solo en los 188 países directamente afectados, propició las primeras estimaciones de decrecimiento del producto interior bruto (PIB) para 2020. Como se recoge en López (2020), los escenarios más optimistas un mes después de declararse la pandemia, basados en la evolución de las principales economías más afectadas y a la vista de la incipiente recuperación en China, marcaban un efecto intenso y presuponian una recuperación en la segunda mitad del año. En este contexto, como ya señalaba *The Economist Intelligence Unit* (2020), *los riesgos a la baja para este escenario de referencia son extremadamente altos, ya que la aparición de la segunda o tercera oleada de la epidemia del coronavirus hundiría aún más el crecimiento.* Como en el peor de los presagios, los rebotes de contagio que surgen desde agosto en numerosos países, entre los que se encuentra España, están alimentando un creciente clima de incertidumbre que alienta las opiniones más catastrofistas (que pronostican una extensión del decrecimiento en algunas áreas geográficas al próximo año 2021). En general, las opiniones se han vuelto más pesimistas en cuanto a la forma de la recuperación económica, desde el optimismo inicial de predecir un repentino rebrote de la actividad (recuperación en forma de V), pasamos a una apuesta mayoritaria por una recuperación de la actividad económica en U (descartando las opciones de recuperación en forma de W y L) que se ha transformado en una salida en V asimétrica e incluso se plantea una recuperación en forma de K. Esta posible salida de la crisis definida como la K de la desigualdad, se explica

como un camino intermedio entre la forma en V y en L, que implicaría que solo unos pocos agraciados (en términos de sectores, empresas, personas) se beneficiarían de la recuperación económica mientras que otros se quedarían aún atrás.

Desde el punto de vista del medio ambiente, resulta que este parón de la actividad económica durante el confinamiento y el ralentí de los meses posteriores han tenido un efecto positivo en las condiciones atmosféricas y de biodiversidad, hasta ahora las grandes perjudicadas del prevaleciente modelo de desarrollo social y económico asociado al capitalismo (y globalización). La limitación, primero y reducción después, de los desplazamientos, junto con el fomento del teletrabajo se ha notado en el freno tanto de la propagación de gases contaminantes en la atmósfera como en el menor uso de combustibles y procesos asociados. Por tanto, resulta que un claro beneficiario de la covid-19 es la mejora de los niveles de contaminación atmosférica. Pero, ¿es solo una ilusión la mejora ambiental o es el inicio de una nueva era de menor contaminación? Intentaremos responder a esta pregunta en los siguientes apartados. A continuación, relacionamos la covid-19 con las condiciones ambientales, para pasar a referirnos a las oportunidades de los acuerdos *verdes* o economía dirigida hacia la sostenibilidad del planeta. Finalizamos con las principales conclusiones.

2. La pandemia por covid-19 y las condiciones ambientales

La importancia de la mejora en las condiciones ambientales o lo que comúnmente conocemos como contaminación atmosférica tiene una connotación significativa en el ámbito sanitario. En cualquier país, la calidad del aire se mide de forma inmediata con los niveles de concentración de algunos gases contaminantes (si bien es cierto que los cambios en la meteorología también pueden provocar un aumento o disminución de la contaminación atmosférica). El dióxido de nitrógeno (NO₂) se utiliza como indicador de la calidad del aire (también el dióxido de carbono CO₂). Se trata de un contaminante emitido, principalmente, por el tráfico rodado (transporte por carretera), pero también se genera por la combustión de combustible para la ca-

lefacción de edificios residenciales, comerciales e institucionales y por el desempeño diario de las actividades industriales. Cuando está presente en elevadas concentraciones (algo habitual en las economías industrializadas y desarrolladas), puede derivar en problemas graves del sistema respiratorio, perjudicando así la salud de la población.

En este sentido, el último informe de la Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA), *European Environment Agency*, publicado a finales de 2019, resalta que una parte significativa de la tasa de morbilidad en Europa se atribuye a la contaminación ambiental. En particular, señala que la carga global de enfermedad y muertes prematuras relacionadas con la contaminación es tres veces mayor que la correspondiente a considerar de forma conjunta enfermedades como el sida, la tuberculosis y la malaria, estimándose esa cifra en, aproximadamente, siete millones de muertes al año en todo el mundo, según la OMS.

Recientemente, la AEMA insiste en la necesidad de mejorar la salud y el bienestar de los ciudadanos, máxime en esta situación de hacer frente a la pandemia actual por el nuevo coronavirus: *la covid-19 ha sido una nueva señal de alarma que nos ha llevado a cobrar conciencia inmediata de la relación existente entre nuestros ecosistemas y nuestra salud, así como de la necesidad de enfrentarnos a los hechos: el modo en que vivimos, consumimos y producimos son perjudiciales para el clima y afectan negativamente a nuestra salud*. De hecho, determinados estudios relacionan un impacto territorial de la covid-19 (mayores tasas de mortalidad) en zonas con peores resultados de contaminación atmosférica y de pobreza. Así se manifiesta, por ejemplo, la Alianza Europea de Salud Pública, *European Public Health Alliance* (EPHA), que señala una incidencia de la covid-19 aún mayor en las zonas altamente contaminadas, incluso propiciando una mayor tasa de mortalidad. Resalta un paralelismo con la situación afrontada en el año 2003 con el virus SARS cuando se observó que las personas infectadas que vivían en zonas de mayor contaminación atmosférica eran dos veces más propensas a morir que aquellas que procedían de zonas con niveles inferiores de contaminación (Durán, 2020). La covid-19 es similar al SARS y puede causar insuficiencia respiratoria y neumopatías obstructivas en casos graves.

De forma preliminar, algunos estudios centrados en China, Europa y Estados Unidos se centran en relacionar la mortalidad por la covid-19 con la exposición a largo plazo a la contaminación atmosférica por la afección a los sistemas respiratorio e inmunitario. Aun así, en la actualidad, no está claro si la exposición continua a la contaminación atmosférica podría empeorar el estado de los casos infectados por el virus y la AEMA concluye en que se necesitan más investigaciones epidemiológicas para clarificar esas cuestiones.

Lo cierto, y que se puede constatar, es que el desarrollo de la enfermedad covid-19 obligó en los primeros meses a establecer medidas de aislamiento social, restricciones en los desplazamientos, incluso el confinamiento de la población, situación que forzó el cierre de muchas empresas y, por tanto, una caída importante de la producción industrial en sectores clave, así como de la demanda de energía, lo que ha repercutido en una mejora de la calidad del aire, tanto en términos de reducción de dióxido de carbono CO₂ como de dióxido de nitrógeno NO₂.

En el cuadro 1 se aprecian los diferentes valores en niveles de concentración de NO₂ (µg/m³, microgramos/metro cúbico) recogidos semanalmente en las últimas semanas de cada mes desde el mes de marzo (cuando la OMS declaró la pandemia por covid-19). Los datos referidos a las principales ciudades (capitales) de los países miembros de la AEMA muestran cómo las concentraciones de dióxido de nitrógeno disminuyeron en muchas ciudades europeas donde se aplicaron medidas de distanciamiento social como el confinamiento. Y los registros también muestran *esa ilusión de mejora* a la que nos referíamos en la introducción y cómo la contaminación vuelve a estar presente a medida que se recuperan los ritmos de actividad social y económica.

En el caso de España, aunque en el cuadro 1 se muestran los registros solo para la ciudad de Madrid, se constata que la limitación de la circulación de vehículos, así como el cese de actividades declaradas no esenciales, disminuyeron drásticamente las emisiones. Así queda recogido en diferentes observaciones también de la Agencia Espacial Europea (ESA) y estudios

Cuadro 1 Concentración media semanal de dióxido de nitrógeno en las principales ciudades-capitales europeas

NO₂ µg/m³

2020	Madrid (España)	París (Francia)	Roma (Italia)	Londres (Reino Unido)	Lisboa (Portugal)	Berlín (Alemania)	Atenas (Grecia)
Semana 9 marzo (declaración pandemia)	41,8	27,4	28,9	21,8	23,9	26,7	43,0
Semana 30 marzo	14,4	19,1	17,9	22,9	17,1	22,8	20,9
Semana 27 abril	8,7	15,3	13,3	18,3	11,4	24,6	29,6
Semana 25 mayo	15,1	26,2	22,7	19,3	17,8	14,9	34,8
Semana 29 junio	17,3	16,7	23,6	12,4	10,7	21,5	43,6
Semana 27 julio	25,0	26,0	28,5	20,6	13,2	20,2	38,0
Semana 24 agosto	24,3	20,0	20,4	15,6	15,8	24,1	39,7

Fuente: Elaboración propia a partir de AEMA. Datos recogidos en estaciones de vigilancia de la calidad del aire dentro de una ciudad. <https://www.eea.europa.eu/themes/air/air-quality-and-covid19>.

desarrollados por investigadores, como el publicado por el Centro de Tecnologías Físicas de la Universidad Politécnica de Valencia donde se comparan dos períodos de actividad, del 10 al 14 de marzo de 2020 y del 15 al 20 de marzo, analizando imágenes satelitales de la misión Sentinel-5P del programa Copernicus de la ESA, concluyendo que los niveles de dióxido de nitrógeno, uno de los principales contaminantes del aire, se redujeron una media del 64% en las principales ciudades españolas tras las medidas decretadas para la lucha contra la covid-19 en España, destacando especialmente, el descenso en un 83% de Barcelona, seguido de Castellón (76%), Madrid (73%), Alicante (68%), Bilbao (66%), Gijón (65%), Valencia (64%), Málaga (55%) y Zaragoza (52%).

En forma análoga, un informe de Ecologistas en Acción (2020), donde se analizan 129 estaciones de 26 ciudades españolas (que representan en conjunto 13,6 millones de habitantes, el 29% de la población empadronada en España), concluye que las medidas de confinamiento social y limitación de la movilidad derivadas del estado de alarma en España, en el período comprendido entre el 14 de marzo y el 30 de abril de 2020 (comparado con el promedio del mismo período de los diez años anteriores), han producido una considerable reducción de los niveles de NO₂ (valores por debajo del límite de 40 µg/m³) cuantificada en un 58% de los niveles habituales.

En el país origen de la pandemia, China, un estudio del Centro de Investigación sobre Energía y Aire Limpio (CREA) demuestra que, durante el confinamiento, las emisiones de CO₂ hasta el 1 de marzo se redujeron un 25%, aproximadamente, unos 200 millones de toneladas. De igual modo, los satélites de la NASA registran desde el mes de febrero caídas de entre el 20 y el 30% de las emisiones de dióxido de nitrógeno en países que han resultado muy afectados por la covid-19 como China, Italia y Estados Unidos.

En esta misma línea se pronuncian los trabajos de Carbon Monitor (<https://carbonmonitor.org/>), iniciativa internacional que proporciona estimaciones actualizadas regularmente de las emisiones diarias de dióxido de carbono CO₂ procedentes del uso de combustibles fósiles y de la producción de cemento *identificadas*

como principal fuerza impulsora del cambio climático. Los datos revelan la caída y el re-crecimiento de las emisiones durante las pandemias de covid-19. En los datos presentados (gráfico 1) se aprecia que cuando comenzaron a disminuir o retirarse las restricciones de bloqueo a las actividades productivas en los diferentes países analizados, los déficits de emisiones se redujeron, de forma especialmente significativa en el caso de España (comparado con otros países). Así, en el conjunto mundial el descenso en las emisiones de CO₂ fue del 7,7% en el período enero-junio de 2020 respecto al mismo período de 2019, frente a un descenso del 12,7% en la UE-28 y del 18,8% en el caso de España.

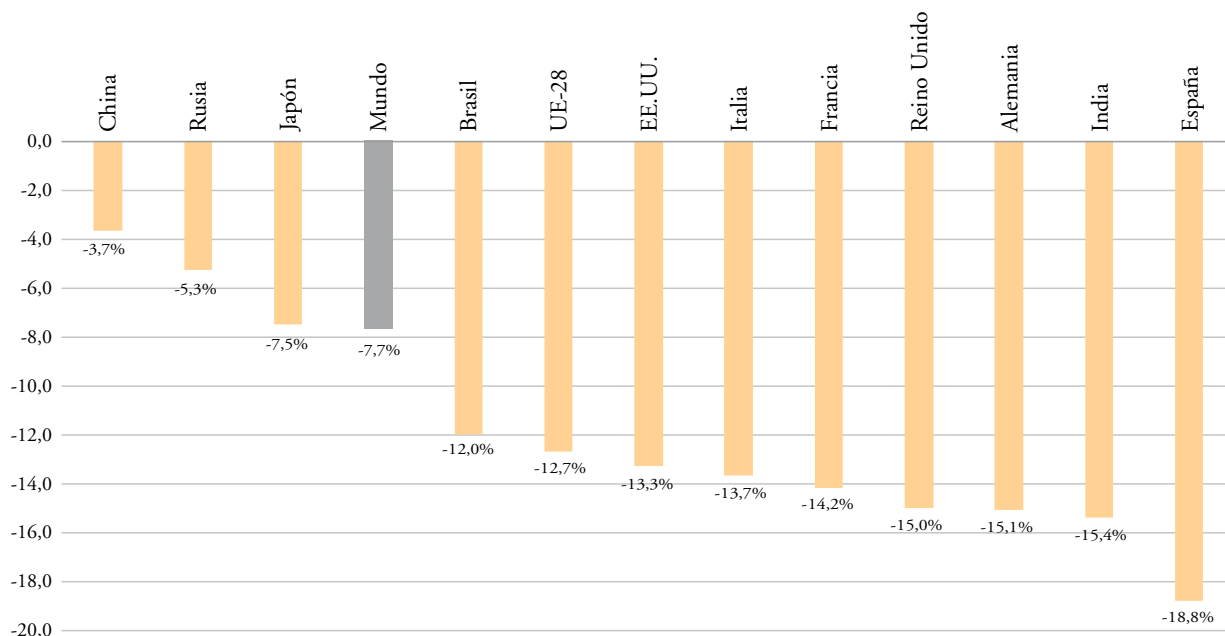
Respecto a las menores emisiones de gases contaminantes, que se produjeron durante el confinamiento para minorar el contagio de la covid-19, Rojas (2020) sostiene que en abril-mayo de 2020 el precio de los derechos de emisión de CO₂ descendió un 22% con relación al mismo período de 2019, lo que *ha permitido vislumbrar la magnitud de la transformación productiva y social que exige el objetivo de una economía neutra de emisiones en 2050.* Recientemente, *The Economist* (2020) publicaba un artículo con el subtítulo *los cielos azules se vuelven grises* haciendo referencia a la disminución de la contaminación atmosférica durante el confinamiento por la reducción (incluso parón, en algunos casos) de la actividad económica y la menor emisión de gases contaminantes (dióxido de carbono) destacando que la contaminación del aire está volviendo a los niveles previos a la situación pre-covid-19.

La reflexión implícita es que esta pandemia pone de manifiesto lo complicado y difícil que será lidiar con el cambio climático pudiendo incluso agravar la crisis ambiental, ya que los próximos diez años son claves para completar la transición hacia la descarbonización. Para poder conseguir el objetivo de mantener la temperatura media del planeta a menos de 2 °C por encima de los niveles preindustriales es preciso que la emisión neta de gases de efecto invernadero se sitúe cerca de cero para mediados de siglo (horizonte 2050). Dado que no es posible detener la economía, este objetivo requiere adoptar medidas basadas en el cambio tecnológico que contribuyan a implementar de forma efectiva y eficiente el uso creciente de energía renovable, la transición hacia los vehículos eléctricos, etc.,

Gráfico 1

Variación (%) en las emisiones de CO₂

Comparativa entre enero-junio 2020 vs enero-junio 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de Carbon Monitor, septiembre 2020.

junto con la participación conjunta de todas las partes interesadas (Durán y cols., 2020). Todo ello, además, considerando que muchos países no contarán con capacidad financiera ni para la recuperación ni para invertir en adaptación y mitigación del cambio climático lo que repercutirá en un aumento de la deuda a nivel internacional, sobre todo, en países en desarrollo y que obliga a plantear un modelo de recuperación en el que la sostenibilidad, la economía circular y las medidas frente al cambio climático estén muy presentes (Volz, 2020).

3. Con la mirada puesta en el Pacto Verde Europeo

Como hemos deducido en el epígrafe anterior, las mejoras detectadas en la calidad del aire (menor contaminación) parecen ser más bien un reflejo positivo en momentos de depresión económica o ralentización de la economía, que vuelven a empeorar cuando se retorna a la normalidad o a recuperar los ritmos de actividad económica. Así, los indicadores de calidad

del aire han vuelto a empeorar como consecuencia de las medidas de estímulo que se han establecido para recuperar la actividad económica y poder hacer frente a la recesión.

Aún quedan muchos interrogantes por resolver en la enfermedad covid-19, pero la evidencia actual de la convivencia con el virus hasta el desarrollo de una vacuna efectiva e incluso la posible permanencia futura del virus, como ahora se plantea con otros virus estacionales como la gripe, lleva a reconsiderar en términos de políticas públicas los niveles de contaminación atmosférica y su relación con la salud.

No obstante, la esperanza futura reside en que la conciencia de la situación vivida y la corrección de todos los factores que induzcan un mayor riesgo para el contagio o superación de la enfermedad conduzcan a una reflexión conjunta, que abogue por la mejora de nuestras condiciones ambientales (como refuerzo de la salud en la población) en el mantenimiento del estado de bienestar. Se extiende, por tanto, una intensificación de la preocupación hacia las cuestiones relacionadas

con la utilización sostenible del terreno, la biodiversidad, la descarbonización de la industria, la eliminación de gases de efecto invernadero, la utilización de energías limpias, disminuir los desperdicios de energía y materiales...

En este sentido, el Pacto Verde Europeo (*European Green Deal*), estrategia de crecimiento de la Unión Europea, así como de creación de empleo, constituye uno de los elementos fundamentales para poder avanzar en este marco de reflexión conjunta en Europa sobre la lucha contra el cambio climático y la necesidad de contener y reducir la contaminación atmosférica. La gestación de este plan se remonta a diciembre de 2019, cuando la Comisión Europea lo presenta como la hoja de ruta integradora para que sea factible una Europa sostenible con horizonte 2050 (Comisión Europea, 2019). Previamente, en noviembre de 2019, el Parlamento Europeo declaró la emergencia climática y, con ella, el objetivo de limitar el calentamiento global y garantizar que las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) se reduzcan significativamente (ya desde el Protocolo de Kioto 1997, vinculante a escala mundial para reducir la emisión de GEI, la Unión Europea ha mostrado su voluntad de lucha contra el cambio climático).

A ello ayudará (o contribuirá) la propuesta del plan de recuperación de la Comisión Europea *Next Generation EU* para mitigar los efectos de la pandemia por la covid-19 con un presupuesto de 750.000 millones de euros (Comisión Europea, 2020). Entre los objetivos marcados están dar prioridad a las inversiones ecológicas estratégicas como, por ejemplo, la transición hacia energías limpias y establecer propuestas que permitan la integración económica con la ambiental como la Ley Europea del Clima o la iniciativa sobre gobernanza sostenible. La apuesta por la economía circular es otro de los puntales de la futura recuperación por su potencial en la creación de empleo y la reducción de la dependencia de recursos externos. De igual forma, promover una movilidad más limpia y sostenible o la Estrategia de la UE sobre Biodiversidad para el año 2030 o la conocida como *de la granja a la mesa*, que prevé reforzar las cadenas de suministro y garantizar la seguridad y el acceso alimentario sin descuidar su calidad y sostenibilidad, son iniciativas claves para la transición ecológica. Junto a ello, se pretende fortalecer el

Fondo de Transición Justa para ayudar a las empresas a crear nuevas oportunidades económicas.

Estas líneas de actuación son apoyadas por España que considera el Pacto Verde Europeo clave para dar respuesta a la crisis económica provocada por la enfermedad covid-19 y transformar Europa en una economía sostenible y climáticamente neutra. A nivel nacional, un paso importante ha sido la aprobación, en junio del 2020, de la Estrategia Española de Economía Circular, con el año 2030 como meta para reducir en un 30% el consumo nacional de materiales y recortar un 15% la generación de residuos respecto a 2010, a la que ha seguido el Real Decreto-ley 23/2020 para impulsar las energías renovables. Por otro lado, se está a la espera de una futura, aún en tramitación, Ley de Cambio Climático y Transición Energética, que contribuirá a la transición ecológica en el contexto de recuperación de la crisis sanitaria. Esta ley movilizará inversiones por valor de 200.000 millones de euros y generará entre 250.000 y 350.000 empleos al final del período. Adicionalmente, se está trabajando en la estrategia a largo plazo para una Economía Española Moderna, Competitiva y Climáticamente Neutra en 2050 y el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (2021-2050). Todas estas iniciativas se integrarán en el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC) (2021-2030), aprobado en septiembre de 2020, que tiene como objetivo ser un *instrumento de planificación básico y pretende mejorar nuestra capacidad de anticipación e identificar cuáles son las mejores orientaciones para los distintos sectores con el objetivo de construir una economía sólida y una sociedad inclusiva* e integrarse como eje vertebrador de las acciones europeas en el contexto de la recuperación post-covid-19 (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2020).

4. Conclusiones

A la vista de los meses pasados, es posible concluir que la crisis sanitaria derivada de la covid-19 no ha dejado indiferente a ningún ámbito de nuestra sociedad. Desde un punto de vista económico y financiero, ha conseguido desestabilizar el sistema y replantear la orientación de las futuras medidas económicas y presupuestarias. Socialmente, ha traído consigo la pérdida

Cuadro 2

Riesgos y oportunidades de la transición hacia una economía verde y sostenible tras la covid-19

Oportunidades	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> – Mayor sensibilización y preocupación social por la contaminación atmosférica. – Apuesta por una movilidad más sostenible. – Apuesta por los vehículos eléctricos. – Planes de recuperación de espacios verdes. – Impulso de la economía circular y del reciclado. – Apuesta por planes de peatonalización de espacios en ciudades con mayor densidad de población. – Reducción del desperdicio alimentario y preocupación por la eliminación segura de residuos. – Reducción del tráfico ilegal de animales y mayor conciencia de preservación de la biodiversidad. – Inversión de los fondos de recuperación de la UE en sectores de energía limpia y eficiencia energética. – Soluciones alternativas al reto demográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> – Recortes presupuestarios en políticas medioambientales. – Flexibilización de las normas ambientales en la reactivación de la economía. – Recuperación económica sin acuerdos “verdes”. – Impulso de la industria y uso de combustibles fósiles como medida inmediata. – Miedo al contagio y mayor uso de vehículo privado => aumento de contaminación atmosférica. – Incremento de residuos relacionados con la protección ante la covid-19.

Fuente: Elaboración propia (López y Durán, 2020).

de un gran número de personas, cambios de hábitos, destrucción de empleo y transformación del modelo de relación social. Sin embargo, desde un punto de vista ambiental, sus efectos son contradictorios creando, por un lado, cierto alivio en términos de la mejora ambiental inicial observada como consecuencia de las medidas derivadas del confinamiento, como por ejemplo la reducción de la contaminación atmosférica y a tomar conciencia o replantearse en qué medida esta crisis sanitaria era consecuencia de la enorme huella ambiental al planeta ocasionada en los últimos años. Sin embargo, por otro lado, y de cara al futuro, se vislumbra que las necesidades de recuperación ante la situación creada podrían agravar la crisis ambiental y amenazar los planes climáticos y de transición energética, salvo que estas medidas se replanteasen en el marco de un modelo más sostenible. Se vislumbran, por tanto, ciertas oportunidades y riesgos que resumimos en el cuadro 2.

En definitiva, la recuperación de los daños causados por la pandemia, tanto directos como indirectos, no solo requiere grandes inversiones sino también cambios de enfoque, en los que la toma de decisiones se haga desde una perspectiva en la que se considere que tanto el siste-

ma económico, social y ambiental son interdependientes, dibujan una realidad compleja y no precisan, por tanto, de soluciones ni recetas aisladas sino de iniciativas interrelacionadas que implicarían, además, cambios en los modelos de gobernanza global, que contribuyan a remontar económicamente con modelos sostenibles en los que la transición ecológica esté muy presente, reduciéndose el consumo de recursos, de emisiones y la generación de residuos con inversiones más limpias y movilidad sostenible que contribuyan, además, a la creación de empleo y la cohesión social.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea de Medio Ambiente (2019), *El medio ambiente en Europa. Estado y perspectivas 2020*, Luxemburgo. <https://www.eea.europa.eu/es/publications/el-medio-ambiente-en-europa>.

Comisión Europea (2019), *El pacto verde europeo*, COM (2019) 640 final, Bruselas. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>.

Comisión Europea (2020), *El momento de Europa: reparar los daños y preparar el futuro para la próxima generación*, COM (2020) 456, Bruselas. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52020DC0456>

- DICYT (2020), Así se ha reducido la contaminación del aire en España tras las medidas contra la covid-19, noticias, Agencia Iberoamericana para la difusión de la ciencia y la tecnología, marzo. <https://www.dicyt.com/noticias/asi-se-ha-reducido-la-contaminacion-del-aire-en-espana-tras-las-medidas-contra-el-covid-19>.
- Durán, G. (2020), «Covid-19 y el espejismo de la mejora ambiental», *ICEI Papers COVID-19*, núm. 5, marzo, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Madrid.
- Durán, G.; López, A. M.; Beliaeva, T.; Ferasso, M.; Garonne, C. y Jones, P. (2020), «Bridging the gap between circular economy and climate change mitigation policies through eco-innovations and Quintuple Helix Model», *Technological Forecasting and Social Change*, 160.
- Ecologistas en Acción (2020), *Efectos de la crisis de la covid-19 en la calidad del aire urbano en España*, mayo, Propuestas para una desescalada con aire limpio. <https://www.ecologistasenaccion.org/140177>.
- EIU (2020), «Covid-19 to send almost all G20 countries into a recession», *The economist intelligence unit*, marzo. <https://www.eiu.com/n/covid-19-to-send-almost-all-g20-countries-into-a-recession/>.
- Euractiv (2020), *Air pollution 'likely' to increase mortality from COVID19: experts*, marzo, <https://www.euractiv.com/section/coronavirus/news/air-pollution-likely-to-increase-mortality-from-covid19-experts/>.
- FMI (2020), «Declaración de la directora gerente del FMI, Kristalina Georgieva tras una conversación ministerial del G-20 sobre la emergencia del coronavirus», *Comunicado de Prensa*, núm. 20/98, <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>.
- López, A. M. (2020), *Repercusiones económicas de la crisis del nuevo coronavirus SARS-CoV-2*, abril, Instituto Lawrence R. Klein-UAM, Madrid.
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020), *Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático*, (nota de prensa, 22 de septiembre de 2020). https://www.miteco.gob.es/es/prensa/200922cmaprobaciondelpnacc_tcm30-512056.pdf.
- Rojas, A. (2020), «Clima y COVID-19 en la Unión Europea», *Empresa Global*, julio-agosto, AFI.
- The Economist* (2019), <https://www.economist.com/leaders/2019/01/24/the-steam-has-gone-out-of-globalisation>.
- The Economist* (2020), <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/09/05/air-pollution-is-returning-to-pre-covid-levels>.
- Volz, U. (2020), «Invertir en una recuperación verde», *Finanzas y Desarrollo*, septiembre 2020, Fondo Monetario Internacional.
- WEF (2020), *The Global Risks Report 2020*, 15th edition. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>.

Comienza a disfrutar del Museo del Prado
Propuesta exclusiva para colegiados



Hazte Amigo

www.amigomuseoprado.es/colectivos/economistas

Más información 91 420 20 46 (ext. 206, 207) / colectivos@amigomuseoprado.org

ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS EN LA CRISIS DEL CORONAVIRUS

Enrique Castelló Muñoz

Catedrático de Economía de la Empresa. Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

La emergencia económica derivada de la crisis del coronavirus plantea como objetivo prioritario salvar empresas y empleos. El papel que debe jugar la banca en estos momentos se centra en un modelo estratégico-social para crear nuevo valor para la sociedad (*stakeholder value*).

La cooperación, ayuda y coordinación internacional, especialmente en la Unión Europea a través del programa *Emergencia pandémica* de compras de deuda que proporcionen liquidez para el sector bancario, es esencial. El Fondo de Recuperación Europeo para rescatar a las economías del colapso de la covid-19 marca un acuerdo histórico.

Las entidades financieras españolas conscientes del esfuerzo que supone a pymes y autónomos sacar adelante su negocio ponen a su disposición la *Línea ICO Avales Covid-19*. Asimismo, conceden líneas de crédito específicas, aplazamientos de pago para particulares y empresas (hipotecas o préstamos al consumo), etc. La digitalización ha sido clave en la prestación de servicios financieros. Además la ola de acciones sociales realizadas por la banca puede mejorar la reputación. En esta crisis, los bancos no son el problema sino parte de la solución.

PALABRAS CLAVE

Emergencia sanitaria, Creación de valor, Ayudas públicas, Préstamos bancarios, Propósito, Compromiso social, Sostenibilidad.

1. Necesidades financieras en tiempos de coronavirus

En el esquema de funcionamiento de la actividad económica juega una especial relevancia la estrecha conexión entre el ecosistema (entorno) y el sistema económico, así como los principales actores de la vida económica: agentes económicos (productores o empresas y consumidores o familias), las entidades financieras, las administraciones y el exterior.

Las limitaciones del entorno dependen de un conjunto de factores, político-legales, económicos, sociales y tecnológicos (modelo PEST), que ejercen diversos tipos de influencia sobre la empresa y viceversa. La adaptación a las circunstancias del entorno VUCA (por sus siglas en inglés): volátil, incierto, complejo y ambiguo, es indiscutible para la supervivencia. Por lo tanto, el incluir el entorno en el proceso de formulación estratégica es no solo conveniente, sino también necesario en los estudios de Economía de la Empresa (Bertalanffy, 1981). Hoy en día nos encontramos ante un cambio de época y, por consiguiente, de nuevos paradigmas.

El tercer milenio viene marcado por grandes retos, tales como la globalización económica, la revolución digital, el cambio climático, la presión demográfica, la desigualdad, la inmigración, etc. En consecuencia, hay que abordar los asuntos actuales y el futuro inmediato de las sociedades humanas (Hararí, 2018). Los problemas globales necesitan respuestas globales.

Ahora nos enfrentamos a un nuevo reto global: el coronavirus. Según el profesor Taleb (2008) se trata de un cisne negro. Nadie lo esperaba y estamos en medio de él. Hay que ser cauto sobre sus consecuencias sanitarias, económicas y sociales, porque van a depender de su duración y profundidad, y de si se sigue expandiendo geográficamente de modo exponencial.

El virus chino ha sido bautizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como Covid-19 (acrónimo en inglés) y será un estándar para eventuales brotes de coronavirus en el futuro. Sin alusión a una zona geográfica para evitar estigmas.

La gran recesión de 2008 con las hipotecas *subprime*, fue también un cisne negro. Casi nadie había previsto lo que iba a ocurrir. La crisis financiera internacional tuvo su singularidad. Posteriormente, políticas desacertadas agravaron desequilibrios y riesgos muy extendidos en la economía global. Ahora, la epidemia vírica amenaza al mundo con una depresión económica sin precedentes, por la coincidencia de varios riesgos (Roubini, 2020). Entre otros, los problemas de deuda, las brechas sociales y el choque entre Estados Unidos y China.

En todo caso, el ritmo de recuperación y, quizás lo más relevante, de reconstrucción de la economía y de la empresa española dependerá, entre otros, de los siguientes factores (Ontiveros, 2020): severidad del confinamiento; estructura productiva de la economía española; censo empresarial; mercado de trabajo y margen de maniobra presupuestario.

Todas las actividades económicas han quedado afectadas por la reducción de la movilidad de las personas. Sin actividad, las empresas no tendrán ingresos para mantener a sus plantillas cuando haya que volver a la normalidad. Los retos son inmensos, pero las oportunidades también lo son.

La retórica antiglobalización creció tras la crisis financiera y se ha mantenido pujante desde entonces. Esta crisis del coronavirus puede acelerar esta tendencia previa de ruptura, al menos con la globalización como la hemos conocido hasta ahora. Y contra el virus de la desglobalización, con consecuencias negativas sobre productividad y crecimiento, como avisa K. Rogoff (ex economista jefe del FMI), no hay vacuna posible. Si el último coletazo de la crisis financiera aplastó al sur de Europa, esta vez el eje puede desplazarse al oeste: atentos a América Latina.

Ahora, lo importante es afrontar el futuro con las medidas adecuadas para reducir los efectos permanentes sobre la economía, y que la crisis sanitaria no dé lugar a un aumento masivo de desaparición de empresas (pymes y autónomos las más afectadas), del desempleo estructural y del paro de larga duración, a una caída de las rentas y a un incremento de la desigualdad.

La versión moderna de la gestión define un negocio como la organización que añade valor y crea riqueza

(Drucker, 1996; Chowdhury, 2000; López Moreno, 2011). En tal supuesto, la reconstrucción de la economía española tiene que poner el foco en la empresa, impulsar el comercio internacional, reforzar la colaboración público-privada, acometer las reformas estructurales consensuadas con los agentes económicos, ayudar prioritariamente a los sectores económicos más afectados por la crisis sanitaria, apuesta por la innovación y la sostenibilidad, y reivindicar los recursos financieros necesarios de la Unión Europea. Además, de obtener la financiación bancaria destinada al tejido empresarial.

Hay quien afirma que la estrategia solo es buena si está bien desarrollada e implantada, y es que, después de definir el plan, siempre llega el momento de la ejecución, que es la etapa donde el liderazgo en tiempos de crisis (Fernández-Aceytuno, 2009) se pone en práctica, y cuando de verdad se comprueba si contamos con el equipo de dirección adecuado. Esta característica puede medirse a través de la confianza que genera un directivo con valores y ética sólidos.

2. Ayudas financieras de las instituciones europeas

Para abordar con éxito estos retos globales de la crisis provocada por la covid-19 se considera absolutamente necesaria la cooperación, ayuda y coordinación internacional, especialmente en la Unión Europea a través de un fondo de recuperación y políticas comunes (el alcance de la crisis exigirá una actuación más decidida). La debilidad de la gobernanza global no está favoreciendo la resolución del problema.

El Fondo Monetario Internacional señala que los movimientos de los principales bancos centrales para relajar la política monetaria son bienvenidos y ha pedido más estímulos fiscales. También indica su directora gerente, K. Georgieva, que el FMI está listo para desplegar su capacidad de financiación de un billón de dólares en estas circunstancias extraordinarias.

Las políticas para combatir la pandemia, según el informe macroeconómico del Banco Interamericano de Desarrollo de América Latina y el Caribe, descansan en tres ejes estratégicos: las políticas monetarias, el

sector financiero y las políticas fiscales. El papel de los bancos y de las empresas latinoamericanas que operan en una escala global (multilatinas) se considera de vital importancia.

Se calcula que bajo el argumento de salvar la economía, los Estados de los países más desarrollados han intervenido con un volumen de recursos de cuatro billones de euros por los efectos de la crisis del coronavirus, mediante créditos blandos, créditos a fondo perdido, avales, préstamos participativos, inyecciones de capital, ayudas fiscales, subvenciones laborales, etc. Los grupos eficientes critican que se den ayudas a empresas que ya estaban mal antes de la covid-19. El problema de las ayudas públicas son las distorsiones que generan en el libre mercado. En la planificación estratégica de la salida de la crisis los gobiernos deben escuchar las peticiones de empresarios e inversores (1) como palancas fundamentales de progreso.

Por su parte, el Banco Central Europeo ha anunciado un nuevo programa de compras de deuda, denominado de *Emergencia pandémica*, por valor de 750.000 millones de euros. Con este movimiento, los gobiernos recibieron la confirmación oficial de que podrían contar con financiación para impulsar los planes de inversión millonarios que estaban desplegando. Las vías para inyectar liquidez en el mercado donde opera la banca son: barra libre semanal, financiación a largo plazo, financiación a largo plazo condicionada y financiación pandémica a largo plazo.

La presidenta del BCE anunció este programa el 18 de marzo de 2020. Y desde entonces, el goteo de medidas ha sido continuo: máxima flexibilidad a las compras de deuda (para España es un respiro, ya que se puede contar con la potencia del BCE para aliviar su prima de riesgo), relajamiento de las condiciones en las que el eurobanco acepta las garantías y nuevos chorros de liquidez para los bancos, que podrán cobrar un 1% por tomar dinero del BCE si luego lo prestan a empresas y familias para que llegue a los que lo necesitan.

El papel del BCE es esencial. A diferencia de la crisis financiera de 2008, su respuesta ha sido rápida y contundente y, lo que es más importante, ha abierto las puertas a flexibilizar sus reglas. El incremento de la deuda con que se saldrá esta crisis invita a instru-

mentar una solvente estrategia preventiva para evitar que surjan dudas sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Mientras los líderes de la Unión Europea concretan el fondo de recuperación, el eurobanco queda como último recurso de los países más golpeados por la crisis del coronavirus. Los analistas dan por hecho que el BCE aumentará el programa de compras de emergencia. No obstante, el economista jefe de InterMoney, F. Vidal, alerta de una salida de la crisis desigual entre los países, según la situación de sus cuentas públicas y su propia estructura productiva. Y aquí, una vez más, surge el enfrentamiento entre el Sur (que pide ayudas en forma de transferencias) y el Norte (tan solo dispuesto a conceder préstamos).

En este contexto, la Comisión Europea perfila la modificación del marco temporal de ayudas públicas para hacer frente al impacto económico de la crisis del coronavirus, abriendo la puerta en su último borrador del proyecto, a una suerte de nacionalización generalizada de empresas en apuros en Europa, cotizadas y no cotizadas, grandes y pequeñas.

España apoya la iniciativa pero pide que se extremen las garantías para evitar distorsiones en la competencia y asimetrías en el mercado interior dada la distinta capacidad financiera de los países para acometer nacionalizaciones (Calviño, 2020) (2). La vía libre a la nacionalización masiva de empresas en la Unión Europea, supone un cambio radical respecto al proyecto original, adoptado el 19 de marzo, que se circunscribía a facilitar las actualizaciones de los Estados miembros a la hora de garantizar liquidez a las empresas (esencialmente mediante avales públicos o préstamos); conceder subsidios salariales; suspender o aplazar el pago de impuestos, u otorgar ayudas directas a los consumidores por los servicios cancelados a raíz de las medidas de confinamiento (3).

Los organismos de regulación y supervisión financiera instan a la banca europea a mejorar su eficiencia y solvencia ante los efectos derivados de la crisis (4). Las fusiones bancarias son *ineludibles*, pero la baja rentabilidad de las entidades complica la concentración. Las autoridades europeas esperan que una mayor flexibilización de la normativa Mifid II anime a las empresas

a invertir, hacer operaciones y captar financiación en los mercados. La crisis del coronavirus, que ha generado ayudas de emergencia para el sector financiero, podría conducir ahora a un cambio permanente de las políticas.

El gobernador del Banco de España apela a la movilización, por ejemplo, del fondo de presupuestos de la propia Unión Europea, la financiación del Banco Europeo de Inversiones (BEI), e incluso a un refuerzo de las herramientas comunes de compartición del riesgo presupuestario *risk-sharing* de los países individuales, en referencia a los eurobancos (5). Añade que es necesaria una respuesta fiscal más ambiciosa y coordinada a escala europea. En estos casos, las políticas públicas son cruciales para evitar que lo que es una caída transitoria de actividad y rentas de familias y empresas acabe transformándose en una más persistente.

Las iniciativas desplegadas por el BEI (Navarro, 2020) durante la pandemia para ayudar a las empresas de la Unión Europea son relevantes como instrumento común europeo para financiar inversiones clave para la recuperación de la economía y las principales transformaciones para el futuro de Europa como la digitalización y la transición ecológica. El apoyo a las pymes es prioritario por su peso en la economía y empleo europeo y por ser el segmento más vulnerable en esta crisis.

3. Líneas de financiación bancaria a las empresas

En los críticos momentos actuales, resulta prioritario ayudar a los colectivos más vulnerables, pero también a las empresas en serios apuros y, de paso, al empleo. El salvar a las empresas es requisito indispensable para evitar sensibles pérdidas de puestos de trabajo y para limitar los ingentes desfases en las cuentas públicas que provoca la crisis ante el desplome de la recaudación y el crecimiento exponencial de los distintos subsidios de paro.

Los gobiernos tienen que movilizar todos los recursos necesarios para paliar el impacto de la crisis sanitaria. El objetivo es triple (6): combatir la propagación del virus, ayudar a los afectados y garantizar que esta crisis de carácter temporal no derive en una larga y profunda recesión económica.

El plan anunciado por el ejecutivo español combina ayudas directas a los afectados con medidas que flexibilizan el acceso a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE). Además, habrá una línea de avales y garantías públicas del Instituto de Crédito Oficial (ICO) de hasta 100.000 millones de euros para créditos a las empresas. El gobierno debería subvencionar el empleo y no el paro. El papel de los bancos como financiadores de la economía (bajo una estricta regulación y supervisión) no se debe confundir con subvenciones o ayudas públicas. Para financiar el desarrollo, España ha pedido ayuda europea en el programa SURE por un importe de 20.000 millones de euros.

El plan de choque del gobierno para frenar la crisis del coronavirus ya cuesta unos 139.000 millones de euros, disparará el déficit por encima del 10% en 2020 y, aun así, no será suficiente para reactivar la economía. Para mayor detalle de las medidas anunciadas por el Ejecutivo, se adjunta el siguiente cuadro. La Airef reclama la puesta en marcha de una hoja de ruta a medio plazo.

Cuadro 1
¿Cuánto costará frenar la crisis del coronavirus?
Impacto de las medidas para combatir la crisis
(En millones de euros)

Gastos	28.403
Crédito para Sanidad	1.400
Entregas a cuenta de CC.AA.	2.867
ERTE	17.894
Bajas laborales	1.355
Caída de ingresos	6.120
IVA 0% en compras sanitarias	1.022
Prestación por cese de actividad	981
Exenciones y moratoria de cotizaciones	2.907
Medidas de liquidez	104.400
Avales ICO	100.000
Impacto total	138.923

Fuente: Ministerio de Hacienda.

El esquema actual de avales públicos y financiación blanda para pymes y autónomos debería extenderse progresivamente a sociedades de mediana y gran capitalización, a medida que la crisis se prolongue. También resultaría esencial ampliar las moratorias fiscales y de cotizaciones sociales. Hay que asegurar que todo el volumen de crédito previsto llegue a las empresas, y en particular a las pymes más vulnerables. El Banco de España calcula que las empresas necesitan 230.000 millones de euros en liquidez en 2020

El sector financiero se está esforzando para evitar que la pandemia provoque la paralización de pymes y autónomos. A mediados de marzo los bancos españoles han puesto más de 60.000 millones de euros a disposición de las empresas, contra su balance, para garantizar que puedan atender la gestión de facturas, las necesidades de circulante y los vencimientos de obligaciones financieras y tributarias.

Los bancos, conscientes del esfuerzo que supone a pymes y autónomos sacar adelante su negocio, ponen a su disposición la *Línea ICO Avales Covid-19* (7). Si bien, la patronal Pimec detecta que una parte de los préstamos de la banca se utilizan para refinanciar y no para aportar liquidez. Por otro lado, están las ayudas directas al alquiler (microcréditos con el aval del Estado).

La cuantía total del programa, equivalente al 8% del PIB, es inferior a las aprobadas por Alemania (12% del PIB) e Italia (22% del PIB). Por número de operaciones las empresas turísticas y ligadas al ocio y la cultura ocupan el primer lugar, le siguen el sector de bienes de consumo y el de comercio. El Ministerio de Asuntos Económicos subraya que la banca está aprobando de media 10.000 créditos al día y que el 74% de los préstamos los están recibiendo autónomos y micropymes con menos de diez empleados. La mayoría de las empresas beneficiadas con estos créditos proceden principalmente de Cataluña, Andalucía y Madrid.

La compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) abre una línea extraordinaria de hasta 2.000 millones de euros para indemnizar a los bancos ante los posibles impagos de créditos concedidos a empresas exportadoras no cotizadas tras el estallido de la crisis del virus.

El crecimiento del capital riesgo en la última década provoca que esté especialmente expuesto a una recesión. El sector concedió créditos a muchas empresas medianas de sectores como la hostelería, los viajes y el comercio minorista que son los más afectados por la crisis. Los gestores posponen las ventas ante la cantidad de ingresos previstos en sus participadas, según un informe realizado por el equipo de Mazars.

Los banqueros españoles consideran urgente que el gobierno apruebe más ayudas directas a las pymes para que la tasa de mortalidad empresarial al término de esta crisis sea lo más pequeña posible (las ayudas vía liquidez mediante moratorias y créditos ICO no son suficientes). Además, advierten del riesgo de un impuesto a la banca para mitigar las consecuencias económicas de la pandemia.

En consecuencia, el gobierno aprueba un real decreto-ley (el viernes, 3 de julio, en un Consejo de Ministros extraordinario) de medidas urgentes para apoyar la reactivación económica, que crea un fondo de 10.000 millones de euros para el rescate de empresas estratégicas, una nueva línea de avales del ICO de 40.000 millones de euros, el Plan Renove de vehículos y medidas para el turismo. El fondo de rescate se reforzará con el fondo de recuperación que ultima la Unión Europea. La norma incluye exenciones fiscales para las operaciones que se ejecuten al amparo del fondo. La Sepi estrena las ayudas del fondo de rescate para empresas estratégicas con Air Europa para allanar la venta a Iberia.

En este marco de estrategias de la empresa financiera en un entorno difícil las fundaciones bancarias han creado líneas especiales de préstamos preconcedidos para los afectados por la crisis del coronavirus. También la emergencia sanitaria acelera la apuesta de las gestoras de activos con la inversión sostenible (algunos fondos de inversión canalizan recursos para la adquisición de material sostenible) (8). Al auge de la inversión sostenible (con criterios ambientales, sociales y de gobernanza ASG) se han sumado los problemas derivados del Gran Confinamiento, lo que ha hecho de los bonos sociales (financiación de proyectos para mitigar un problema social específico) un producto estrella en los últimos tiempos.

El cierre de negocios turísticos y de restauración puede disparar la morosidad del crédito, aunque los impagos serán inferiores a los que provocó el pinchazo de la burbuja inmobiliaria. Según la consultora Álvarez & Marsal, la crisis va a hacer que se duplique en España la tasa de impagos en dos años a casi el 13%. En opinión del Banco de España, la banca cuenta con colchones de capital suficiente para cubrir un escenario en el que los impagos llegarán al nivel indicado.

Los bancos más sensibles al golpe de la covid-19 en pymes son Bankinter, con el 24,6% de su cartera de financiación viva, seguido de Ibercaja y de Abanca, ambos con el 16,2%, según se desprende del test de transparencia recién publicado por la EBA (Autoridad Bancaria Europea, por sus siglas en inglés), con datos a 31 de diciembre de 2019 (antes de que se declarara la pandemia), y que se exponen en el cuadro adjunto. Las entidades con menor exposición son Kutxabank y Unicaja, con el 6,4 y el 9,3%, respectivamente.

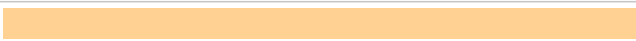







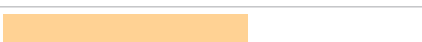


Por su parte, Santander y BBVA tienen también una elevada presencia en este negocio en España. De he-

cho, son dos de los cuatro bancos que más se han beneficiado del reparto de créditos ICO, que se distribuyeron en función de cuotas de mercado.

Aunque la crisis no tiene una raíz financiera la mayoría de los directivos de la banca estiman que los ingresos del sector financiero se reducirán entre el 10 y el 25%, debido a la caída de la actividad económica y la incertidumbre social. En cuanto a la reducción de gastos, las principales partidas, según el Barómetro de Innovación Financiera, se estiman, por orden de importancia, en los salarios, *marketing* y publicidad e innovación (Funcas, 2020).

La crisis del coronavirus ha revolucionado el sector bancario español. La incertidumbre y el miedo a la morosidad han penalizado a la banca en los mercados bursátiles. La nueva realidad de la banca pasa por una simplificación y personalización de los productos. Las hipotecas seguirán estando en el centro de la estrategia del negocio bancario como herramienta para captar nuevos clientes. Cada vez nos encontramos con más productos desarrollados para diferentes perfiles, lo que ayudará a acceder a la financiación a personas que hasta ahora lo tenían más complicado.

Gráfico 1
Negocio con pequeñas empresas

	Peso sobre total financiación, en porcentaje		Financiación a pymes, en millones de euros
Bankinter		24,6	3.895
Ibercaja		16,2	2.999
Abanca		16,2	2.312
Liberbank		14,9	1.968
CaixaBank		14,2	4.939
Sabadell		14,1	5.663
BFA-Bankia		12,7	201
BBVA		11,4	13.360
Santander		10,1	14.035
Unicaja		9,3	1.922
Kutxabank		6,4	1.347

Fuente: EBA. Datos consolidados a 31 de diciembre de 2019.

Asimismo, la banca aviva la estrategia de retener a los clientes más solventes a través de préstamos personales preconcedidos.

El nuevo escenario obliga a los bancos a formular estrategias, según Álvarez & Marsal (2020) y volcarse en el asesoramiento de clientes. Algunos grandes bancos apuntan a un cambio de foco. Su estrategia más que hacia el tamaño y la cuota, se ha sesgado hacia la rentabilidad. En un entorno competitivo, se está produciendo un repliegue en segmentos de negocio que ofrecen retornos que consideran insuficientes. La redefinición del modelo de negocio bancario debe ser capaz de generar rentabilidades suficientes y sostenidas.

Durante los dos próximos años la rentabilidad se espera extremadamente baja en los bancos por la caída del negocio, que se suma al contexto de bajos tipos (e incluso negativos). En este sentido, el escenario para las entidades será difícil todavía por la pandemia, lo que animará la consolidación como principal hoja de ruta para ganar en eficacia. Otra estrategia que viene utilizando el sector bancario español desde el inicio de la crisis de 2008 es el recorte de 20.000 oficinas y 90.000 empleos para ahorrar costes. La tendencia es que continúe el descenso de la red de sucursales bancarias ante el auge de los canales digitales durante el confinamiento. La fusión CaixaBank-Bankia abre las puertas de una nueva ronda de consolidación bancaria forzada por la pandemia.

Los bancos nacionales están aprovechando la situación actual de la crisis sanitaria, con graves repercusiones sociales y económicas, para elevar el nivel de sus presiones ante los supervisores y autoridades financieras. En concreto, reclaman libertad para pagar dividendos, reducción de las exigencias de capital y aplazar los pagos al fondo europeo de resolución bancaria. Si se aceptan las peticiones, los beneficios bancarios aumentarían y podrán retribuir más a los accionistas.

En síntesis, conviene tener en cuenta que el mapa de riesgos que afectan al sector bancario tiene hoy una configuración diferente a la de hace unos años (World Economic Forum, 2020). En concreto, a los riesgos económicos y geopolíticos se añaden los medioambientales, tecnológicos, regulatorios y sanitarios. La mejora de la gestión de los retos actuales es una buena

estrategia bancaria. Es más, la actitud de la banca ante la crisis es proactiva y comprometida.

4. Compromiso social de la empresa financiera

El compromiso social desatado frente a la amenaza de la covid-19 ha reforzado el papel del sector privado como motor de la sociedad, confirmando que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es decir el impacto de las organizaciones en su entorno, ha entrado en un nuevo paradigma (ABC Empresa, 2020). Empresas –como la banca– y sociedad no son realidades paralelas o contrapuestas, sino organismos simbióticos que se necesitan y se sostienen. Ninguna tiene sentido sin la otra.

La crisis del coronavirus refleja la necesidad de que las empresas desempeñen una función social y adopten un sentido de propósito que vaya más allá de la maximización de beneficios y la pura generación de valor para el accionista. El propósito justifica la existencia de la empresa y los beneficios son el medio para conseguir dicho propósito (Gual, 2020). El principal propósito del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros y Bancos Minoristas (WSBI, por sus siglas en inglés) es el de promover la sostenibilidad económica y social, con el objetivo de contribuir al progreso y el bienestar de las personas.

La principal misión de la banca consiste en la prestación de servicios financieros de calidad a individuos, familias y empresas, generando con ello un valor añadido que, en las proporciones adecuadas, pueda ser distribuido entre sus empleados, sus accionistas, la sociedad en general y la continuidad de la institución en el tiempo (Toribio, 2015). Es la concepción estratégico-social de la banca basada en la creación de valor para la sociedad (*stakeholder value*).

Los consejos de administración de los bancos impulsan los criterios de inversión ambientales, sociales y de gobierno corporativo –ASG– como gran reto de la crisis de la covid-19 (PwC, 2020). El propósito corporativo, debe guiar la estrategia del negocio y estar alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A raíz de la crisis financiera de 2008, una parte de la opinión pública mundial comenzó a expresar reservas sobre la función de la banca en las sociedades moder-

nas y sobre su capacidad para prestar servicios financieros sólidos, seguros, transparentes y rentables. La reputación del sector financiero quedó así dañada. Sin embargo, la actitud proactiva y colaborativa con la que la banca española está afrontando la crisis del coronavirus constituye un ejemplo del importante papel que desempeña mediante su compromiso con la sociedad.

Desde el sector financiero se está yendo más allá de los estrechos límites de la moratoria hipotecaria del gobierno (casi la mitad de los hogares afectados por la crisis sanitaria) (9) y negociando con los clientes las condiciones y la de los arrendatarios en situaciones de vulnerabilidad.

Con la declaración del estado de alarma las entidades financieras del país recomiendan a sus clientes pensionistas que sean las familias quienes retiren la paga en los cajeros automáticos y ofrecen otras soluciones como concretar visitas individualizadas, adelantar el ingreso de la paga y no cobrar comisión a los pensionistas por usar los cajeros para reintegrarla.

El aplazamiento de dividendos y la reducción de las remuneraciones de la alta dirección de los bancos debido a la situación de excepcionalidad provocada por

la pandemia de la covid-19 son gestos de solidaridad teniendo en cuenta a todos los grupos de interés (10). Ello se ha traducido en la creación de un fondo solidario para combatir al coronavirus.

En todo caso, desde el entorno de la banca española han surgido nuevas críticas contra la recomendación del BCE de no pagar dividendos para combatir la crisis del coronavirus. Concretamente, el presidente de la Fundación Bancaria La Caixa se opone a esta política de no retribuir a los accionistas y defiende el papel que desempeña la obra social, dependiente de estos ingresos. La fundación nutre con los dividendos de Caixa-bank el presupuesto de su obra social.

Las entidades financieras han puesto en marcha una serie de iniciativas solidarias a través de ayuda a los hospitales, al personal sanitario y a las distintas organizaciones y fundaciones que están trabajando para luchar contra el coronavirus. También colaboran con ONG en proyectos de innovación social, programas educativos de investigación y empleabilidad, así como en donaciones. Las acciones de voluntariado de los empleados de banca se suman al amplio abanico de manifestaciones de responsabilidad social. El papel que debe jugar la banca en la sociedad es esencial.

Gráfico 2

Las empresas con mayor compromiso durante la pandemia

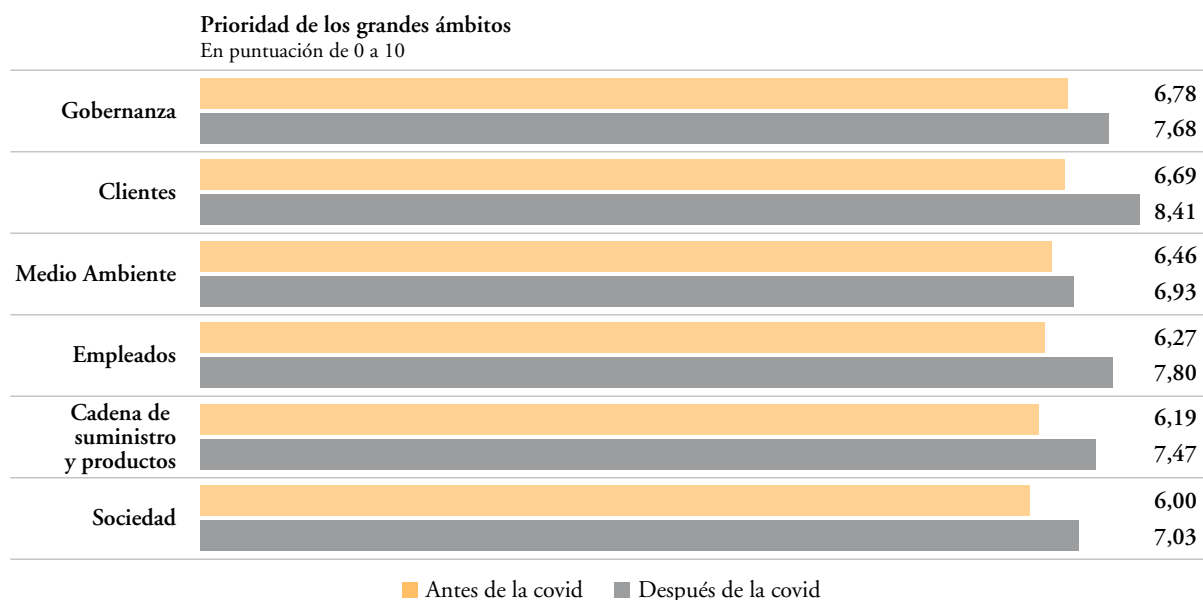
Puntuación obtenida de la valoración de expertos y población general

Inditex	1º	10.000
Mercadona	2º	9.574
Seat	3º	6.924
Sntander	4º	6.664
Iberdrola	5º	6.331
El Corte Inglés	6º	6.277
Caixabank	7º	5.392
ONCE	8º	5.245
Naturgy	9º	5.034
Telefónica	10º	4.997

Fuente: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

Gráfico 3

El impacto de la Covid-19 en la sostenibilidad



Fuente: Impacto de la covid-19 en las prioridades de la RSC/sostenibilidad y en el rol de sus profesionales.

Por su parte, la industria aseguradora ha mostrado su respuesta solidaria, con la creación de un fondo de 37 millones de euros para proteger a los sanitarios que se enfrentan a la covid-19. Fondo constituido con la participación de más de cien compañías aseguradoras (seguro suscrito por UNESPA). El seguro es factor de equilibrio económico y social (Community of Insurance, 2020).

Las empresas con mayor compromiso y responsabilidad durante la pandemia según el informe elaborado por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) se relacionan en el gráfico 2. Entre las diez mejor situadas aparecen Santander y Caixabank con el puesto 4 y 7, respectivamente.

En este contexto, es de significar que los ámbitos de la sostenibilidad, ambiental, social y de gobernanza, ganan relevancia con el coronavirus, pero cambian sus pesos relativos. Como puede verse en el gráfico 3, tras la pandemia los temas que pasan a ser prioritarios son los relacionados con los clientes (8,41 puntos) y empleados (7,80 puntos), creciendo en torno al 25%, según el estudio recientemente realizado por EY y Dirse.

Indican fuentes de la Asociación Española de Banca (AEB) que la prioridad de los bancos es aminorar el impacto de la crisis sanitaria sobre las familias y empresas, y preparar así el camino de la recuperación económica una vez se supere el estado de alarma. La reputación corporativa (11) está llamada a mejorar en esta crisis por no ser parte del problema. Asimismo, ha estimulado las operaciones financieras *online* y propiciado el desarrollo de relaciones no presenciales con los clientes.

La capacidad de un banco para crear nuevo valor para la sociedad es producto de una filosofía del *management* que ve a la empresa no solo como una entidad económica, sino también como una institución social. La estrategia de recuperación pos-covid abre la oportunidad a un modelo económico que, sin renunciar a las fortalezas tradicionales, impulse la diversificación y el equilibrio, reforzando, la apuesta por la innovación, digitalización, internacionalización y descarbonización (grandes grupos empresariales piden que la reconstrucción de las economías se realice en base a planes ecológicos).

5. Reflexiones finales

La recuperación económica pos-covid tendría forma de V asimétrica; una suerte de eufemismo que viene a decir que, por lo pronto, no vamos a recuperar todo lo perdido. Las esperanzas están puestas en reponer en 2022, y eso, confiando en que todo vaya bien. En opinión de J. Romer –premio Nobel de Economía–: *La única forma de recuperar la economía es controlar el virus*. Las empresas se enfrentan a profundas transformaciones tecnológicas y operativas de cara al futuro (Expansión, 2020).

Entendemos que sin una estrategia común europea, la crisis provocará graves distorsiones del mercado único y enormes divergencias entre los socios, que pueden desestabilizar el euro. Un liderazgo político visionario añade a las medidas de estímulo un importante componente de aumento de la productividad.

No es difícil prever que una crisis de liquidez puede convertirse en una crisis de solvencia, ya que muchas compañías entrarán en pérdidas, al tiempo que el frenazo de la producción implicará un desplome en las necesidades de mano de obra. El gobierno español reconoce que el paquete de medidas no es suficiente para reactivar la economía. Una alternativa que se baraja para afrontar la reconstrucción es pedir el rescate a Europa a través del Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE). Los rescates, de llegar, son función del Estado no del sector financiero. Hay que impulsar un proyecto común para reconstruir la Europa del futuro.

En este sentido, la Comisión Europea ha propuesto un plan de 750.000 millones de euros (Next Generation EU) para que la Unión Europea pueda elaborar con garantías la recuperación tras la grave crisis provocada por el coronavirus. El plan, que se financiará con la emisión de deuda de la propia Comisión Europea, permitirá a España disponer de 140.000 millones de euros (72.700 millones de euros en ayudas directas y otros 67.300 millones en préstamos). La condicionalidad de los fondos es un asunto crucial en una estrategia negociadora. Ayudas a cambio de reformas (laboral, pensiones, ecológica y digital) con una vigilancia reforzada en el uso de los fondos.

El papel del BCE se traduce en proporcionar la liquidez para el sector bancario, la compra de activos, el garantizar la estabilidad de precios, la independencia de los gobiernos y una actuación transparente y responsable (De Guindos, 2020). La ayuda vale para financiar las medidas transitorias de respuesta a la crisis y no compromisos recurrentes como el anunciado ingreso mínimo vital. Los supervisores financieros instan a los bancos y a las aseguradoras a no repartir dividendos a raíz de la pandemia del coronavirus.

Las políticas económicas tienen que afrontar los nuevos retos y las exigencias del cambio climático (12) y de la transformación digital en marcha, con mercados más eficientes, competitivos y flexibles, y con un sistema productivo que disponga de las infraestructuras y del capital físico, tecnológico y humano adecuado. También será preciso que el nivel de impuestos, gasto y déficit sea compatible con el Estado de bienestar. Una estrategia de recuperación debe generar confianza, seguridad y credibilidad.

El modelo bancario español (Castelló, 2018) ha mejorado desde la crisis financiera de 2008, no solo en cuanto a solvencia y capitalización, sino también en lo que respecta a la relación y cuidado del cliente. Asimismo, las autoridades de regulación y supervisión financieras han adoptado una serie de medidas para la mejora del gobierno corporativo. Ello se enmarca en el contexto de las nuevas tendencias clave del *management* (13). El rol de los consejos de administración en la era covid debe ser determinante en la generación de una estrategia de creación de valor de manera ética, innovadora y sostenible en el largo plazo.

El camino de la industria financiera para crear valor de forma sostenible pasa por su reconversión en una *nueva banca* que contribuya al progreso económico y social. La crisis del coronavirus es una ocasión para demostrar el papel esencial de la banca en la economía, así como en la construcción de una sociedad más sostenible e inclusiva. La pandemia ha reforzado el compromiso social de la banca con su entorno.

Mirando al futuro, las finanzas sostenibles, el buen gobierno, la reputación, la transparencia y la ética se consideran factores estratégicos en la nueva forma de hacer banca. A ello responde la creación del Centro de Fi-

nanzas Sostenibles y Responsables de España (Finresp, 2020), con el objetivo de convertir el sector financiero español en un agente de cambio en el tránsito hacia un nuevo paradigma sostenible. Y promovido por las patronales de las entidades de crédito y aseguradoras.

Entendemos que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) forman parte de la respuesta a los desafíos del momento actual, ya que se proponen restablecer el equilibrio ecológico del planeta y abordar los retos sociales más urgentes: poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y mejorar las condiciones de vida de la población. En definitiva, no dejar a nadie atrás.

NOTAS

- (1) En España los empresarios reivindican su papel en la reconstrucción con una cumbre empresarial organizada por la patronal CEOE entre los días 15 y 25 de junio.
- (2) Ante la aparición de la nueva norma de nacionalizaciones los expertos alertan del riesgo de injerencias en la gestión de las compañías. Recapitalizar una empresa en apuros no debe confundirse con intervenir o nacionalizar.
- (3) El coronavirus reaviva el debate global sobre la renta básica universal. Entendemos como razonable una *renta mínima de emergencia* durante la crisis del coronavirus, es decir, de carácter temporal, para que no se produzca una crisis social. En España el ingreso mínimo vital será de entre 462 y 1015 euros mensuales para 850.000 familias vulnerables.
- (4) La banca europea tendría que recortar su nivel de costes entre 35.000 millones de euros y 45.000 millones de euros, según un informe de la consultora de estrategia Kearney.
- (5) Compartir riesgos en el masivo endeudamiento previsible se suele presentar como principal manzana de la discordia. El informe anual del Banco de España plantea un programa de reformas estructurales como antídoto a la recesión. La covid-19 tendrá un impacto fuerte en los balances de la banca.
- (6) Es el criterio expuesto por Blanchard, antiguo economista jefe del Fondo Monetario Internacional.
- (7) El funcionamiento de los avales de la banca pública fue expuesto minuciosamente por el presidente del ICO mediante la plataforma webinar *Líderes en directo* del Consejo General de Economistas, el 29 de abril de 2020.
- (8) Un informe de la estadounidense Lazard indica que esta crisis llevará a muchas gestoras a poner el foco en *qué acciones han tomado las empresas en respuesta a la pandemia, particularmente en lo que se refiere al capital humano, la compensación ejecutiva y la estrategia comercial*.
- (9) Real Decreto-Ley 8/2020, de 17 de marzo.
- (10) Los consejeros mejor pagados de las compañías del Ibex-35, prometen ahora rebajas en sus retribuciones por la crisis.
- (11) El compromiso y dedicación de los empleados (principal activo de los bancos) durante el confinamiento merecen el reconocimiento social.
- (12) La comunidad científica recuerda que también estamos enfrentando otra emergencia global, el cambio climático.
- (13) Puede consultarse el informe *Tendencias en gestión de intangibles 2017*.

BIBLIOGRAFÍA

- ABC Empresa (2020), «Una fábrica de solidaridad», núm. 547, 3 de mayo.
- Álvarez & Marsal (2020), *Informe sobre el sector financiero español*.
- Bertalanffy, L. (1981), *Teoría General de los Sistemas*, Fondo Cultura Económica.
- Calviño, N. (2020), *Manifestaciones en el Eurogrupo y en Financial Times*.
- Castelló, E. (2018), «Nuevo modelo de gobierno de la empresa bancaria», *Revista Economistas*, núm. 158. Colegio de Economistas de Madrid - Consejo General de Economistas.
- Chowdhury, S. (2000), *Management siglo XXI*, Prentice Hall.
- Community of Insurance (2020), *Covid-19. Impacto y perspectivas para la industria aseguradora*.
- De Guindos, L. (2020), «Jornadas online Covid-19», Esade Alumni.
- Drucker, P. (1996), *La gestión en tiempos de grandes cambios*, Edhasa.
- Expansión (2020), «Camino de la recuperación», Documento, 27 de mayo.
- Fernandez-Aceytuno, I. (2009), *Gestión en tiempos de crisis*, Ediciones Deusto.
- Finresp (2020), *Conclusiones del acto de lanzamiento*.
- Funcas (2020), *Impacto del Covid-19 en el sector financiero*.
- Gual, J. (2020), «El propósito justifica la existencia de la empresa», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 300.
- Harari, Y. (2018), *21 lecciones para el siglo XXI*, Penguin Random House.
- López Moreno, M. J. (2011) (director), *La empresa en el dominio de la complejidad*, UNESA/Ediciones Cinca.
- Navarro, E. (2020): «El papel clave del BEI en la respuesta europea a la crisis del Covid-19». *Expansión*, 23 de junio.
- Ontiveros, E. (2020), «La vulnerabilidad de España», *El País Negocios*, 3 de mayo.
- ONU (2015), *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- PwC (2020), *Informe Consejos de Administración de Empresas Cotizadas*.
- Roubini, N. (2020), «La mayor depresión que viene con la década de 2020», *Expansión*, 2 de mayo.
- Taleb, N. (2008), *El cisne negro*, Editorial Paidós.
- Toribio, J. J. (2015), «El riesgo reputacional de la banca: algunas reflexiones» en *31 claves para la gestión de riesgos en entidades bancarias*, Colegio de Economistas de Madrid.
- World Economic Forum (2020), *The Global Risk Report*.

EL SECTOR ASEGURADOR DESPUÉS DE LA COVID-19

Pilar González de Frutos

Presidenta de UNESPA

RESUMEN

El sector asegurador se ha visto afectado, como el resto de la economía, por los problemas derivados de la crisis covid-19. Más allá, para la actividad se ofrece un panorama ilusionante, pero siempre y cuando se presenten determinados elementos esenciales: la intensificación de la colaboración público-privada, un mayor compromiso con el ahorro y medidas decididas para mejorar la protección patrimonial de las empresas españolas.

PALABRAS CLAVE

Seguros, Solvencia, Ahorro, Seguro de vida, Pensiones, Jubilación, Salud, Automóvil, Vivienda, Pyme.

1. Introducción

Cuando se producen episodios de debilidad en la economía, en el sector asegurador solemos recordar, y es un discurso acertado, que somos una actividad contracíclica. Esto quiere decir que el seguro tiene elementos que no van con el ciclo, y esto es algo cuya consecuencia fundamental sea que entremos en las crisis más tarde y salimos de ellas también más tarde; pero el tono general se basa en una evolución más moderada, tanto al alza como a la baja, de los componentes estructurales de la actividad aseguradora.

Este discurso, sin embargo, no es predicable de la situación creada por la pandemia del virus covid-19; lo cual es la mejor demostración del carácter sistémico de su impacto, algo de gran importancia para algunas reflexiones que más adelante desarrollaré.

Estamos, como acabo de escribir, ante un hecho sistémico; un impacto que ha afectado a todos, al mismo tiempo y con una virulencia parecida. El seguro no ha sido una excepción ni lo está siendo; se enfrenta, como el resto de los sectores, a una interrupción muy significativa de su negocio, que, por la esencia de la actividad aseguradora, que se toma su tiempo para dar la cara, todavía no conocemos en toda su extensión. Y se enfrenta, como el resto de la economía, al reto funda-

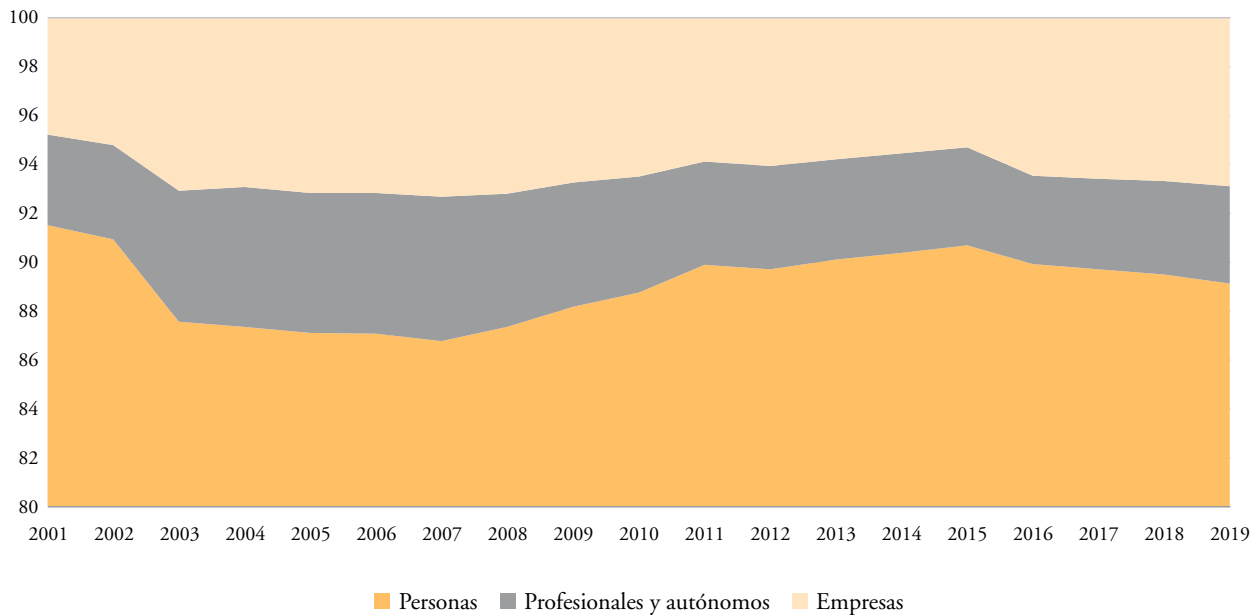
mental que pretendo desarrollar en este artículo, como son aquellos cambios, o continuidades, que deberá operar en el futuro, como respuesta a las consecuencias estructurales que deje esta pandemia: antes, durante y después del desarrollo de vacunas o tratamientos. También, después de que la plena normalidad logre sustituir a la nueva normalidad.

Pretendo, pues, desarrollar aquí algunas ideas, y lo haré de la siguiente forma: en primer lugar, hablaré de un principio general, en realidad del principio general, que, cuando menos en mi opinión, deberá informar la evolución del seguro en el futuro. A partir de ahí, desarrollaré algunos conceptos para los principales ramos.

La primera idea que quiero dejar clara es que el impacto en el seguro no es unívoco. El seguro lo asegura todo, lo abarca todo, y eso quiere decir que todo le afecta y, por lo tanto, va a tener que gestionar una problemática *multiflanco*, por así decirlo. Haciendo una simplificación muy basta de la producción aseguradora, aproximadamente el 90% de las coberturas comercializadas tienen como destino a los particulares y, en la mayor parte, son adquiridas por ellos; profesionales, autónomos y comerciantes son un 4% de la actividad total, aproximadamente, y un 7% restante las empresas.

Gráfico 1
Composición básica del negocio asegurador

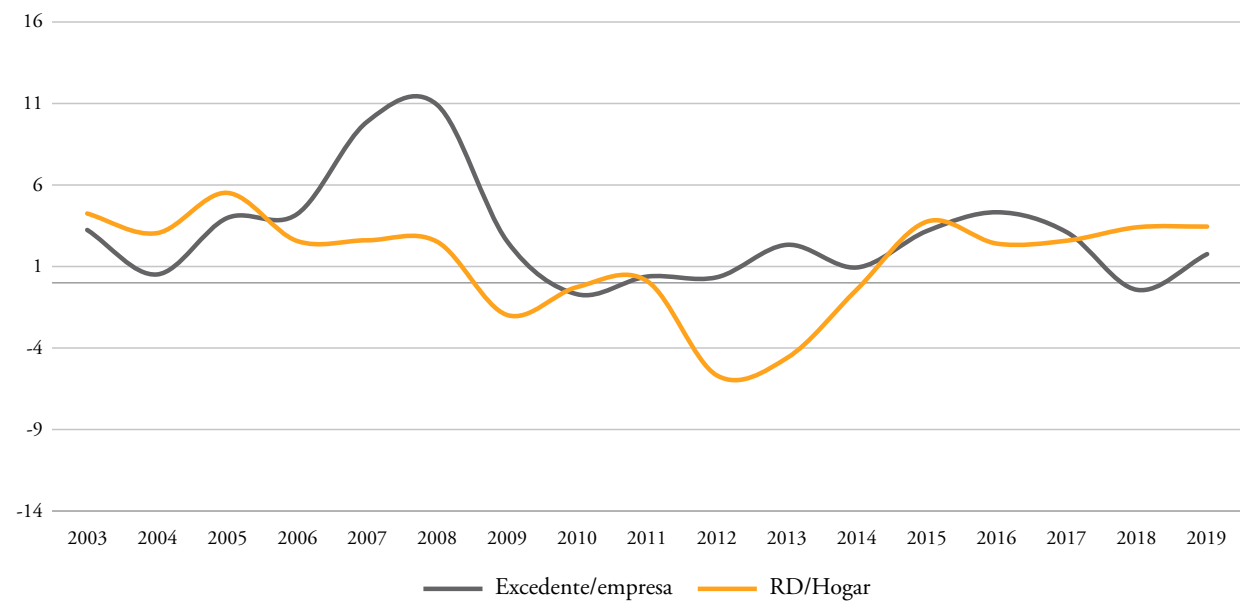
Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

Gráfico 2
Evolución del excedente bruto por empresa activa y de la renta disponible bruta por hogar

Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Contabilidad Nacional por Sectores Institucionales, la EPA y el DIRCE.

¿Necesitamos equilibrar estas cifras? Esto es algo a lo que llegaremos en el siguiente epígrafe de estas notas. Por el momento, creo que lo importante es tener claro que el principal motor del seguro es la renta de los particulares, la renta por hogar pues; y, en menor medida, el excedente de las empresas. La experiencia de la reciente crisis nos enseña que, aunque el colectivo de empresas se *autorregula* por la defunción de unidades en los tiempos duros, los efectos en el excedente medio suelen ser más bruscos y, sobre todo, más permanentes. Esto hace pensar que, probablemente, la recuperación del negocio podrá ser algo más intensa, o temprana, en el caso de los particulares que en el caso de las empresas, profesionales, autónomos y comerciantes.

Refiriéndonos fundamentalmente a los seguros de las personas, paradójicamente al seguro español hay un factor negativo que le juega a favor: la relativa baja densidad del seguro respecto de otros mercados más maduros, sobre todo en el seguro de vida. Más tarde volveremos a eso cuando lleguemos al epígrafe específico del seguro de vida.

2. Un factor común inicial: la intensificación de la colaboración público-privada

La gran pregunta que ya se está planteando, y que con seguridad se repetirá muchas veces en los próximos meses o años, es si la pandemia nos ha cogido a las sociedades desarrolladas suficientemente protegidas. En verdad, el episodio del coronavirus puede ser visto como una monumental cura de humildad para una Humanidad probablemente demasiado optimista.

Hace apenas doscientos años que el mundo experimenta un fenómeno básicamente desconocido durante los 10.000 años anteriores: el continuo, acelerado incluso, desplazamiento de la longevidad humana. Este fenómeno se ha unido a otros, entre los cuales cabe citar cosas como que le hemos ganado gran parte de la partida al fuego, que hoy no es un peligro mayor para la mayoría de las personas; o todo lo que hemos avanzado en materia de seguridad en el transporte. El siglo XX, por ello, fue, desde algunos puntos de vista, el siglo del fin de la fatalidad. Las cosas que ponían en peligro al ser humano sin que este tuviera a su disposición las herramientas necesarias para luchar contra

ellas parecían haber desaparecido. La conciencia del siglo XX, en efecto, sacralizó la idea de que el único peligro real para el hombre está en sí mismo, a través de las guerras o del daño al planeta. El año 2020 será recordado como el año que despertamos de ese sueño; el año en el que descubrimos, de una forma traumática, que hay fuerzas en la naturaleza que son capaces de colocarnos contra la pared. Por eso considero que el seguro es un protagonista del futuro; porque esta prevención, miedo incluso, no hace otra cosa que generar la pulsión de protegerse.

En todo el mundo desarrollado ha comenzado el debate sobre la extensión e intensidad de esta protección. ¿Es suficiente? Parece obvio que la respuesta es negativa: si lo fuera, las consecuencias que estamos viendo, y las que podemos adivinar en el futuro, de esta pandemia, serían mucho menores. Y, por lo tanto, ¿podemos sobreprotegernos sobre nuestro nivel actual, para alcanzar cotas de seguridad mayores? La respuesta no es muy categórica: sí y no. O mejor: no pero sí.

¿Por qué no? Pues porque los riesgos sistémicos *no son asegurable*s. Entre las condiciones clásicas, y absolutamente necesarias, de un riesgo asegurable, se encuentra aquella que nos dice que un riesgo asegurable debe ser mutualizable. Esto quiere decir que, por definición, entre el colectivo de personas, físicas o jurídicas, que se sienten objetivamente expuestas al riesgo de sufrir un percance, habrá, en cada periodo de tiempo, algunas que efectivamente sufrirán el percance y otras que no. La materia prima del seguro es esa transferencia interna que se produce entre expuestos, y la calidad que aporta la profesión aseguradora es ser capaz de fijar las condiciones ajustadas de dicha transferencia antes de que los percances ocurran. Pero, ¿qué pasa cuando un riesgo se convierte en percance que afecta *a todos al mismo tiempo*? ¿Se puede comprometer una indemnización adecuada a un colectivo de vehículos a motor que van a provocar *todos* un accidente *el mismo día*? Una pandemia no es otra cosa que un riesgo sistémico.

El principio general, pues, es que las reglas del seguro no sirven contra los riesgos sistémicos, los percances de afección universal. ¿Nos debe llevar eso a resignarnos? Esta es la parte positiva de la respuesta. Podemos no resignarnos, pero para no resignarnos lo que tene-

mos que hacer es combinar el mecanismo de mutualización con una protección garantizada. En otras palabras, si el riesgo sistémico es un riesgo *total*, nosotros debemos luchar contra él con todo lo que tenemos. Y eso pasa por potenciar la clave de bóveda del futuro de la cobertura de riesgos, que es la colaboración público-privada.

El presente está demostrando, y lo seguirá haciendo, que hay enemigos a los que ni el sector privado ni el sector público pueden contrarrestar por sí solos. Esto es algo que ya venían apuntando determinadas realidades, como los grandes daños medioambientales. En consecuencia, yo creo que el primer elemento por el que debería transcurrir el futuro del seguro es la intensificación de los mecanismos en los cuales el actor público y el actor privado trabajan juntos, bajo la regulación y coordinación del primero de ello y respetando los presupuestos técnicos del segundo, para así diseñar esquemas de protección coherentes, factibles, eficientes y capaces. La mera confianza en el mercado dejará los riesgos sistémicos fuera del ámbito de la cobertura, y la ausencia de coordinación por parte del sector público provocará que deba enfrentarse en solitario a consecuencias económicas en ocasiones muy graves.

Hay que tener en cuenta, en todo caso, que el proceso de generalización de las protecciones que estaría detrás de la multiplicación de la colaboración público-privada tendría un sólido aliado en quien era el gran protagonista de las discusiones estratégicas antes de que estallase la pandemia: el proceso de digitalización. La digitalización va a democratizar el conocimiento del seguro, el acceso al mismo y su capacidad de adaptación a circunstancias personales. Hemos hecho un viaje muy largo, pasando de los tiempos del seguro elitista a otros inmediatos en los que el desarrollo de la mediación cambió radicalmente la capilaridad de las protecciones. Después llegó la difusión telefónica y, detrás de esta, internet y la digitalización. El resultado es un seguro hiperaccesible. Por decirlo así, el reto de hacer llegar las protecciones a todos los que las necesitan no es ya un reto de comercialización.

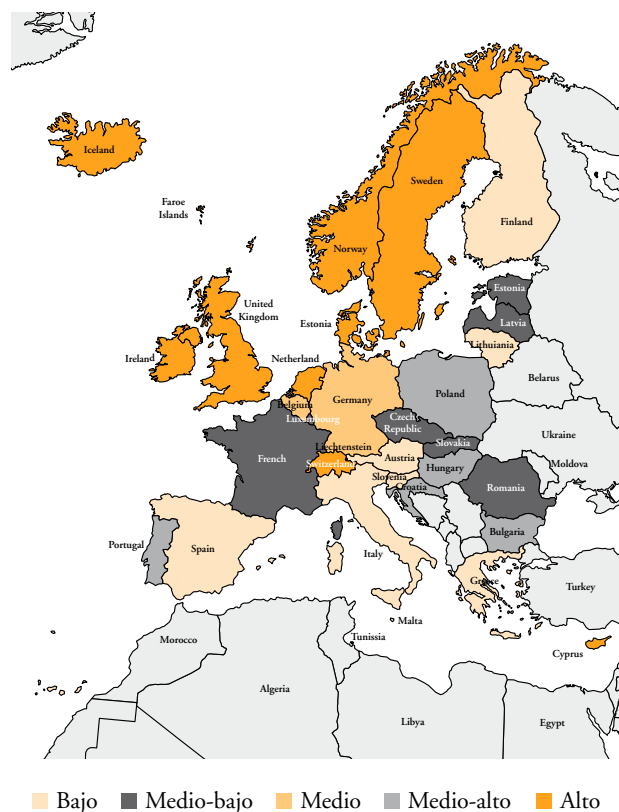
Dicho esto como primera provisión, pasemos a ver el panorama en determinados seguros.

3. Vida: el gran reto del ahorro

El gran reto de futuro del seguro de vida no es en realidad suyo; es un reto en el que el seguro de vida puede ser un elemento instrumental muy importante, pero no puede, por definición, ser quien lo dirija. Porque, en realidad, el reto que plantea el futuro más cercano es incrementar el ahorro en España.

España ocupa uno de los últimos lugares en Europa en lo que a penetración del ahorro-previsión capitalizado se refiere. Ciertamente, es muy difícil obtener cifras homogéneas sobre esta materia, porque es muy difícil definir el perímetro del ahorro-previsión capitalizado (entendido en contraste con la previsión de reparto, que es la que ejercen los sistemas públicos de pensiones). El enfoque que utilizo aquí, que como digo es uno más, es concebir un sistema de previsión como

Gráfico 3
Peso de las aportaciones sociales privadas sobre el total



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.

la suma entre las cotizaciones sociales recibidas por los gobiernos en términos de Contabilidad Nacional, lo que vendría a representar el flujo de financiación del reparto; y las cotizaciones sociales recibidas por el sector financiero (esto es, por los gestores del ahorro), también en términos de Contabilidad Nacional; y que representarían, por lo tanto, los recursos encomendados a financiar el sistema de capitalización. Las diferencias en Europa se expresan en el gráfico 3, basado en el peso de las aportaciones al sector financiero sobre el total.

Los datos sugieren que la mayoría de los países escandinavos, Reino Unido, Irlanda, los Países Bajos y Suiza destacan por la elevada presencia de las aportaciones de capitalización. De hecho, en promedio histórico (2000-2018), hay cuatro países que tienen una presencia de la capitalización incluso superior al 50%: Dinamarca, donde la capitalización tiene casi la vocación de sustituir al reparto (detalle este que olvidan muchos de quienes propugnan la idea de

que *deberíamos ser como Dinamarca*), Islandia, Suiza, Suecia y Reino Unido.

La tasa española, en este ejercicio, es del 4,7%, tasa que sitúa al país en la *zona fría* del mapa, junto con Italia, Grecia, Finlandia, Luxemburgo, Eslovenia o Lituania.

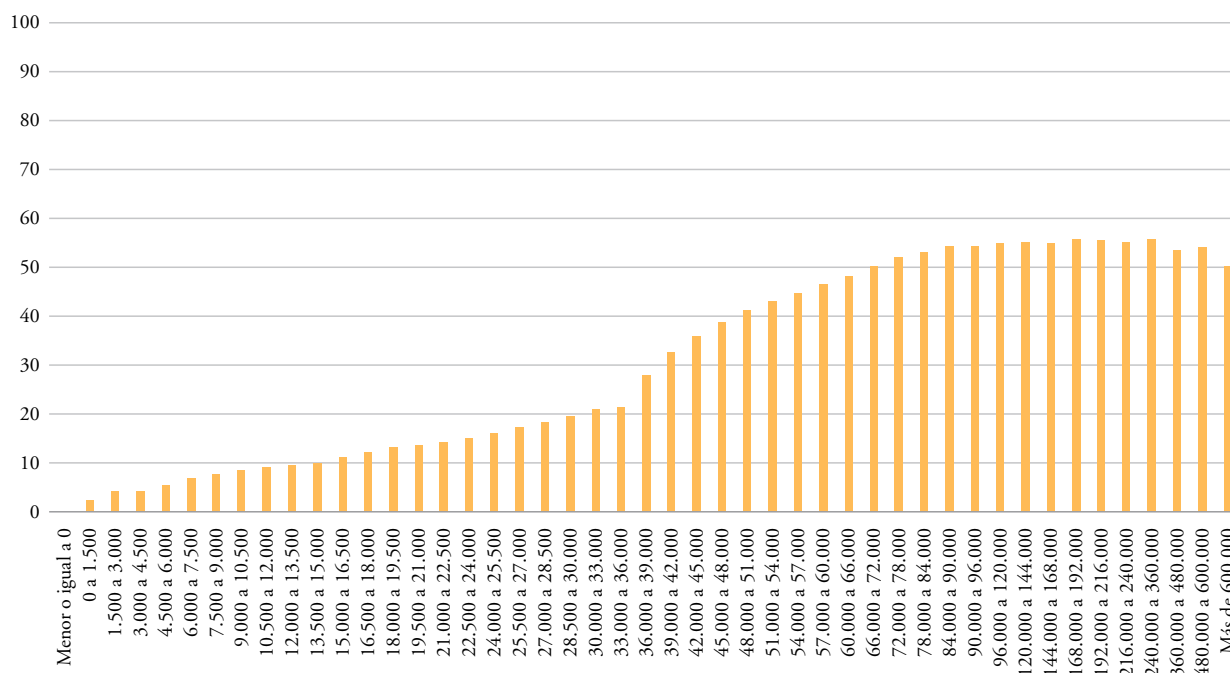
¿Qué representa esto? Pues representa, básicamente, una menor resiliencia frente a las dificultades, unida a la temible, y total, soledad del Estado como provisor de estas situaciones, lo cual, en mi opinión, le impide ser todo lo anticíclico que le gustaría, y debería.

Los datos sugieren que la propensión al ahorro tiene una realidad *cuántica* en España. El porcentaje de declaraciones del IRPF que reducen base imponible mediante aportaciones a sistemas de previsión social es marcadamente bajo hasta llegar a un umbral, situado en el entorno de los 35.000 euros, en el que crece de forma muy marcada, bien que hasta porcentajes máximos, del entorno del 50%, que son muy poca cosa comparados con otros países.

Gráfico 4

Porcentaje de declaraciones del IRPF que aportan a esquemas de previsión

Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Memoria de la Administración Tributaria.

Una de las preguntas de la normalidad es: ¿qué hacer para romper ese dique? ¿Qué hacer para que la participación desborde hacia los grupos de menores ingresos? En mi opinión, hay dos grandes elementos que explican esta situación. El primero de los factores es que no por casualidad el umbral de ruptura en las estadísticas se encuentra bastante cerca del umbral en el que la pensión de reparto pierde su capacidad de dar una alta tasa de sustitución a causa del tope de la prestación. Por lo tanto, lo que pasa a la derecha de la gráfica no pasa, este es uno de los grandes errores que se cometen al analizar la fiscalidad del ahorro, porque se haya diseñado una fiscalidad *para ricos*. Pasa porque se produce la necesidad de que pase.

Dicho esto, podríamos quedarnos tranquilos diciendo: no necesitamos incrementar las tasas de ahorro a la izquierda de la gráfica, puesto que están protegidas por una tasa de sustitución muy generosa de la pensión de reparto. Pero el problema es que esto no va a durar pues, los análisis son tozudos en este sentido, las consecuencias de la reforma de 2011, la que nadie pone en cuestión, van a ser, entre otras cosas, que la generosidad de la pensión se va a reducir *también* para estos tramos de renta.

El segundo factor es, con todo, más importante: digan lo que digan los datos (porque los datos, en cuanto incluyen la inversión inmobiliaria, nos dicen que los españoles de baja renta ahorran mucho), ciertamente las personas de rentas más bajas tienen una sólida sensación de incapacidad de ahorro. En mi opinión, el efecto concreto es que el ciudadano de bajos ingresos tiene la sensación de que el ahorro que es capaz de acumular sería un ahorro inútil por su escaso volumen, sensación obviamente multiplicada en tiempos de tipos deprimidos. En esas condiciones, la utilidad marginal del ahorro es cero, cuando no negativa.

La única forma seria y eficiente de resolver esto es la que han adoptado los británicos, los alemanes, los australianos, los estadounidenses, los neozelandeses: la subvención condicionada o *matching contribution*. Que una persona, sobre todo si es de ingresos bajos, tenga el gesto de ahorrar, debe generar el hecho automático de que otro, un tercero, ahorre por él, sumando dicho ahorro y, consiguientemente, *lavando* la impre-

sión de inutilidad antes comentada. Como he dicho, es un sistema probado ya en diversos países, con resultados bien claros. Se puede, además, instrumentar, bien directamente, como subvención, o bien por vía fiscal, puesto que una deducción en cuota no deja de ser una subvención instrumentada a través del impuesto.

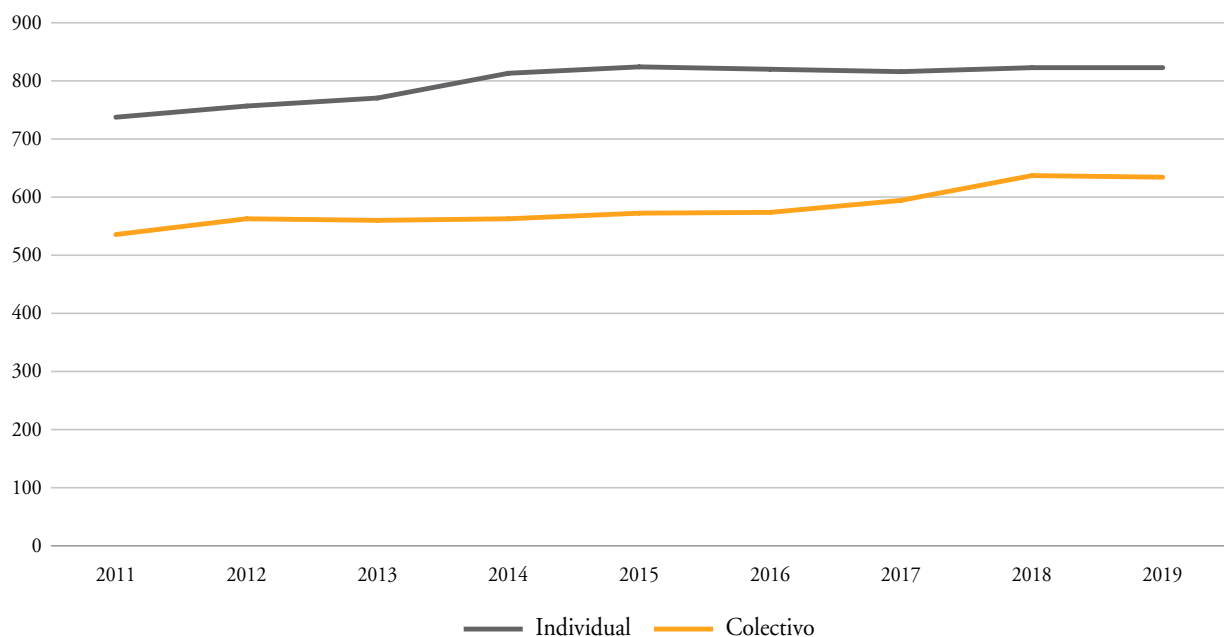
4. Salud: la necesidad de unir fuerzas

Al seguro de salud, internamente, solemos denominarlo los aseguradores un producto de doble pago. Lo llamamos así porque quien adquiere un seguro de salud está pagando dos veces por el mismo servicio, ya que tener un seguro no lo exime de financiar la sanidad pública a través de sus impuestos. La única excepción a este régimen son los funcionarios de la Administración Central del Estado integrados en las mutualidades al efecto; ellos son los únicos que pueden escoger si, a cambio de lo que aportan, serán atendidos por la sanidad pública o por un seguro privado, y en más de un 80% optan por lo segundo.

Creo que en este tema son ya pocos los discursos huecos que conviene hacer. El pasado más reciente nos ha enseñado que nosotros, que como decía al principio del artículo tal vez nos hemos llegado a considerar inmunes y poderosos, en realidad estamos expuestos a riesgos que son susceptibles de provocar decenas de miles de muertes. El Sistema Nacional de Salud, a despecho de visiones interesadas, siempre ha sido un sistema mixto en el cual un porcentaje muy significativo de los recursos, y del propio capital humano, está encuadrado en el sector privado. El futuro de la Sanidad en España debería pasar por la coordinación regulada de todos los recursos, usando las herramientas que todo regulador tiene a su disposición –notablemente, la fiscalidad– para incrementar la previsión de la salud. En este punto, además, hay un elemento importante a considerar, y es que el regulador español ya ha abierto canales que contienen enseñanzas para el futuro. Prácticamente desde que comenzó el siglo, por ejemplo, disfrutamos en España de un interesante tratamiento fiscal para los seguros de salud colectivos adquiridos por las empresas a favor de sus trabajadores. En apenas ocho años, este componente se ha incrementado en un millón

Gráfico 5**Salud: primas medias por asegurado**

En euros



Fuente: ICEA.

de asegurados; esto supone un ritmo de crecimiento anual medio del 4,2%, un punto por encima del registrado por los clientes individuales. Hay que destacar, además, que el seguro de salud colectivo, puesto que refuerza la mutualización, gana en eficiencia, lo cual se aprecia en la diferencia de primas medias por asegurado.

Sucintamente, pues, creo que la vía es mejorar las posibilidades de elección. Un compromiso en este sentido trabajará en favor de la eficiencia general del sistema y hacia una mayor satisfacción global del ciudadano. Y, lo que es más importante, mejorará la integralidad de la protección de una sociedad que, claramente, ha colocado este elemento dentro de su esquema de prioridades.

5. Autos: de nuevo, el paradigma conservador

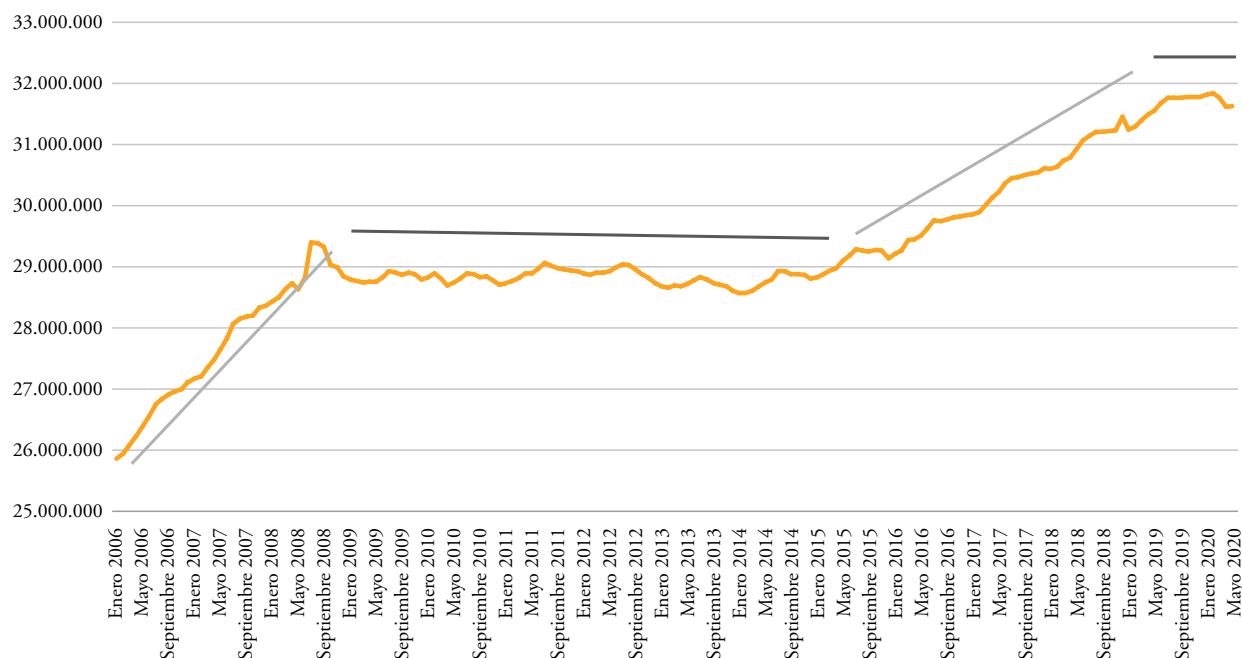
La acometida de la crisis económica y financiera de 2008 supuso un cambio radical de paradigma para

el seguro del automóvil español. Un cambio muy largo, pues se prolongó durante siete años, en el cual el modelo de negocio cambió de forma clara: de un modelo basado en la captación de nuevo negocio, en el marco de un parque expansivo, se pasó a un modelo basado en la fidelización del mercado ya captado, ante la ausencia de crecimiento significativo del parque.

La atonía del parque asegurado, cierto es, venía observándose ya desde el último tercio de 2019. Así pues, tiene elementos covid y elementos ajenos a la pandemia. Pero es un hecho. La incógnita, que en estos momentos es difícil de responder, es hasta cuándo se prolongará la atonía del parque, o si incluso este es susceptible de entrar en pérdida neta. Cualquier hipótesis que se plantee lleva a la conclusión de que vamos a vivir un incremento de la competencia en este ámbito: más servicios, probablemente vinculados al creciente proceso de digitalización, y optimización de la prima media.

Gráfico 6

Evolución mensual del parque asegurado: 2006-2020



Fuente: FIVA.

6. Seguros patrimoniales y empresariales: el reto de las pymes

El seguro patrimonial más común en el mercado español, el seguro del hogar, ha realizado un *rally* en los últimos cuarenta años que lo ha hecho pasar desde una penetración aproximada del 17% de las viviendas al 75% que se puede observar hoy en día. Es, pues, un seguro maduro, que además dio muestras de una enorme resiliencia en la pasada crisis económica, cuando las rentas por hogar se vieron notablemente deterioradas, gracias al hecho de que el coste de esta protección ocupa una parte muy pequeña de los presupuestos de gasto de los hogares. En estas condiciones, el principal reto de futuro que tiene por delante el seguro del hogar es el que ya tenía antes de producirse la crisis de la covid-19: la digitalización. Como seguro que ocupa un espacio importante en la vida de los particulares, su futuro está ligado a la identificación del producto con los modos de interactuar y de comunicarse que se están haciendo cada vez más comunes en la demanda de los particulares.

Los seguros patrimoniales, sin embargo, plantean otro flanco, este sí bastante relacionado con la covid-19: el ámbito de la pyme. El multirriesgo de comercio asegura aproximadamente a 1,4 millones de comercios, el industrial unos 650.000, y el capítulo de otros multirriesgos alcanza a unos 130.000 clientes más. Aunque las cifras son respetables, creo que aquí hay un terreno que recorrer. Como lo hay, por ejemplo, en el seguro de crédito, una de esas figuras de cobertura de la que habitualmente no se habla pero que, sin embargo, junto con el seguro de caución, realiza una labor fundamental a la hora de insuflar confianza en la operativa mercantil del día a día en nuestra economía. El gran servicio del seguro de crédito no está tanto, o no está solo, en los percances que abona, como en el hecho de que, al *estar ahí*, es decir, al ser un instrumento que le garantiza a un proveedor que el impago de su cliente no le va a generar una inesperada pérdida patrimonial, está permitiendo que las relaciones de negocio sean más fluidas, más confiadas; lo cual, a la postre, enriquece las transacciones e impulsa la economía.

El seguro de crédito es un buen ejemplo de cómo el objetivo de mejorar el aseguramiento de la economía se da de la mano con el concepto de colaboración público-privada. Una vez más, si queremos generalizar el seguro de crédito entre los agentes económicos y queremos que en esa cobertura estén incluidos riesgos sistémicos, riesgos que afectan a todo el mundo y al mismo tiempo, nos encontraremos con un obvio problema de capacidad. La única forma de llegar a esa cobertura deseable es llegar a un ámbito de colaboración entre los actores público y privado, que los sincronice adecuadamente. Es un intento que hicimos, de hecho, durante las semanas de los peores ataques de la covid-19 y que, desgraciadamente, no ha tenido el desarrollo deseado. Pero debería tenerlo en el futuro.

En todo caso, la idea que deseo transmitir en estas líneas es esta: si existe un reto importante a la hora de extender el ahorro entre las rentas bajas, existe, asimismo, un reto paralelo, que es el de extender el aseguramiento entre las empresas de menor tamaño. Como acabo de sugerir en el caso del seguro de crédito, el seguro, como institución, es un iceberg que, por encima de la línea del agua, muestra lo que hace a través de los percances que atiende; pero es, sin embargo, una montaña mucho más grande, con una gran parte escondida bajo el nivel del mar. Esa gran montaña es la provisión de confianza.

Un seguro, por definición, es un contrato merced al cual el asegurador se compromete ante su cliente a que su patrimonio no se va a deteriorar. Las garantías de seguro, en su esencia, no son sino la restitución del patrimonio dañado por las consecuencias de un percance. Este tipo de garantía, para una empresa, resulta fundamental; viene a decirle que los riesgos están en todo lo *nuevo* que intente, es decir el riesgo clásico del emprendimiento; pero no en lo viejo. A través del seguro, el agente económico se garantiza la consolidación del valor añadido ya generado.

Nunca como ahora hemos podido ver hasta qué punto tiene esta idea utilidad. Nunca como ahora, tras sufrir el mayor test de estrés macroeconómico desde una guerra civil con centenares de miles de muertos, hemos

sido testigos de un día a día en el que la restitución patrimonial, la conservación de lo ya consolidado, ha sido tan importante. Y eso nos ha hecho conscientes de los *agujeros* que hay en esa protección; la próxima vez, los problemas deberían pillarnos a todos con los deberes hechos.

7. A modo de conclusión

Tras todo lo expuesto, me gustaría resumir tres grandes elementos que creo conforman la tesis que se defiende en estas notas sobre el futuro del seguro:

- 1) Si queremos avanzar en la protección integral, si queremos que el seguro cumpla funciones en la próxima crisis que esta vez ha cumplido solo parcialmente o incluso no ha cumplido, es necesario que el sector público, con su capacidad normativa, y sector privado, con su capacidad técnica, se sienten juntos y desarrollen, a través del diálogo creativo, soluciones para aquellos riesgos sistémicos que se puedan presentar.
- 2) La gran asignatura pendiente ecosocial del año 2020 es el ahorro o, más en concreto, la extensión del mismo hacia capas de la sociedad que, básicamente, viven hoy casi completamente ajenas al mismo. Nuestra sociedad necesita incrementar sus niveles de previsión, porque eso es lo que la hará verdaderamente resistente en momentos comprometidos.
- 3) En paralelo y casi con las mismas características, hay una segunda asignatura pendiente, esta económica, que es conseguir la misma extensión de las protecciones patrimoniales en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas españolas, sin olvidar a los trabajadores autónomos. Mayor protección garantizará que todos ellos puedan ocuparse al 100% de lo que nadie les puede asegurar, que es el riesgo inherente al emprendimiento.

Tengo la sincera convicción de que, cumpliendo estas reglas, persiguiendo con eficiencia estos objetivos, podremos decir en algún día futuro que la crisis de la covid-19 fue dramática y triste pero que, al fin y a la postre, supimos aprender de ella, y ser mejores.

ÚLTIMOS NÚMEROS **ECONOMISTAS** MADRID COLEGIO DE



169

Hacia una nueva movilidad en las ciudades

167-168 España 2019. Un balance

166 El sector exterior de la economía española en 2020

165 Globalización 4.0

164 La liberalización del transporte ferroviario de pasajeros

162-163 España 2018. Un balance

161 La mujer y la economía

160 Riesgos de la economía española

159 Globalización y proteccionismo

158 Gobierno de la empresa

156-157 España 2017. Un balance

155 La digitalización de la economía española

154 Análisis de los textos de economía, empresa e historia económica utilizados en el bachillerato español

153 El Brexit: causas y consecuencias

151-152 España 2016. Un balance

150 Evolución y revolución en el sector terciario

149 La evolución de las Pymes en España

148 La exportación española

146-147 España 2015. Un balance

145 La reforma fiscal en marcha

144 La reindustrialización necesaria

142-143 España 2014. Un balance

141 La economía en la enseñanza secundaria

140 Demografía y economía

138-139 España 2013. Un balance

Información, venta y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

Tel. 91 559 46 02 | Fax 91 559 29 16

revista.economistas@cemad.es | www.cemad.es

LA
COMPETITIVIDAD
EXTR-REOP
ES LA ECONOMÍA
ESPAÑOLA



LAS CADENAS DE VALOR EN EUROPA ANTE LA CRISIS DE LA COVID-19

Isabel Álvarez

Profesora Titular, Universidad Complutense de Madrid

Directora del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI-UCM)

Víctor Martín

Profesor Titular, Universidad Rey Juan Carlos

Investigador asociado del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI-UCM)

RESUMEN

Este artículo revisa algunos aspectos relacionados con las posibles consecuencias de la covid-19 en la participación europea en las cadenas de valor internacionales. Ante el interés que ha suscitado la necesidad de contar con una mayor resiliencia que contribuya a la autonomía estratégica de la UE, especialmente en el ámbito sanitario y de las nuevas tecnologías, en este trabajo se abordan oportunidades de diversificación, geográfica y productiva, que cabría aprovechar por parte de empresas y países europeos, basada en la similitud exportadora y las capacidades tecnológicas.

PALABRAS CLAVE

Cadenas de valor, Covid-19, Unión Europea, Resiliencia.

1. Introducción

Las secuelas que la pandemia dejará tras de sí tendrán reflejo en la evolución próxima de la economía mundial. Según lo anticipado ya por diversos organismos internacionales, el impacto va a ser negativo y notable tanto sobre los flujos en el ámbito del comercio como de la inversión internacionales. De ahí la preocupación de analistas y gobiernos acerca de las consecuencias que recaigan sobre el comportamiento de las cadenas globales de valor (CGV), de su reconfiguración y los posibles efectos de la aceleración e intensificación de las estrategias de recentralización de la producción internacional que lleven a cabo las empresas multinacionales, ante los perjuicios generados por la interrupción del abastecimiento de bienes intermedios. Cabe reflexionar, por lo tanto, sobre qué retos y oportunidades pueden vislumbrarse de las estrategias internacionales en el contexto europeo y, particularmente, sobre las posibilidades de una mayor diversificación, geográfica y tecnológica.

Las proyecciones apuntan, como resultado de la pandemia, a una brusca contracción de la economía mundial que será incluso mayor que la registrada durante la crisis financiera de 2008-2009 (OECD, 2020). Las estimaciones difieren por regiones y por países, y en ese escenario se espera una caída sustancial del PIB en el conjunto de la zona euro, que azotará incluso con más fuerza a economías con mayores desequilibrios estructurales, tal como es el caso de España. También el comercio internacional se verá notablemente afectado; la Organización Mundial del Comercio predice una caída del comercio de entre el 13 y el 32%. Y la ralentización de los movimientos de inversión directa extranjera (IDE) de los últimos años se hará más pronunciada; la UNCTAD estima una contracción de la IDE que se cifra entre el 30 y el 40% durante los años 2020 y 2021 (WTO, 2020; UNCTAD, 2020a; 2020b).

En cuanto a la recuperación, y a pesar de la controversia que puedan suscitar las proyecciones, las más recientes realizadas por el Fondo Monetario Internacional (en junio de 2020) apuntan una tasa de crecimiento

del 5,4% en 2021, que será del 6% en la eurozona, conforme la actividad económica se vaya normalizando y comiencen a observarse los resultados del apoyo brindado por las políticas de los gobiernos (FMI, 2020). No obstante, es probable que la perturbación sin precedentes causada por la pandemia covid-19 repercuta en la economía mundial mucho después de que la crisis sanitaria inmediata retroceda, y esto lleva a anticipar implicaciones directas tanto en el comercio internacional como en los flujos de IDE, movimientos que afectan de lleno, por lo tanto, a la marcha de las cadenas globales de valor (CGV).

Las CGV experimentaron un crecimiento notable desde los años noventa, expandiéndose también más allá del contexto regional e incorporando a productores de países geográficamente distantes, lo que llevó a afirmar la tendencia globalizadora de dichas cadenas internacionales (Los y cols., 2015). Tras la crisis financiera, sin embargo, se ha dado una ralentización de la configuración de cadenas de valor, así como una reducción en la intensidad de los intercambios, tendencias que pueden verse más acentuadas tras la pandemia. Máxime al observar la velocidad con la que quedaron interrumpidas las cadenas de suministros internacionales ante el parón de la actividad en el epicentro de expansión de la covid-19, inicialmente situado en la región china de Hubei.

La emergencia de las CGV ha estado basada en la fragmentación y la deslocalización de actividades productivas en distintos países y continentes. Los principales incentivos para su configuración fueron las innovaciones tecnológicas, las mejoras en el transporte y las comunicaciones, y la progresiva disminución de las restricciones a los intercambios comerciales. La búsqueda de eficiencia y el objetivo de ampliación de las economías de escala subrayaron el papel de las economías emergentes e incluyeron a países de menor desarrollo relativo en los intercambios internacionales. Cabía esperar la emergencia de efectos positivos para estos últimos, debido a la fragmentación productiva que implicaba movilidad internacional de capitales y creación de empleo, junto a posibles efectos externos derivados de la transferencia de tecnología. No obstante, cabe recordar aquí que las actividades basadas de mayor valor añadido y rentabilidad, tales como la I+D, el diseño, o la gestión del *marketing*, permanecieron

mayoritariamente vinculadas a las casas matrices de las empresas multinacionales (Mudambi, 2008; Rodrick, 2018). Con todo, el modelo ha estado notablemente influido por la geopolítica y, dado que la regulación internacional del comercio y la inversión no vive sus mejores momentos, ni en el marco bilateral ni en el multilateral, los signos de debilidad se hacen más acuciantes ante *shocks* imprevistos en el contexto mundial, tales como el generado por la covid-19.

Por su parte, la tendencia hacia la automatización creciente que la denominada industria 4.0 trae consigo, ya había comenzado a generar cambios en la geografía de las cadenas y, particularmente, en las fases de menor cualificación de la mano de obra, induciendo a las empresas a iniciar ciertos procesos de relocalización (UNCTAD, 2020b). A esto se une el reclamo de muchos gobiernos que, ante el giro proteccionista de las relaciones internacionales, apuestan por fortalecer lo que se ha venido a llamar la autonomía estratégica, tendencia que va unida a la preocupación creciente por la soberanía digital (Timmers, 2019).

En este artículo se analizan algunos elementos de las cadenas de valor europeas y posibles estrategias que, basadas en la diversificación y una mayor resiliencia, permitan a la UE dar una mejor respuesta ante la crisis de la covid-19. A esta introducción le sigue un apartado en el que se describe, en la sección segunda, la evolución y los cambios recientes en el comercio internacional, con efectos que se reflejan en las cadenas de valor europeas. Las diferencias intracomunitarias en cuanto a capacidad de resiliencia se exploran en la sección tercera y, por último, en la cuarta, se presenta la oportunidad de diversificación para países y empresas respecto a China, las opciones basadas en una mayor similitud de la cesta exportadora, así como la cuestión de la influencia de las capacidades tecnológicas en la reconfiguración de las cadenas, lo que es relevante para empresas, industrias y países.

2. Covid-19 y cambios recientes en el comercio europeo

El comercio internacional ha sido el medio que ha permitido resolver, en el cortísimo plazo, los problemas de abastecimiento generados por la demanda de equipa-

mientos básicos que todos los países del mundo necesitaban (o iban a necesitar en breve), y que no podía satisfacer la oferta nacional en todos los casos (Baldwin y Freeman, 2020). De ahí que en los meses siguientes a la declaración de la pandemia de la covid-19 –realizada por la OMS el 11 de marzo de 2020–, cabe advertir algunos hechos relevantes:

– En primer lugar, la pandemia ha vuelto a poner de manifiesto la elevada interdependencia entre países en el plano del comercio internacional, dado que ningún país produce eficientemente todos los productos relacionados de forma directa con la covid-19. Sirva como ejemplo que, de acuerdo a los datos de la Organización Mundial de Aduanas, Estados Unidos y Alemania presentan especialización relativa en aparatos médicos, mientras que China y Malasia la muestran en textiles (particularmente, en trajes protectores). Además, la relevancia del comercio intraindustrial es evidente, puesto que más de la mitad del comercio bilateral es de carácter bidireccional.

– En segundo lugar, la emergencia sanitaria también ha puesto de relieve que es muy elevada la concentración de exportaciones de productos relacionados con la covid-19, teniendo en cuenta que cerca del 74% de esas exportaciones corresponden a las realizadas por tan solo diez países, y que casi la mitad de esos flujos está concentrada en tan solo cuatro economías: Alemania, Estados Unidos, Suiza y China. Este patrón es, además, similar en el caso de las importaciones, dado que el 76% lo realizan veinte economías, y que tan solo las importaciones de estos productos de Estados Unidos representan el 18% del total mundial.

– En tercer lugar, la respuesta de los gobiernos ante la necesidad inmediata de establecer restricciones a las exportaciones de suministros médicos, que garantizaran el abastecimiento nacional no se hizo esperar y, de hecho, más de ochenta países han establecido al menos una restricción a la exportación de productos relacionados con la covid-19 (Banco Mundial, 2020); una gran proporción de ellos adoptaron la forma de prohibiciones a la exportación, restricciones estas que también se extendieron a otros productos sensibles, fundamentalmente orientados a garantizar la salud y la alimentación de la población (OECD, 2020).

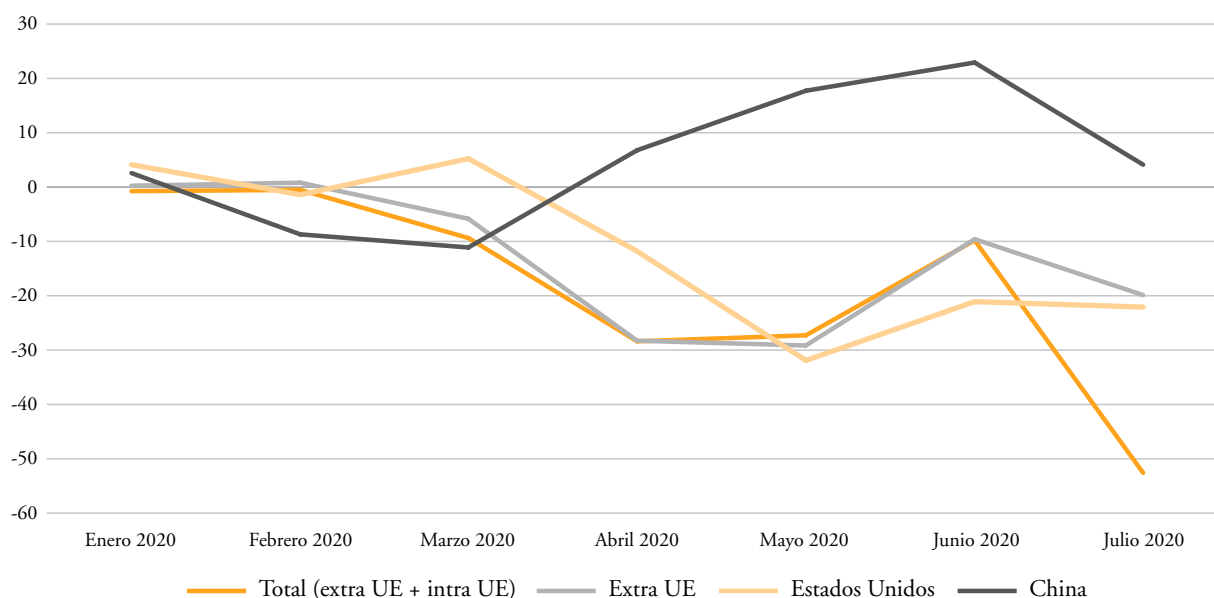
En el caso europeo, si bien la UE presenta un bajo nivel de dependencia de productos relacionados con la covid-19 –específicamente productos médicos y farmacéuticos– respecto a la de países como Estados Unidos y China, el panorama cambia al analizar el saldo comercial de los productos médicos a un mayor nivel de desagregación (a 6 dígitos). En particular, existe dependencia importadora en el 28% de los productos, entre los que destacan los productos de protección personal o EPI (que incluyen guantes sanitarios de protección, gafas protectoras...), medicamentos diversos, e incluso aparatos de respiración artificial. Se observan, no obstante, diferencias entre países europeos, siendo mayor la dependencia en Rumanía, Portugal, Eslovaquia y Luxemburgo, por orden de magnitud, en relación al resto de países socios (1).

La crisis de la covid-19 también se ha hecho sentir de forma notable y generalizada en la evolución seguida por los flujos de comercio exterior del resto de mercancías. Para el conjunto de países de la Unión Europea, entre enero y julio de 2020, la tasa de variación de las exportaciones y de las importaciones extracomunitarias de mercancías (2) se situó en ambos casos en el -13,4% respecto del mismo periodo del año anterior, mientras que las exportaciones y de las importaciones totales (extra UE + intra UE) de mercancías cayeron un -18,5 y un -18,6%, respectivamente. Esto indica, por una parte, que el impacto negativo de la pandemia sobre los flujos de comercio ha sido mucho mayor a nivel intracomunitario y que, por otra, afecta tanto a productos finales como a bienes intermedios; este es el caso, por ejemplo, del comercio de partes y componentes que tiene importantes repercusiones en el seno de las CGV (Gandoy y Díaz Mora, 2020).

En el caso particular de las importaciones de mercancías, si atendemos a su evolución según país de origen, la caída ha sido generalizada con la excepción de China (gráfico 1). En efecto, las importaciones procedentes de China se incrementaron cerca de un 5% entre enero y julio de 2020, respecto del mismo período de 2019, como consecuencia del importante incremento experimentado, sobre todo durante los meses de abril, mayo y junio, y a pesar del descenso durante los meses de febrero y marzo, meses estos en donde la tasa de variación anual fue de -8,7 y -11,1%, respectivamente (3).

Gráfico 1**Variación anual de las importaciones de la UE**

Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Datacomex.

Si se estudia su distribución por sectores, se observa que dicho incremento se produce principalmente gracias a las importaciones de manufacturas de consumo que, suponiendo algo más del 20% de las importaciones totales procedentes de China, aumentaron un 22,5% entre enero y julio de 2020.

3. La UE en las cadenas globales de valor

Una aproximación sencilla a las cadenas globales de valor requiere tener en cuenta la fragmentación productiva y la internacionalización de actividades por parte de las grandes empresas multinacionales en las últimas décadas, lo que implica el aumento de las importaciones de bienes intermedios que se incorporan en las exportaciones de productos finales, imprimiendo una mayor complejidad al vínculo que une el estudio de la inversión extranjera directa y los intercambios en el seno del comercio internacional. Es por ello que el análisis cuantitativo de las CGV se asienta en diversas medidas que consideran tanto el peso del valor añadido extranjero (importaciones) incorporado a las expor-

taciones de un país (Hummels y cols., 2001), como la tasa de participación total en las cadenas (Koopman y cols., 2014), que combina el valor añadido nacional en las exportaciones de terceros países (participación hacia adelante o *forward*) y el valor añadido extranjero en las exportaciones del país (participación hacia atrás o *backward*).

Atendiendo a los últimos datos disponibles de la base de datos sobre el comercio en valor añadido TiVA, que ha sido fruto de la colaboración entre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), es posible conocer las principales características de la participación de la UE en las CGV (4), entre las que cabe destacar las siguientes:

- En primer lugar, y posiblemente como consecuencia del elevado peso del comercio intracomunitario, la participación de la UE en las CGV es relativamente inferior a la de los principales países exportadores a nivel mundial. En efecto, la suma de la participación *backward* y *forward* de la UE se situó levemente por

debajo del 27% en 2015, valor este que es inferior al correspondiente a China (35%), Estados Unidos (32%), Japón (38%) y, sobre todo, Corea del Sur (52%).

– En segundo lugar, la UE presenta una posición más bien central en las CGV, dada la leve diferencia entre la participación *backward* (12,2%) y la participación *forward* (14,7%), lo que muestra una diferencia con, por ejemplo, Estados Unidos y Japón, cuyas exportaciones presentan un mayor sesgo hacia la especialización en *inputs* intermedios, o el caso de Corea del Sur, que tiene una posición claramente más cercana hacia bienes o servicios finales.

– En tercer lugar, la participación de los distintos países de la UE en las CGV no es homogénea, sino que presenta diferencias intracomunitarias importantes. A grandes rasgos, los nuevos países miembros presentan una participación total en las CGV mayor que la de los países de la UE-15, en los que está caracterizada por una elevada participación *backward* o hacia detrás.

En cuanto al origen del valor añadido extranjero en las exportaciones de la UE, existe un claro predominio de Estados Unidos, pues en el año 2015 fue el origen del 22% del contenido importado de las exportaciones extracomunitarias. Ahora bien, como puede apreciarse en el gráfico 2, destaca el importante avance de China como país de origen, ya que entre 2005 y 2015 se ha más que duplicado su peso relativo, convirtiéndose en el proveedor de algo más del 12% de los insumos importados por la UE. La importancia de China como proveedor de insumos de la UE se hace aún más latente si se consideran determinadas industrias o sectores. Así, China es el origen de prácticamente el 15% del valor añadido extranjero de las exportaciones extracomunitarias de manufacturas, porcentaje este que se eleva considerablemente en manufacturas de nivel tecnológico medio-alto: 17,3% en equipo de transporte, 20,7% en maquinaria y equipo y 27,4% en computadoras y equipos electrónicos.

El avance de China como origen de insumos no es exclusivo de la UE. A nivel mundial, y sobre todo a

Gráfico 2

Origen del valor añadido extranjero en las exportaciones totales de la UE, 2005 y 2015

Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos TiVA.

partir de su incorporación a finales de 2001 como país miembro de la Organización Mundial del Comercio, China se ha convertido en una economía fundamental en la red de dependencias internacionales. A partir de la base de datos TiVA, se pone de manifiesto que China fue el proveedor del 26% del valor añadido extranjero de las exportaciones mundiales de manufacturas en 2015. Ante este hecho, y con la crisis de la pandemia, pueden reavivarse las estrategias de relocalización de las actividades descentralizadas por parte de las empresas multinacionales a través de lo que se conocen como procesos de *reshoring*.

A día de hoy, las tendencias son menos pronunciadas de lo que se hubiera esperado como consecuencia, por ejemplo, de la guerra comercial entre Estados Unidos y China (Kernay, 2020). De hecho, frente a la percepción generalizada sobre los movimientos de deslocalización y acercamiento de la producción internacional a los países origen de las empresas, la UNIDO (2019) ha informado que, a partir de los resultados de una encuesta realizada a nivel de empresa, con una muestra de unas 2.500 empresas manufactureras de ocho países europeos, menos del 6% de las empresas encuestadas se habían reorientado y casi el 17% de estas había deslocalizado actividades durante el mismo período. Mientras que la flexibilidad y la calidad de los productos fueron los dos principales factores impulsores de las actividades de reorientación de la producción en 2015, estos procesos no han estado tan extendidos como lo que se pensaba (Dachs y cols., 2019). Aun así, el riesgo que se percibe de manera generaliza es que el descalabro de las cadenas y de las economías nacionales podría alentar estos movimientos, con efectos que serían probablemente más negativos para las economías de menor desarrollo relativo (Banco Mundial, 2020). A este respecto, hay que sumar el peligro de desplazamiento de trabajadores de menor cualificación por la incorporación de la robotización y la automatización, un proceso que es de geografía variable y que puede ser más perjudicial en las fases y actividades de menor valor añadido, realizadas fundamentalmente en estas últimas economías.

Con todo, y más allá de aquellos que auguran el final de las cadenas globales de valor como una de las consecuencias negativas de la covid-19 para la eco-

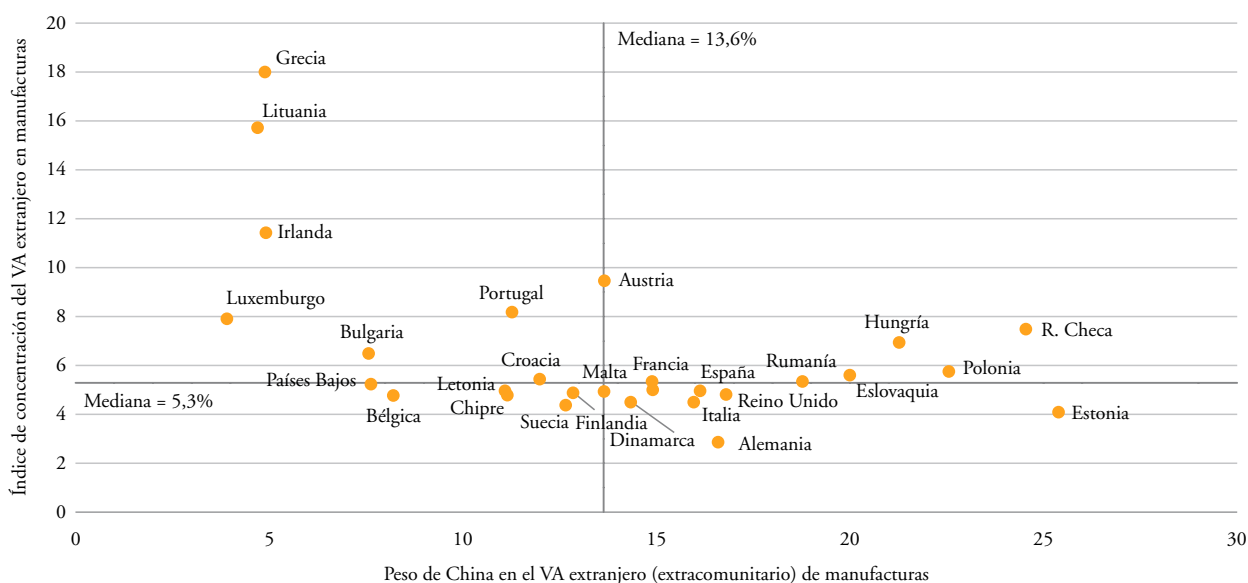
nomía mundial, resultan más plausibles los argumentos que aluden a las oportunidades que brindan una mayor diversificación, tanto geográfica como productiva, de las fuentes de las importaciones. Así, por ejemplo, Baldwin y Freeman (2020) defienden que la diversificación es una mejor estrategia que el *reshoring* (la vuelta al país de origen de las actividades empresariales descentralizadas en economías foráneas o reintegración nacional de la cadena productiva), estrategias que no están al margen de las características estructurales de las empresas internacionalizadas. A este respecto, cabe reseñar que según el informe *Impacto del coronavirus en los negocios*, de *Dun & Bradstreet*, publicado en febrero de 2020, 938 de las empresas contenidas en la clasificación Fortune 1000, tienen un proveedor de nivel 1 o de nivel 2 que se ha visto afectado por el virus. Y si bien en ocasiones las grandes empresas siguen una estrategia dominada por economías de escala y operan en multiplicidad de localizaciones, las pymes están dispersas geográficamente y, en relación a su exposición sistémica, también están más diversificadas en cuanto a proveedores, fuentes y productos. La capacidad de resiliencia del tejido productivo es, por lo tanto, dependiente de la capacidad de diversificación, e implica definir y aplicar estrategias con visión de largo alcance.

Este es un asunto inquietante en el ámbito de la política comercial y, de hecho, ya ha comenzado a apuntarse que es necesario que las empresas diversifiquen su base de suministros para proteger potenciales *shocks* y el efecto que genera en un productor de un área geográfica particular (Javorcick, 2020). Entre las consecuencias de este tipo de estrategias estaría la necesidad de hacer más robusta la producción doméstica, las cadenas de abastecimiento y, por ende, las empresas en el contexto internacional; eso sí, evitando caer en el peligroso error de confundirlo con estrategias comerciales centradas en la autosuficiencia o el autoabastecimiento. El otro gran error consistiría, según la misma autora, en concentrar todos los esfuerzos en la localización de la producción, cuando ante crisis como esta parece más factible acudir tanto a la anticipación como a una mayor cooperación internacional, vías que han permitido alcanzar mejores resultados que a través de estrategias aisladas. Con todo, es im-

Gráfico 3

Peso de China y concentración en el VA extranjero de las exportaciones de manufacturas de los países de la UE, 2015

Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos TiVA.

portante diferenciar entre *reshoring* y diversificación, en una lógica de minimización del riesgo, y combinar acciones que permitan tanto aumentar los niveles de resiliencia de las cadenas productivas a la larga como la escalada en la secuencia de valor añadido a partir de tecnologías avanzadas y con el objetivo de sostenibilidad ambiental.

En este sentido, en el gráfico 3 se trata de ofrecer una visión sobre la capacidad de resiliencia de las distintas economías de la UE. Para el conjunto de países pertenecientes a la UE, en el gráfico se muestra, en el eje de ordenadas, el índice de concentración (5) en el suministro de insumos, calculado a partir de los datos disponibles sobre el origen del valor añadido (VA) extranjero en las exportaciones de manufacturas; y, en el de abscisas, el grado de dependencia respecto de los insumos procedentes de China, calculado como el peso de China en el VA extranjero de las exportaciones de manufacturas. De acuerdo con esta información, cabe distinguir la existencia de al menos cuatro grupos de países, que se corresponden con los cuatro cua-

drantes del gráfico, en función de si la concentración en el suministro de insumos es alta o baja (concentración mayor o menor que la mediana) y la dependencia de insumos respecto a China. Lo que se observa es que entre los países que presentarían una mayor resiliencia, se encontrarían algunos pequeños países del centro y sur de Europa, tales como Bélgica, Chipre, Letonia, Malta y Países Bajos, mientras que entre los países que presentarían un menor grado de resiliencia estarían los más centrales y los del Este, tales como Austria, Eslovaquia, Eslovenia, Francia, Hungría, Polonia y República Checa.

4. Oportunidades para las cadenas de valor europeas tras la covid-19

Las posibilidades de avanzar hacia una mayor resiliencia en la UE, lo que también contribuiría a aumentar la autonomía estratégica de los países europeos en campos sensibles, tales como los vinculados con los productos sanitarios (médicos y farmacéuticos) y los productos ligados a las nuevas tecnologías

que permitirán afrontar el reto de la digitalización y la industrial 4.0, pueden describirse a partir de las posibilidades de diversificación, geográfica y productiva de estas economías, esta última estrechamente condicionada por las capacidades tecnológicas.

La clave está en que, atendiendo al origen de los *inputs* intermedios en la cadena de valor, como se ha expuesto anteriormente, los países más representados son algunos de los mayores competidores de la economía europea. Al mismo tiempo, también son países –Estados Unidos y China, por ejemplo– que cuentan con un demostrado liderazgo tecnológico que, en la mayoría de los sectores, es notablemente superior o bien muestran una tendencia de convergencia acelerada que lleva a disputarle dicho liderazgo a la UE.

Cabe tener en cuenta que con anterioridad a la crisis de 2008 las exportaciones ya crecían de manera notable, y la entrada de China en los flujos de mercancías y fundamentalmente de *inputs* intermedios incrementó la dependencia del gigante asiático, como se ha explicado en la sección anterior (6). Por su parte, la guerra comercial con Estados Unidos, con anterioridad al brote de coronavirus en 2020, supuso un revés importante en los flujos de IDE, que se desplazaron de China como principal destino hacia otros países asiáticos con el fin, entre otros, de evitar los aranceles americanos. A ello se suman las potenciales consecuencias de la covid-19, con el descalabro de las cadenas de abastecimiento y la ralentización de los flujos de IDE, lo que ha llevado a empresas y países a incrementar su alerta ante el devenir de las relaciones comerciales internacionales. De hecho, tanto Japón como la UE han venido mostrando una importante preocupación e inquietud acerca del liderazgo alcanzando por China también en el contexto de algunas tecnologías relevantes de futuro, tales como las TIC y más recientemente la IA.

Siguiendo estos dos aspectos, se presentan a continuación dos argumentos básicos relacionados con las oportunidades para las cadenas de valor europeas en el contexto post-covid. En primer lugar, cabe pensar que la situación actual puede entenderse como una oportunidad para algunos países de la UE que está relacionada con la medida de similitud de su cesta exportadora con China; esto es, será más factible cuanto más se parezca

la cesta exportadora nacional a la de China. Así, con el fin de conocer la oportunidad para los países de la UE de intensificar su participación en las CGV, se ha procedido a comparar la cesta exportadora de cada uno de los países miembros y de China. Para ello, se ha calculado el Índice de Similitud de Exportaciones propuesto por Bahar y cols. (2014), que permite medir el grado de semejanza de la estructura exportadora de dos países. Formalmente, el Índice de Similitud de Exportaciones se calcula de la siguiente manera:

$$ISE_{C,C'} = \frac{\sum_p (r_{c,p} - rm_c) \sum_p (r_{c',p} - rm_{c'})}{\sqrt{\sum_p (r_{c,p} - rm_c)^2 (r_{c',p} - rm_{c'})^2}}$$

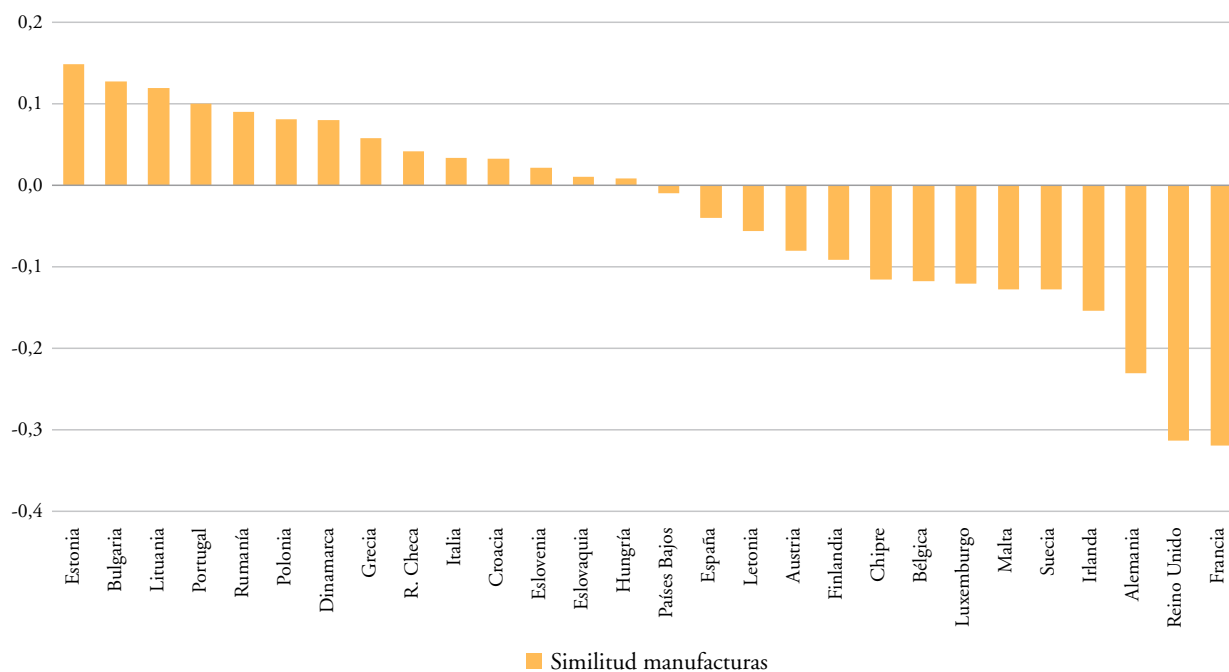
donde $r_{c,p} = \text{Ln}(\text{VCR}_{c,p} + \epsilon)$; $\text{VCR}_{c,p}$ es el índice de ventaja comparativa revelada (7) (Balassa, 1965) del país c en el producto p ; y rm_c es el promedio de $r_{c,p}$ para el conjunto de productos exportados por el país c . Si para dos países concretos el índice toma un valor por encima de cero, la cesta exportadora y el nivel de especialización de ambos países es similar. Por el contrario, si el índice toma un valor menor que cero, la cesta exportadora de ambos países difiere. Para el cálculo del ISE se han utilizado datos de exportaciones por país y producto a un nivel de desagregación de 4 dígitos según la CUCI rev. 3 (Clasificación Uniforme de Comercio Internacional), para el año 2018, procedentes de la base de datos COMTRADE de Naciones Unidas. El análisis se ha restringido a las exportaciones de manufacturas.

En el gráfico 4 puede apreciarse que, con la excepción de Italia, Grecia y Portugal, dentro del conjunto de países cuya cesta exportadora presenta una mayor similitud con la cesta exportadora de China, predominan los nuevos países miembros que se incorporaron a la UE a partir de 2004: Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Lituania, Polonia, República Checa y Rumanía. Estos resultados avalarían las posibilidades de diversificación geográfica y, al mismo tiempo, abren una oportunidad para poder fortalecer las cadenas regionales de valor.

En segundo lugar, para conseguir una mayor autonomía productiva, que contribuya a fortalecer la posición europea haciendo disminuir la dependencia

Gráfico 4

Índice de similitud de exportaciones entre los países de la UE y China, 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos COMTRADE.

de terceros, y en particular de China en las cadenas globales de valor, se requiere contar con un apoyo deliberado a la generación y consolidación de capacidades tecnológicas. Respecto a la inquietud que suscita el avance tecnológico de China, puede observarse la positiva evolución que ha seguido la solicitud y registro de patentes, medidas estas según el país del inventor, a partir de la información de la OCDE para el período 2000-2016 (8). En los gráficos 5 y 6 se muestra cómo en las tecnologías médicas y farmacéuticas, en las que aún la UE sigue mostrando liderazgo frente a China, se ha dado un notable retroceso de las patentes europeas y un claro avance de las solicitadas por el país asiático, un resultado que se torna más preocupante ante la relevancia de estos dos campos tecnológicos para la respuesta que deben dar los países a la actual crisis sanitaria (gráfico 5). De manera más acentuada aún se observa cómo China ha realizado un importante esfuerzo y ha logrado sobrepasar incluso el número de patentes de la UE en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), tendencia que, aunque más suavizada, parece

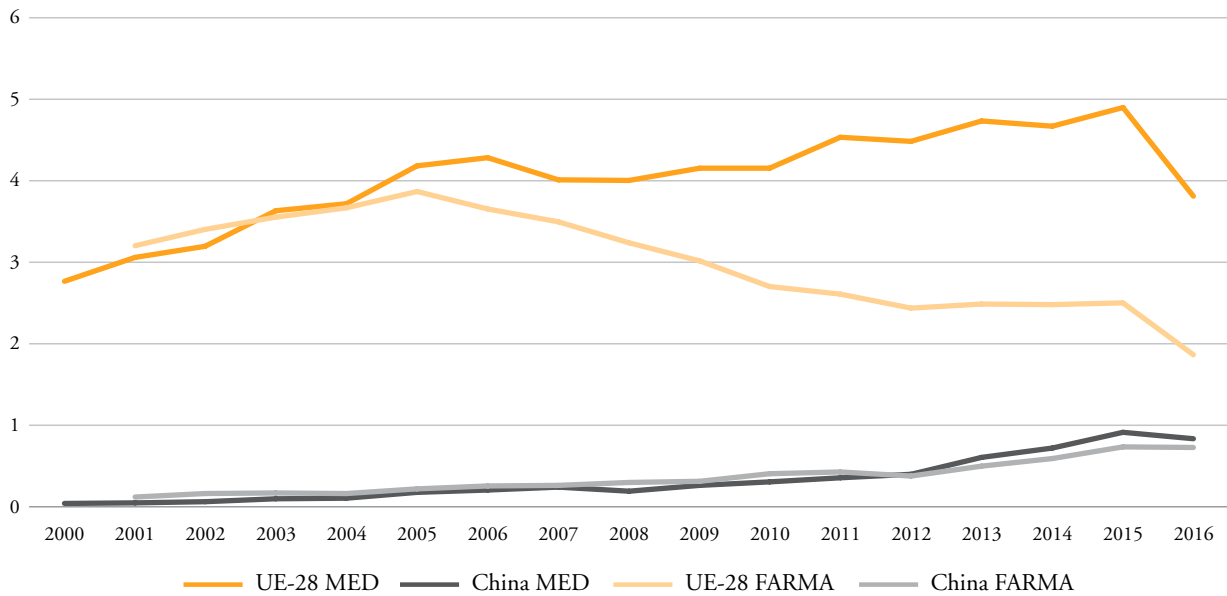
comenzar a replicarse para el caso de las patentes vinculadas con la inteligencia artificial (gráfico 6).

Estos dos últimos campos tecnológicos son determinantes para los cambios que trae consigo la digitalización, la automatización creciente y la robotización de los procesos productivos en los países europeos. Es por ello que, tanto en un caso como en el otro, la definición de acciones que permitan incrementar la resiliencia del sistema productivo y con ello también la autonomía estratégica, requiere de una inversión constante y creciente en I+D.

A este respecto, recurriendo a un indicador sencillo de esfuerzo tecnológico, como es el peso relativo que tienen las actividades de I+D en las distintas economías, es posible observar también la positiva evolución de China, que sobrepasa en la actualidad el valor de la UE y estando a mucha distancia del correspondiente a algunos países europeos, como es el caso de España. Ante esto, puede afirmarse que si bien la diversificación geográfica y productiva puede

Gráfico 5
Evolución tecnologías médicas y farmacéuticas

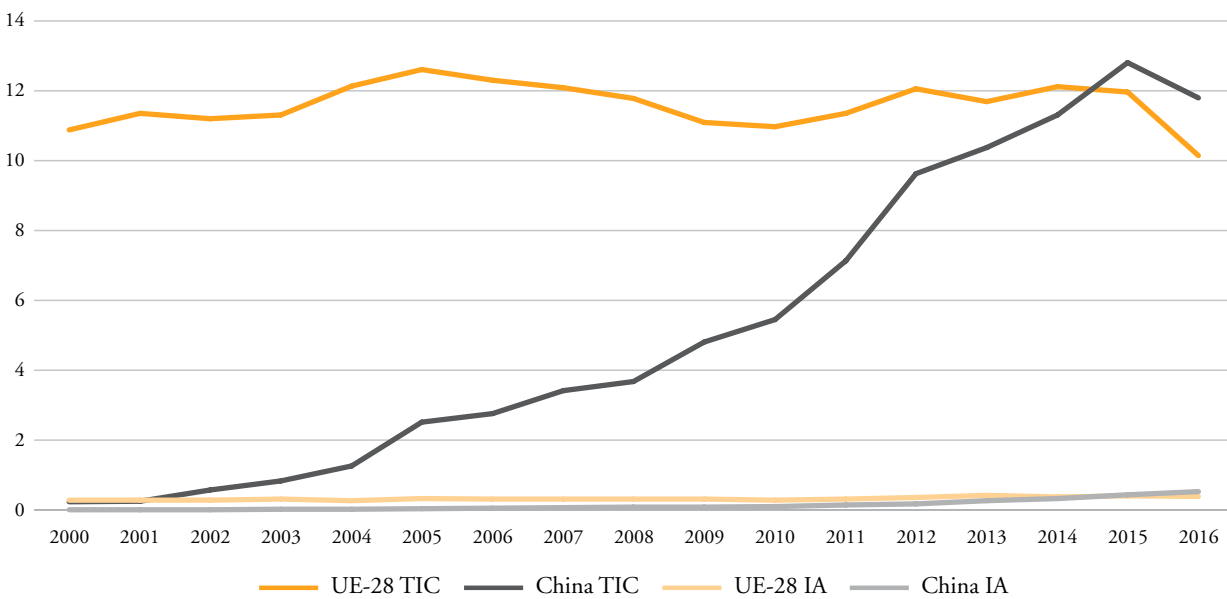
Miles de patentes



Fuente: Elaboración propia con información disponible en OECD Stats.

Gráfico 6
Evolución de TIC e inteligencia artificial

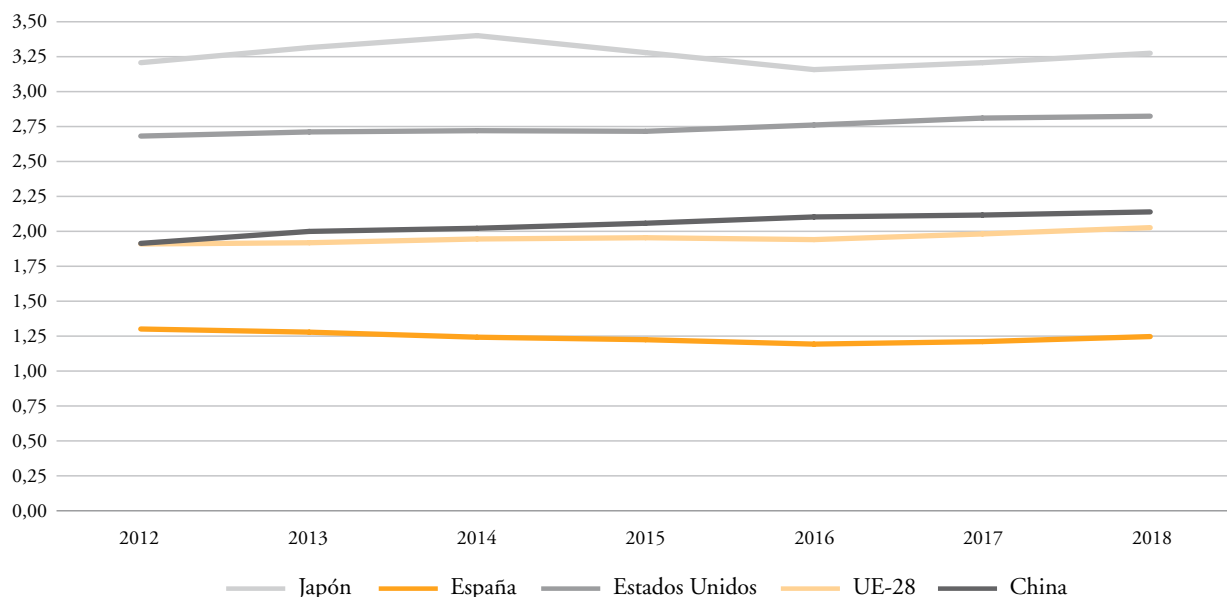
Miles de patentes



Fuente: Elaboración propia con información disponible en OECD Stats.

Gráfico 7**Evolución de la inversión en I+D**

Datos en porcentaje del PIB



Fuente: Elaboración propia con información disponible en OECD Stats.

contribuir a reforzar la industria y autonomía estratégica de la UE, cabe entender esta estrategia como una oportunidad de cambio en los sistemas europeos, en la que se abogue por una mayor reorientación de la industria basada en la generación y acceso a las nuevas tecnologías, aspecto este que va más allá de lo estrictamente productivo y tiene aristas diversas dentro de los sistemas nacionales de ciencia, tecnología e innovación. Sirva como ejemplo que, en países como España, hay que tener en cuenta aspectos de estructura industrial, tanto el tamaño medio empresarial como la especialización productiva, lo que condiciona igualmente la inserción en los mercados internacionales, características estas que difieren respecto al resto de países miembros.

Puede concluirse que estas oportunidades, en relación a las cadenas globales de valor, invitan a pensar en las posibilidades de cambio, de carácter estructural y, por lo tanto, de más profundo calado (aunque no imposible), y a prestar atención a las diferencias en la capacidad de resiliencia de los países miembros,

en función de su estructura exportadora y su posible participación en las cadenas. Tanto uno como otro aspecto contribuyen a informar acerca de la posible definición de acciones, y de decisiones de inversión, a nivel de empresas, de industrias y de países, en el contexto europeo.

NOTAS

- (1) Un detallado análisis de los flujos puede encontrarse en Álvarez y Martín (2020).
- (2) Origen de los datos, Web DataComex: Secretaría de Estado de Comercio.
- (3) En consonancia con estos datos, las exportaciones de mercancías de China al mundo sufrieron una caída anual de 32,6 y de 34,2% durante los meses de enero y febrero de 2020, según datos de la OCDE.
- (4) A la hora de caracterizar la participación de la UE en las CGV, los distintos indicadores han sido calculados teniendo en cuenta tan solo los flujos de comercio extracomunitarios.
- (5) Índice de Herfindahl-Hirschman.
- (6) Un análisis detallado puede encontrarse en Álvarez y Martín (2020) de próxima publicación en *Información Comercial Española. Revista de Economía*.

- (7) El índice de ventaja comparativa revelada permite medir el grado de especialización de un país en un determinado producto. Este se calcula como el cociente entre el peso de dicho producto en las exportaciones totales del país y el peso de dicho producto en las exportaciones mundiales. Un valor igual o superior a uno indica especialización.
- (8) El indicador que se maneja es el de solicitudes de patentes presentadas. De acuerdo a la metodología de la OCDE; los recuentos se basan en la fecha de prioridad y el país de residencia del invento. Información disponible en OECD Stats.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I. y Martín, V. (2020), «Cadenas de valor en Europa y autonomía estratégica», *Información Comercial Española. Revista de Economía* (en prensa).
- Bahar, D.; Hausmann, R. y Hidalgo, C. A. (2014), «Neighbors and the evolution of the comparative advantage of nations: Evidence of International Knowledge Diffusion?», *Journal of International Economics*, 92(1): 111-123.
- Balassa, B. (1965), «Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage», *Manchester School of Economics and Social Studies*, 33: 99-123.
- Baldwin, R. y Freeman, R. (2020), «Trade conflict in the age of Covid-19», VoxEU.org, 22 May 2020.
- Banco Mundial (2020), Base de datos de políticas comerciales COVID-19: productos médicos y alimentarios [base de datos]. The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/trade/brief/coronavirus-covid-19-trade-policy-database-food-and-medical-products>.
- Cernat, L. y Guinea, F. (2020), *On ants, dinosaurs, and how to survive a trade apocalypse*, July 2020, disponible en: <https://ecipe.org/blog/how-survive-trade-apocalypse>.
- FMI (2020) *Actualización de las perspectivas de la Economía Mundial*, junio 2020, FMI.
- Gandoy, R. y Díaz Mora, C. (2020), *El futuro de las cadenas globales de valor*, Club de Exportadores e Inversores, Julio de 2020.
- Hummels, D.; Ishii, J. y Yi, K. (2001), «The nature and growth of vertical specialization in world trade», *Journal of International Economics*, Elsevier, vol. 54(1), págs. 75-96.
- Javorcik, B. (2020), «Global supply chains will not be the same in the post-COVID-19 world», en *COVID-19 and Trade Policy, Why Turning Inward Won't Work*, Baldwin and Evenett (eds), VoxEU.org eBook, CEPR Press, 2020.
- KEARNEY (2020) Trade war spurs sharp reversal in 2019 Reshoring Index, foreshadowing COVID-19 test of supply chain resilience (www.kearney.com).
- Koopman, R.; Wang, Z. y Wei, S. J. (2014), «Tracing Value-Added and Double Counting in Gross Exports», *The American Economic Review*, 104(2): 459-494.
- Los, B.; Stherer, R. y De Vries, G. (2015), «Global value chains: "Factory World" is emerging», en J. Amador, y F. di Mauro, *The Age of Global Value Chains* (págs. 36-47), Londres: Voxeu. CEPR Press.
- Mudambi, R. (2008), «Location, control and innovation in knowledge-intensive industries», *Journal of economic Geography*, 8(5), 699-725.
- OECD (2020) *Trade interdependencies in COVID-19 goods*, OECD, París.
- Rodrick, D. (2018), «New Technologies, Global Value Chains, and Developing Economies», Working Paper Series No. 25164. Cambridge, M.A.: National Bureau of Economic Research.
- Timmers, P. (2019), Strategic Autonomy and Cybersecurity, Policy in Focus, EU Cyber Direct, mayo 2019.
- UNCTAD (2020a) Coronavirus could cut global investment by 40%, new estimates show (www.unctad.org).
- UNCTAD (2020b) World Investment Report, UNCTAD, Ginebra.
- UNIDO (2019) What are global value chains and why do they matter?, UNIDO (www.iap.unido.org)
- WTO (2020) Trade set to plunge as COVID-19 pandemic upends global economy (www.wto.org).

COEVOLUCIÓN DE LA INTERDEPENDENCIA EN LA GLOBALIZACIÓN. LA REGIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL ESPAÑOLA

Juan José Durán Herrera

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

La fuerte integración e interdependencia comercial y empresarial de las empresas multinacionales y de comercio exterior españolas pone en evidencia la relevancia de la coevolución en la interdependencia internacional y en el desarrollo institucional. La integración comercial de España en Europa se señala aproximadamente con un 72% de las exportaciones y un 66% de las importaciones en la región. América explica cifras equivalentes al 11% tanto en exportaciones como en importaciones. Las importaciones de Asia muestran más diversificación: principalmente de China con un 20%. De otra parte el *stock* de inversión directa española en el exterior se localizaba en un 97% en Europa y América –Europa 55%; América Latina 29%; y Estados Unidos y Canadá 14%–. Las respuestas al proteccionismo, a las tensiones geopolíticas y reajustes de las cadenas de valor y suministro condicionarán la recuperación del comercio mundial y conformarán la geografía de la inversión directa en el exterior.

El control global de la pandemia será condición necesaria para asumir sin este condicionante la apertura de fronteras y desencadenar la activación económica (comercial y financiera) internacional y su articulación con las actividades domésticas de los países, lo que vislumbrará una nueva configuración de la globalización y de la movilidad. La nueva realidad será el resultado de la continuidad (inercia) de las tendencias previas (de cierta desglobalización) así como de las transformaciones tanto de empresas domésticas como internacionales, para su adaptación a las nuevas demandas en entornos modificados.

PALABRAS CLAVE

Empresas multinacionales, Inversión directa en el exterior, Comercio exterior, Coevolución institucional, Desglobalización, Covid-19.

La crisis sanitaria de la covid-19 ha traído una profunda crisis económica y social a nivel global. En su primera manifestación ha provocado el cierre de fronteras y una paralización súbita de una gran parte de la actividad económica, nacional e internacional, lo que ha evidenciado un *shock* simultáneo de oferta y de demanda, que posteriormente ha conducido a la quiebra de muchas empresas y a una gran pérdida de puestos de trabajo. Se han tomado medidas para paliar el impacto inmediato en empresas y empleos, evitar efectos estructurales no deseados y facilitar, como resultado, el proceso de recuperación económica y social, creando oportunidades para emprender cambios institucionales orientados a la mejora de competitividad de empresas y de las Administraciones Públicas. La pandemia debería enseñar de manera generalizada a entender que las crisis sanitarias, la gravedad de los daños medioambientales,

los ciberataques, el terrorismo o la necesaria transformación de los sistemas productivos han de contemplarse desde una perspectiva global e inclusiva y no analizarlos como un juego de suma cero (en donde se equilibran las pérdidas y ganancias de cada país). La crisis económica y la situación de emergencia social derivada de la pandemia exigen de grandes esfuerzos a nivel internacional.

Previsiones del FMI publicadas en junio de 2020 señalan una caída del PIB mundial de -4,9% y un crecimiento para 2021 de +5,4%. Estas cifras referidas a la zona euro se sitúan en un -10,2% y un +6% respectivamente, que para España son de -12,8% y +6,3%. Francia e Italia arrojan estimaciones similares a las españolas. Las economías emergentes verán descender su PIB en un -3,0% en 2020 y alcanzarán un crecimiento del 5,9% en 2021. Entre abril y junio

de 2020 el PIB de la UE se contrajo un 11,7%, un 12,1% en la eurozona. En España: -18,5; Reino Unido: -20,4%; Francia: -13,8%; Portugal: -14,1%; Alemania: -10,1%; Italia: -12,4%; Japón: -7,8%; América Latina: -9,1%. En general para 2022 se espera alcanzar un crecimiento esperanzador, aunque desigual a nivel sectorial de las diferentes áreas geográficas. Estos datos orientativos pueden servir para sintetizar la fuerte crisis mundial a la que nos enfrentamos y padeceremos en el futuro próximo. El déficit público y los niveles de deuda se generalizan; serán condicionantes de futuras políticas públicas.

La apertura de fronteras (ligada al control de la pandemia), condición necesaria para la activación económica (comercial y financiera) internacional y su articulación con las actividades domésticas de los países, vislumbrará una nueva configuración de la globalización y de la movilidad, dada la situación previa a la crisis y la derivada de la covid-19. La nueva realidad será el resultado de la continuidad (inercia) de las tendencias previas (de cierta desglobalización) así como de las transformaciones tanto de empresas domésticas como internacionales, para su adaptación a las nuevas demandas en entornos modificados. Se ha producido una disrupción generalizada de las cadenas de aprovisionamiento internacionales, también padecida previamente como consecuencia de acontecimientos no anticipados: en 2011 el terremoto y tsunami en Japón y en 2018-2019 la guerra comercial entre EE.UU. y China (subida de aranceles e incertidumbre) y una mayor tensión en la coevolución geoestratégica internacional. Las decisiones sobre la reconfiguración de las cadenas de suministro responderán no solo a los costes de producción, sino también al binomio costes (riesgos) de dependencia y diversificación internacional, a los procesos de innovación y a la competencia. Al retirarse EE.UU. del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) inició de manera explícita una acción proteccionista. Este país también se ha retirado de la OMS, cuestionando otras instituciones internacionales. Según la OMC unos ochenta países y territorios aduaneros han introducido prohibiciones o restricciones a la exportación de productos.

La globalización económica se manifiesta a través de la extensión y profundidad de los flujos internacionales

de bienes, servicios, inversiones, finanzas e información y, con mayor o menor intensidad, entre las diferentes naciones del mundo. En este sentido hay que mencionar los acuerdos de integración y cooperación internacional que han dado lugar a verdaderas megaregiones interconectadas entre sí, en lo comercial y económico. La globalización también se manifiesta en: programas internacionales de investigación, ONG de ámbito internacional, inmigraciones, terrorismo, narcotráfico, cambio climático. La globalización ha evidenciado fallos y debilidad o falta de gobernanza para lograr un desarrollo más equilibrado, inclusivo y sostenible.

Las críticas a la globalización y sus efectos negativos han aumentado en los últimos años, alimentando los movimientos populistas y nacionalistas que en líneas generales no son favorables a la globalización. La expansión global de la actual epidemia puede servir para alimentar las críticas contra la globalización. Como factores reductores de la globalización podemos mencionar, entre otros: disputas comerciales (EE.UU. con China y Europa...), nacionalismos, políticas para reducir la dependencia exterior, el cambio climático, la automatización y empleo de robots, la economía de proximidad y circular. También puede observarse no solo una desglobalización del comercio y de la inversión directa en el exterior (IDE) sino también de la tecnología: diferentes sistemas digitales y de telecomunicaciones.

A nuestro entender hay tres medidas, complementarias entre sí, que nos pueden informar del grado de integración (interdependencia) global de las diferentes economías. Estas son: la participación en el comercio exterior (exportaciones más importaciones) en términos de PIB, el peso de la producción doméstica en las cadenas globales de suministro y la diversificación geográfica del *stock* de inversiones directas en el exterior (IDE) de las distintas economías, y de las empresas multinacionales. De hecho, el comercio, las empresas multinacionales (que son creadoras netas de comercio) y las alianzas estratégicas entre empresas de diferentes países, son los principales vehículos directos de integración e interdependencia económica internacional. Hablar de desglobalización es significar la evidencia de una cierta disminución de la interdependencia entre países y regiones; un descenso de la profundidad y formas de interdependencia.

1. Comercio exterior

En 1990 las exportaciones más las importaciones sobre el PIB representaban a nivel global un 39%, mientras que en 2019 ascendían a un 58%. Desde 2008, el peso del comercio exterior ha ido descendiendo, acentuándose con el aumento del proteccionismo, y medidas unilaterales de la Administración estadounidense (1). La OMC prevé una reducción del comercio mundial en 2020 de entre el 13 y el 32%.

El comercio de mercancías en términos de volumen descendió en 2019 un -0,1%, mientras que el año previo creció en un 2,9%: en términos monetarios en 2019 el descenso fue de un 3%. En cambio, el comercio de servicios creció en 2019 un 2% en valores monetarios; en 2018 se produjo un incremento del 9%. Las exportaciones españolas entre enero y marzo de 2020 decrecieron (-3,0%), en línea con el conjunto de la zona euro (-3,2%). En las principales economías europeas, las exportaciones también descendieron en: Francia (-8,6%), Reino Unido (-8,5%), Alemania (-3,3%) e Italia (-1,9%). En el resto del mundo decrecieron en: EE.UU. (-3,1%), China (13,3%) y Japón (-5,5%). Las exportaciones de mercancías españolas descendieron un -15,8%, y las importaciones un -18,8%. El descenso de exportaciones en la zona euro se situó en -13,1%.

Según las proyecciones de la OMC (2020) en un escenario pesimista las exportaciones de mercancías de Europa descenderán un -32,8% en 2020 y crecerán un 22,7% en 2021; mientras que por el lado optimista serían: -12,2 y 20,5% respectivamente. Estas cifras en el caso de importaciones en el escenario optimista son de -10,3 y 19,9% respectivamente para 2020 y 2021. En el escenario pesimista las importaciones variarían en -28,9 y 24,5% para ambos años. Con unos descensos del PIB en América del Norte de -9% y Europa y América Latina del -11% en 2020 y +5% de promedio en las tres zonas citadas en 2021.

Las cadenas globales de suministro han mostrado un crecimiento constante desde principios de los años noventa, llegando a contabilizar en torno a un 50% del comercio mundial. Una gran proporción del comercio mundial es de carácter intraindustrial y más de un tercio es de naturaleza intraempresarial (entre unidades/

filiales del sistema de la empresa multinacional). Asimismo, se estima, según la OMC, que entorno a dos tercios del comercio mundial se realiza con y entre las cadenas de suministro internacionales.

Las exportaciones españolas de manufacturas durante el periodo 2000-2019 se han dirigido a la UE-28 en un 65% del total, seguido de América con un 11% y Asia con un 9%, resto de Europa y África con un 7% respectivamente. Es decir, Europa recibe un 72% de las exportaciones españolas. Por países principalmente el destino es: Francia, Alemania, Italia, Portugal, Reino Unido, EE.UU., Países Bajos, Marruecos, Bélgica y China. De otra parte, los principales países de procedencia de las importaciones españolas son: Alemania, Francia, China, EE.UU., Italia, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Marruecos y Bélgica. Según la Comisión Europea, en 2020 se espera un descenso del comercio dentro de la UE: una disminución de las exportaciones del 9% al 15% y del 11 al 14% para las importaciones.

Según datos de UNCTAD-EORA GVC (2011), el valor añadido proporcionado por la región europea a las exportaciones de los países que forma la UE ascendía al 67%, mientras que el valor añadido doméstico incorporado a las exportaciones de otros países de la UE se situaba en el 84% (España, 48%). En la actualidad el valor añadido doméstico de los países de la UE, incorporado a las exportaciones de la región, alcanza niveles del 70%; en el caso de España próximo al 50%. Según datos de Eurostat, en junio de 2020 las exportaciones e importaciones europeas se situaban a niveles de un 10 y un 12% inferiores a los de 2019. El comercio entre los países de la zona euro era un 7,3% inferior a 2019.

Según estimaciones del INE (2020), el 43,7% de las exportaciones españolas en 2017 se explica por unas 13.000 filiales españolas de empresas extranjeras. En la industria, las filiales (26%) registraron el 57% de las exportaciones. En comercio, con 4.140 filiales, y servicios, con un 43% del total de filiales, los porcentajes de exportaciones fueron del 26 y del 30% respectivamente. Estas filiales proceden de Europa en casi un 70%, de la zona euro en un 56%, de América un 16% y en un 14% del resto del mundo.

2. Geografía de la inversión directa en el exterior. La nacionalidad de las empresas multinacionales

La empresa multinacional (EM) es una organización integrada por filiales localizadas (residentes) en el exterior, que son coordinadas (controladas) desde su sede central (unidad de decisión estratégica). Y en el caso de grandes empresas, apoyada por sedes regionales y sociedades instrumentales. El grado de internacionalización de la EM puede ser medido por su amplitud (número de países en los que opera) y profundidad (actividad y número de filiales-unidades de negocio por país).

La inversión directa en el exterior (IDE) moviliza a nivel internacional recursos específicos (activos físicos, activos inmateriales: codificados –patentes, marcas– y tácitos) que son combinados con activos complementarios situados en los países de destino. En general, la naturaleza de la IDE busca que la productividad de esta combinación sea positiva para la EM y para la economía del país de destino, y ha de estar ligada a la competitividad de ambos (empresa y país). La búsqueda de eficiencia también puede realizarse mediante contratos de aprovisionamiento o venta, licencias, franquicias y de otro tipo de acuerdos entre empresas.

La nacionalidad de partida de una EM viene dada por el país en el que nació, se desarrolló y generó ventajas competitivas. Pero en su desarrollo y expansión internacional la frontera o alcance de su nacionalidad puede verse diluida, especialmente en el caso de EM ampliamente diversificadas industrial y geográficamente, y con un cierto grado de internacionalización del accionariado y del equipo directivo. El cambio de nacionalidad se puede producir cuando la EM deslocaliza su sede central o matriz y la domicilia en otro país o se integra en otra multinacional de otra procedencia geográfica.

Las consideraciones para establecer la nacionalidad de una empresa multinacional pueden ser las siguientes: *a)* país en el que está domiciliada la empresa (podría ser en un paraíso fiscal en el que no se localiza el control efectivo y estratégico); y tiene su sede administrativa y de gobierno (localización de la unidad de decisión estratégica); *b)* En este contexto podemos hacer referencia a las migraciones de sedes centrales de empresas con origen en países menos desarrollados hacia países avanzados (intento por parte de sus decisores de superar la percep-

ción negativa que se puede tener sobre el subdesarrollo institucional y económico de los países de origen). También deslocalización (o creación de sedes regionales) hacia un país avanzado de baja tributación. Desde el punto de vista de la normativa fiscal internacional se exige la presencia física de la empresa en un país para que en este se puedan gravar sus beneficios. Y sabemos que no es necesaria la presencia física en un territorio para poder generar beneficios en él y prácticamente no pagar impuestos. Y *c)* el país de residencia del inversor en última instancia es el de origen real de la IDE.

En la generalidad de los casos la nacionalidad que se le suele atribuir a una EM es la del país de origen, que puede perder cuando es adquirida por otra empresa extranjera. Pero en las grandes multinacionales su grado de diversificación internacional (y mayor peso de los resultados en el exterior en comparación con los domésticos: ventas, activos, empleo) y su perspectiva les hace sentirse con una dimensión que trasciende su país de origen o de sede central y les dota de una cierta sinergia de poder y de reputación multipaís.

Teóricamente, a nivel global el total de flujos de entrada de IDE ha de ser idéntico al total de flujos de salida; no es así debido a diferencias de cómputo estadístico y de definición en las fuentes empleadas. Estas desigualdades también se producen a menudo entre pares de países; lo que un país registra como procedente de otro no coincide con lo que el segundo informa como IDE emitida hacia el primero (2).

Los datos de entrada de IDE son en general de mejor calidad que los de salida, son más fáciles de identificar y de obtener y proporcionan información sobre la residencia del inversor cuando se trata de empresas no cotizadas. Asimismo, sabemos que los datos de IDE por origen y destino geográfico pueden incorporar magnitudes que se refieren a las empresas tenedoras de valores (sociedades *holding*, sociedades instrumentales de marcado carácter financiero). Estas sociedades son instrumentos de tránsito de flujos de entrada y salida de IDE. Pueden ser un reflejo de cadenas complejas de propiedad de filiales. El país inversor inmediato no necesariamente es el inversor último (desde el que se gobierna la EM). Lógicamente la información sobre el inversor último ha de estar basada en las entradas de IDE.

La entrada de IDE excluyendo las entidades tenedoras de valores y estimando la inversión imputable a los inversores últimos (los inversores reales en última instancia) se ha comprobado que en realidad es un tercio menor del total según datos basados en el inversor inmediato (Lan y Milesi-Ferretti, 2017; Angulo y Hierro, 2017). OCEDE (2008) recomienda proporcionar datos sobre la entrada de IDE de los inversores de última instancia, siguiendo la siguiente directriz: el inversor último se ha de identificar siguiendo la cadena de propiedad derivada de los nexos de control, hasta que se llegue a la empresa que no es controlada por ninguna otra. Si no hay una empresa que controle al inversor directo inmediato este es efectivamente el inversor último, el inversor en última instancia. El país de residencia del inversor en última instancia es el de origen real de la IDE. La entrada total de IDE es un 34% menor que lo que indican los datos del FMI (Lan y Milesi-Ferretti, 2017).

Países avanzados, pero de escaso peso relativo en la economía mundial como son, por ejemplo, Luxemburgo y Holanda son, junto a EE.UU., los que registran un mayor peso *aparente* en la IDE global. Son los mayores receptores de IDE y junto a EE.UU. los principales emisores de IDE. Holanda y Luxemburgo son economías de tránsito, reciben inversiones directas de muchos países. La mayoría de sus datos sobre IDE emitida y recibida son realmente ETVE (entidades de tenencia de valores extranjeros). Esta situación, junto a otros países con importancia en la recepción de ETV extranjeras (Hong Kong, Singapur, Irlanda, Suiza), es en cierta medida reflejo del lado financiero de la IDE (3). En el caso español, las ETVE, controladas por no residentes representaron (en 2017) el 21% del total de las inversiones directas brutas. En ese mismo año Luxemburgo ocupó el primer lugar como inversor directo extranjero, con un 29,5% del total, y el segundo inversor fue Holanda, con un 17%, seguido de Estados Unidos (Boletín Económico de ICE, 2018, 2019) (4).

3. Inversiones directas y multinacionales

Hasta la década de los noventa del siglo pasado la IDE procedía, casi en su totalidad, de los países avanzados y en torno a sus tres cuartas partes se dirigían también a

estos mismos países: flujos en doble dirección. Es desde esa década cuando de manera exponencial se produce el proceso de globalización y de crecimiento de la IDE en general y de forma más diversificada que en etapas previas: aumenta la cuantía y número de países receptores de inversión y estos mismos países van generando inversión directa en el exterior, y por tanto creando sus multinacionales (5). En términos agregados el *stock* de IDE ha pasado de representar el 5,5% del PIB mundial en 1980 al 36,7% en 2018. Según UNCTAD, la inversión directa en el exterior a nivel global creció a una tasa media anual del 15% en la década de los noventa, del 8% en la primera década de este siglo y de solo el 0,8% en la década siguiente (UNCTAD, 2020).

En el gráfico 1, elaborado por UNCTAD (2020), puede observarse el fuerte descenso de los flujos de entrada de IDE entre 2015 (punto álgido) hasta 2018-2019. A partir de 2019 y especialmente en 2020-2021 se espera una disminución considerable por el efecto post-covid, con la perspectiva de cierta recuperación en 2022.

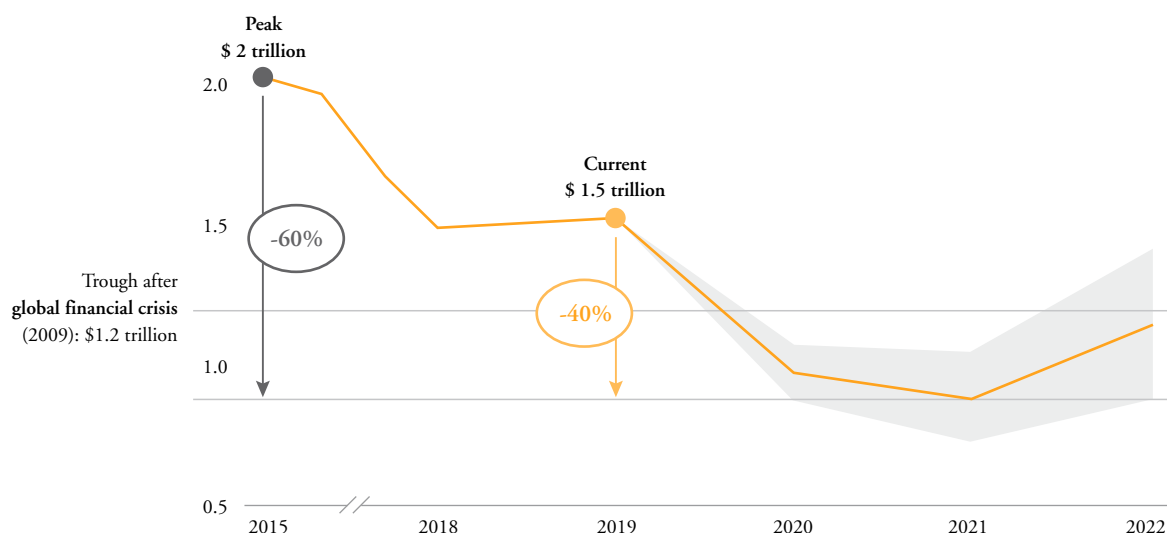
La emisión de IDE procedente de los países avanzados aumentó significativamente en 2019 (917.000 millones de dólares) creció un 72% respecto a 2018. En este último año, como consecuencia de las reformas fiscales de 2017 estadounidenses, se repatriaron beneficios de las multinacionales de Estados Unidos (importantes cuantías de las empresas de economía digital y tecnológicas), lo que explica las bajas cifras de IDE en 2018, un descenso del 13% (UNCTAD, 2020). Las estimaciones del descenso de IDE en 2020 se cifran entre un 25 y un 40%. A esta estimación hay que añadir la caída de beneficios de las multinacionales en general (y del 80% de las de mayor tamaño) y por consiguiente un descenso considerable de la reinversión de beneficios; importante componente de la IDE (por término medio un 50% a nivel global).

Ahora bien, al observar la distribución temporal del *stock* de IDE emitida y recibida de países avanzados y menos desarrollados (unas tres cuartas partes de los países del mundo) destaca el crecimiento continuado en ambos grupos de las inversiones directas recibidas y emitidas. En este sentido destaca la creciente posición neta positiva (IDE emitida menos IDE recibida) alcanzada por los países avanzados y al mismo tiempo

Gráfico 1

Flujos globales de entrada de IDE, 2015-2019 y 2020-2022 previsión

En miles de millones de dólares



Fuente: UNCTAD.

el crecimiento de la IDE hacia el exterior de los países menos desarrollados, compatible con un fuerte crecimiento de la IDE recibida que se refleja en posiciones netas negativas para todas las áreas geográficas de este grupo de países.

Hace algo más de una década las 500 mayores empresas de la revista *Fortune* explicaban más del 90% del *stock* de inversión directa a nivel mundial y más de la mitad del comercio internacional. Si consideramos que una EM es global si al menos vende el 20% de su cifra total de ingresos en cada zona de la denominada triada (EE.UU., Unión Europea y Japón-Asia); en 2004 únicamente nueve empresas de esas 500 tenían ese calificativo. La inmensa mayoría de esta población (320 de las 380 de las que se disponía de datos) tenían un carácter regional: por término medio el 80% de sus ventas se generaban en la región de la triada de la que proceden (Rugman y Verbeke, 2004). Con datos de 2017 (Rosa, Gugler y Verbeke, 2020) se alcanza la misma conclusión, la mayoría de las grandes empresas se orientan en gran medida hacia su país (región) de origen; 36 de ellas pueden calificarse de globales, según el criterio definido anteriormente. En la actualidad la realidad de las grandes empresas ha variado en

cierta medida debido a las grandes tecnológicas y de economía digital; que son actualmente las de mayor capitalización del mundo. De las diez mayores EM por capitalización bursátil cinco son tecnológicas y ocho están ligadas a Internet. De las 50 EM más valiosas 30 proceden de EE.UU. (tiene ocho entre las diez primeras), le sigue China con ocho empresas y Suiza con tres. Diez años antes (2008) las empresas más valoradas eran las pertenecientes a los sectores del petróleo y financiero. Según datos recientes de *Fortune*, entre las 500 mayores empresas del mundo 124 son chinas y 121 estadounidenses. El índice de transnacionalidad (cuota relativa de activos, ventas y empleo en el exterior) de las cien mayores multinacionales se ha mantenido en torno a un 65% durante la última década. El número de empresas tecnológicas y digitales en las cien mayores EM es significativo (13 en 2019), con un aumento progresivo en ventas y activos en el exterior (UNCTAD, 2020)

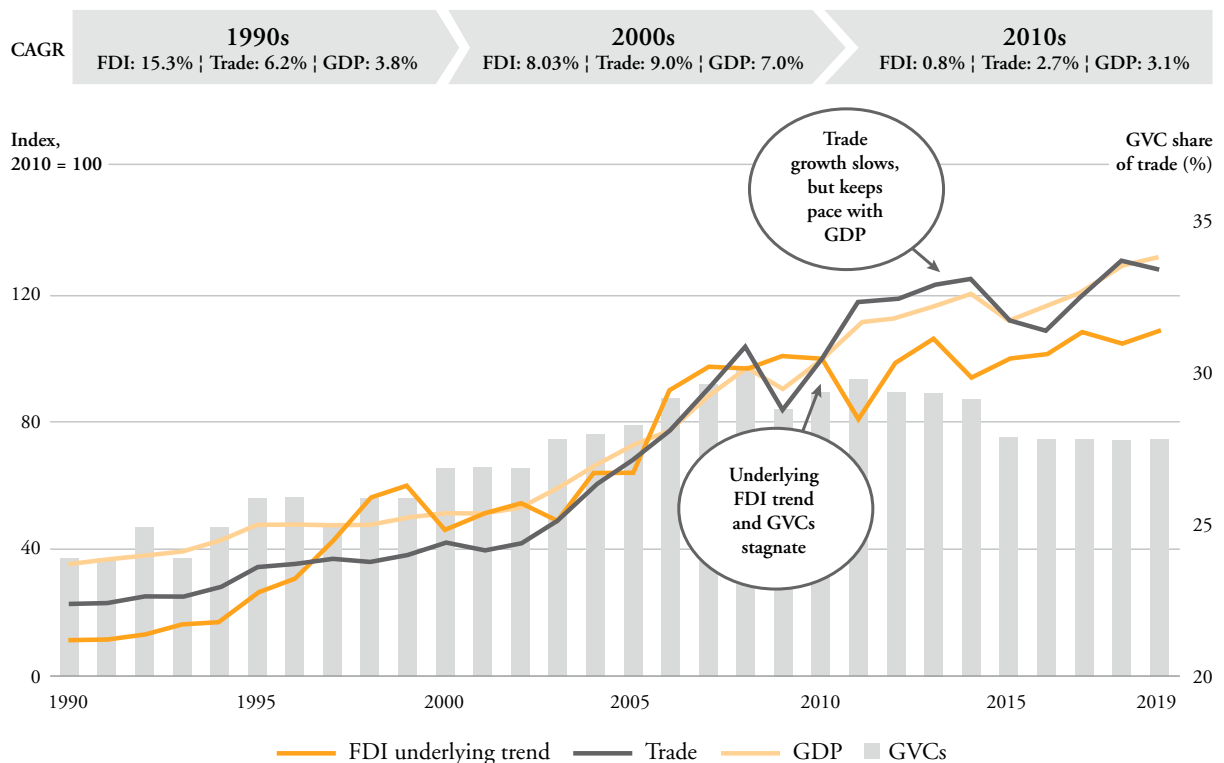
En 2017 ciertos países europeos (Francia, Alemania, Italia y España) realizaron una propuesta para que las multinacionales tecnológicas tributen por el volumen de negocios que realicen en cada país y no en función de los beneficios informados (no los que realmente habría

que imputar) como hacen en la actualidad. Esta realidad afecta a la eficiencia económica, a la equidad fiscal y a la soberanía. Los precios de transferencia (royalties o regalías, entre otros) facilitan el traslado de beneficios desde donde se generan hacia territorios con menor fiscalidad (Irlanda, Luxemburgo, Holanda, entre otros). La competencia fiscal entre países dificulta que se alcancen acuerdos para que las EM paguen más impuestos (6). La denominada tasa Google o GAFA parece ser una respuesta lógica y proporcionada a la elusión fiscal llevada a cabo por estas grandes empresas. Ejemplos emblemáticos de la economía de nuestros días son las denominadas multinacionales GAFA –Google, Apple, Facebook y Amazon–, aunque no son las únicas que eluden impuestos, sí tienen más sutilezas debido a la relevancia de la intangibilidad de sus activos (escasa proporción de activos físicos) en la explotación de las posibilidades que brinda la fiscalidad internacional.

Los cambios en el entorno internacional han generado una nueva tendencia a la regionalización y producción en proximidad, es decir a considerar relevante la distancia entre la localización de la producción (centros de aprovisionamiento de insumos) y los centros de consumo, redefiniéndose las localizaciones de las fases clave de las cadenas de valor. De esta manera es posible anticiparse con más flexibilidad y rapidez a los cambios institucionales y de demanda. En esta tendencia subyace, como variable crítica, la evaluación del riesgo de dependencia de suministros procedentes de proveedores concentrados en un solo país o localizaciones geográficas dispersas. Las estrategias de diversificación han de contemplar la reconfiguración de las líneas o circuitos de aprovisionamiento y la evaluación de riesgos en un ambiente de elevada incertidumbre. Ya se han producido deslocalizaciones de actividades en China y su traslado a Taiwán, Vietnam, México y algunos países del este europeo.

Gráfico 2
IDE, Comercio, PIB y CGV, 1990-2019

CGV en porcentaje, las otras variables indicadas



Fuente: UNCTAD.

Una mayor regionalización de la actividad empresarial reduce la distancia geográfica entre las diferentes fases de la cadena de valor. Este aspecto puede ser un factor de localización para IDE, reduciendo el riesgo de dependencia de fuentes geopolíticamente inestables. Si aumenta la actividad regional podrá ser un factor de atracción de IDE en busca de mercados. También aumentará la producción regional en parte en sustitución de la etapa previa, más diversificada o globalizada.

Una perspectiva de la evolución de la IDE, del comercio exterior, del PIB mundial y de las cadenas de valor globales, durante el periodo 1990-2019, se puede apreciar en el gráfico 2, elaborada por UNCTAD, (2020). En este gráfico se observa la fuerte correlación de las tres primeras variables y el estancamiento de las cadenas de valor a partir de 2008 y posterior descenso desde 2015; la IDE y el comercio de bienes y servicios descienden con la crisis de 2008, recuperando seguidamente su tendencia creciente (Casella y cols., 2019).

4. IDE en la economía española

Con datos (acumulados de 1993 a 2019) de Datainvest se estima que el *stock* de inversión directa española en el exterior se localizaba en un 97% en Europa (55%) y América (29% en América Latina; 14% en Estados Unidos y Canadá). En ese periodo se produjo una fuerte expansión en América Latina en los ochenta y noventa y después, en la década siguiente, en Europa y Estados Unidos, preferentemente. El 95% de la inversión se ha realizado en servicios, manufacturas, energía e industrias extractivas. En general se puede señalar que la empresa multinacional española tiene un carácter birregional. La cuota de desinversiones sobre inversión bruta oscilaba en torno al 19% durante el periodo 1993-2007, mientras que desde la explicitación de la crisis financiera durante el periodo 2008-2009 la cuota de desinversiones se situaba en torno al 54% de la inversión bruta realizada. Si las desinversiones se calculan sobre el *stock* de inversión en el exterior del mismo año o con un periodo de retardo, la cuota de desinversión oscila entre el 3 y 5% (Durán y Dávila, 2018).

En términos generales, desde 1993 hasta 2019 se aprecia una fuerte concentración de la inversión bruta recibida por la economía española por país de origen último.

En el periodo 2010-2019 se pasa de un 83% procedente de países europeos a algo más del 65%; descenso explicado por el avance de la inversión procedente de EE.UU., América Latina, China y otros países asiáticos. En el caso español, las ETVE, controladas por no residentes, en 2017 representaron, por ejemplo, el 21% del total de las inversiones directas brutas. En ese mismo año, como ya hemos indicado, Luxemburgo ocupó el primer lugar como inversor directo extranjero con un 29,5% del total, y el segundo inversor fue Holanda, con un 17%, seguido de EE.UU. (Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial 2020).

La salida de inversión directa española se ha dirigido en primer término hacia Europa, seguido de América Latina y EE.UU. Desde la perspectiva del *stock* de IDE se sigue observando la misma concentración que en términos de flujos, pero menos acusada, es decir, atendiendo al país inmediato de origen de la inversión, se ha pasado en Europa de un 74 a un 66%, aumentándose el *stock* en manos de América del Norte, América Latina, China y Asia. Respecto al *stock* de inversión emitida, a grandes rasgos, sigue una pauta similar a la mostrada por los flujos; en primer lugar, hacia Europa de un 59 a un 48% del periodo 2007-2009 y 2010-2017, aumentándose la cuota de América de 37 a un 47%.

La inversión directa española en el exterior en el sector manufacturero en 2007 (Durán y Úbeda, 2010), fue realizada por 273 empresas de las que 93 eran filiales de multinacionales extranjeras. Eran filiales con *mandato internacional*: exportaciones y realización de IDE, que algunos autores denominan filiales *trampolín* (Pla y Villar, 2019). Esta evidencia, indica el rol de España como plataforma para filiales de multinacionales de origen extranjero en su expansión hacia América Latina y norte de África y hacia Europa. Como factores se pueden mencionar la competitividad y capacidades de las filiales en España y factores culturales (idioma) en la expansión americana (7).

Las filiales españolas de empresas multinacionales extranjeras en los sectores de industria, comercio y servicios de mercado no financieros representaron el 0,6% del total de las empresas de estos sectores en el año

2017. En el sector industrial el 1,8%, en comercio el 0,5% y en el sector servicios el 0,4% (INE, 2020). Este conjunto de unidades empresariales, unas 13.000, explican aproximadamente el 44% de las exportaciones españolas en 2017. En la industria las filiales (26%) registraron el 57% de las exportaciones del sector. En comercio con 4.140 filiales y en Servicios con un 43% del total de filiales, los porcentajes de exportaciones fueron del 26 y del 30% respectivamente del total sectorial. Por ramas de actividad, material de transporte (90%), comercio al por menor de alimentos, combustibles automoción y equipos TIC (70%) y material y equipo eléctrico, electrónico y óptico (67%), acumularon los mayores porcentajes de ventas en el exterior realizados por las filiales españolas de multinacionales extranjeras. Las matrices de estas filiales se sitúan en Europa en casi un 70%, de América un 16% y en un 14% del resto del mundo.

5. Cambio institucional

Hacer frente a la crisis sanitaria y económica mundial exige la realización de transformaciones institucionales tanto a nivel de país como a nivel internacional y multilateral (OMS, OMC, etc.), reforzándolas y haciéndolas más eficaces y eficientes. Una respuesta internacional coordinada podrá resultar efectiva para moderar los efectos de la crisis sanitaria y económica (OCDE, 2020).

En general y como se puede observar en los informes anuales de UNCTAD, las legislaciones sobre inversiones extranjeras han venido siendo sucesivamente, y de manera prácticamente generalizada, desde los años ochenta del siglo pasado, facilitadoras de IDE. Estos cambios han ido en paralelo con el diseño de incentivos fiscales, reducción de barreras administrativas, acuerdos de integración regional, creación de zonas económicas especiales (8). En 2018 se firmaron cuarenta nuevos acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI) y veinticuatro acuerdos finalizaron. España tiene vigentes 76 acuerdos de protección recíproca de inversiones. En 2019 finalizaron efectivamente al menos 34 tratados, de los que 22 lo fueron de manera unilateral, seis por consenso, cuatro se sustituyeron y dos expiraron (UNCTAD, 2019).

En el año 2018 de las 112 medidas relativas a IDE adoptadas por 55 países, más de una tercera parte de estas fueron restrictivas. Los fundamentos de estas restricciones se refieren a cuestiones relacionadas con la seguridad nacional y con la consideración de que infraestructuras críticas o tecnologías clave sean de propiedad extranjera (UNCTAD, 2019). En 2019 se adoptaron 107 medidas sobre IDE en 54 países, de los que tres cuartas partes de estas medidas fueron liberalizadoras, promoviendo y facilitando la IDE, el resto eran restrictivas a la IDE. Algunos países establecen procedimientos de un control previo sobre las IDE. En la actualidad, según UNCTAD, 28 países cuentan con mecanismos de control previo. En este sentido podemos mencionar el mecanismo de control de inversiones extranjeras que adoptó la Unión Europea en marzo de 2019 (Reglamento 2019/452), aplicable a partir de octubre de 2020, siendo competencia de cada Estado la aprobación, prohibición o restricción de IDE. En este contexto varios países han adoptado medidas de control de inversiones extranjeras. También fuera de la UE (Australia y Japón, entre otros). En Japón se necesita aprobación del gobierno para la adquisición de más del 1% de una empresa cotizada (9).

Mediante la autorización previa se puede evitar que ante situaciones de dificultades que estén pasando empresas domésticas pudieran ser adquiridas por inversores extranjeros a precios bajos. Especialmente que empresas en sectores estratégicos cambien de nacionalidad real al caer en manos de capital extranjero e incorporarse la organización de una multinacional con sede central en el exterior.

El gobierno español mediante Real Decreto-Ley 8/2020, de 19 de marzo, suspendió temporalmente la liberalización de las inversiones extranjeras procedentes de países no pertenecientes a la UE o a EFTA en determinados sectores y tecnologías estratégicas. Y con el Real Decreto Ley, de 11 de marzo de 2020, la anterior norma se convierte en permanente. Como ya hemos indicado el 65% de la IDE extranjera recibida por España procede de la UE.

UNCTAD identifica diez sectores en el marco de los 17 Objetivos ODS, que a su vez constituyen prioridades en la UE: infraestructuras, cambio climático, sanidad, agricultura y alimentación, eficiencia energética. Los re-

cursos financieros destinados a inversiones en desarrollo sostenible han alcanzado importantes cuantías (en torno a 1,3 miles de millones de dólares), según estimaciones de UNCTAD (2020). También las emisiones de bonos sociales relacionados con la covid-19 (555.000 millones) han superado la cifra de este tipo de instrumento lograda en 2019. Empresas e instituciones relacionan cada vez en mayor medida las decisiones de inversión con los resultados en objetivos de desarrollo sostenible. Más de 150 países han adoptado estrategias a nivel nacional de sostenibilidad, sin embargo, menos de la mitad han diseñado instrumentos específicos para promoción de inversiones en desarrollo sostenible.

6. A modo de reflexiones finales

La superación de la crisis sanitaria será condición necesaria para una sólida y resiliente transformación a largo plazo de la economía. Ante la crisis del coronavirus, en comparación con la denominada de la Gran Recesión, no está en cuestión la necesidad de la intervención de las instituciones públicas (gobiernos, bancos centrales, organismos multilaterales y de carácter internacional), sí el cómo, el para qué y con qué intensidad. La experiencia del coronavirus ha evidenciado la necesidad de inversión en el sistema sanitario y en ciencia y educación; su fortalecimiento les convierte en factores clave para un mayor y mejor crecimiento económico y desarrollo social.

En las economías más desarrolladas la respuesta monetaria y fiscal han sido más rápidas y contundentes que en crisis anteriores. Estas economías han lanzado paquetes de estímulo económico en forma de ayudas directas a los sectores más afectados por la crisis, créditos y avales a empresas y autónomos y protección a los trabajadores y ciudadanos más vulnerables. El FMI, el Banco Mundial y también en la UE, indican la necesidad de continuar adoptando más medidas encaminadas a consolidar la recuperación económica.

La gobernanza económica global requiere de la cooperación internacional a través de organizaciones multilaterales e internacionales que garanticen el comercio libre y justo en el mundo. Es necesario mejorar la gobernanza de las empresas multinacionales (Durán, 2019) y de la economía mundial. Gobernanza implica

la coordinación internacional de soberanía cedida por países a organizaciones multilaterales e internacionales para lograr un adecuado comportamiento en función de unos objetivos preestablecidos, que se suelen plasmar en recomendaciones sobre buenas prácticas y normas de obligado cumplimiento. La inversión directa es por naturaleza un vehículo a largo plazo de integración internacional, que relaciona las actividades empresariales del país de origen y de destino y a través de ellas con terceros países mediante comercio y alianzas estratégicas con otras empresas.

Tanto la IDE recibida como la emitida por las empresas españolas están especialmente concentradas en Europa y América, aunque su grado de diversificación hacia África (Magreb, África subsahariana) y Asia ha ido aumentando en los últimos años. El *stock* de inversión directa española en el exterior se localizaba en Europa: 55%; América Latina (29%); 14% en Estados Unidos y Canadá (14%). Incrementar la diversificación geográfica (y sectorial) exige esfuerzos conjuntos de ámbito institucional y empresarial.

La integración comercial de España en Europa se señala en aproximadamente un 65% en la UE, en Europa un 72%; las importaciones se sitúan en un 61 y 66% respectivamente. El resto de exportaciones e importaciones se encuentran ambas en cifras equivalentes al 11% en América. Las importaciones muestran más diversificación: hacia Asia 20%, principalmente China.

Si consideramos el contenido doméstico de las exportaciones españolas incorporadas en las exportaciones europeas, hemos de concluir la relevancia que tiene la recuperación del sector exterior europeo para la recuperación del sector exterior español. Esta conclusión se ve aún más reforzada si tenemos en cuenta la localización del *stock* de IDE española en el exterior y la procedencia de las filiales españolas pertenecientes a multinacionales extranjeras. En el caso español, se observa que las filiales de multinacionales de origen en terceros países contabilizan una parte importante de las exportaciones españolas de los sectores en que operan. Además, muchas de estas filiales realizan a su vez inversión directa en otros países; constituyéndose en multinacionales dentro de la multinacional de las que son parte.

La fuerte integración e interdependencia comercial y empresarial de las empresas exportadoras, importadoras y multinacionales españolas, especialmente en Europa y América, pone en evidencia cómo la salida de la crisis pasa en gran medida por esas zonas geográficas. El mercado interior y la pertenencia a la UE tienen sinergias positivas para las empresas europeas. La Unión Europea tiene firmados 40 acuerdos comerciales con más de 70 países y tiene otros en negociación. La caída del PIB en América Latina para el año 2020 se estima estará entre un 7,2% (Banco Mundial) y un 9,1% (CEPAL); los fundamentos del crecimiento económico de la región se han debilitado en un contexto de fragilidad de demanda interna y exterior (ligado a materias primas, turismo y servicios y remesas) y un considerable crecimiento de la pobreza. En América Latina, el 80-85% del comercio se realiza con áreas extrarregionales, es decir, el comercio intracomunitario en la región latinoamericana es relativamente reducido

Pero teniendo en cuenta la crisis específica a la que se enfrentarán algunas empresas y de ciertos desacoplamientos que se puedan producir entre la competitividad de la empresa y las nuevas condiciones de mercado, requerirá innovación, productividad y búsqueda de nuevas localizaciones para productos tradicionales y nuevos a través del modo de entrada más conveniente (comercio, IDE, alianzas). Se producirán fusiones y adquisiciones de empresas no solo intraeuropeas dentro de un cierto proceso de destrucción creativa (mejora en la innovación, sustitución de productos y nuevos modelos de negocio y ganancias de eficiencia).

La crisis ha tenido algunos efectos colaterales positivos desde el punto de vista empresarial: una mayor capacitación en el uso de internet, el aumento de comercio electrónico, del teletrabajo, automatización, y uso de plataformas digitales, etc. Es decir, se ha producido un cierto aumento del capital humano, mayor capacitación, reducción de costes de transacción y de coordinación. Los procesos de cambios tecnológicos en marcha como la robótica y automatización, la mayor digitalización de las cadenas de valor afectan a la internacionalización de la producción y del comercio, así como a la distancia, distribución geográfica y gobernanza de las cadenas de valor. España acumulará más activos intangibles.

Los proyectos ligados a la financiación por el fondo de recuperación de la UE han de estar orientados a transformaciones estructurales: sistema sanitario, educación e investigación, energías renovables, desarrollo industrial, innovación en turismo, aprendizaje digital, economía verde, gestión del agua y de los residuos (medio ambiente). Se ha activado el proceso de digitalización de la economía, el teletrabajo y el comercio electrónico (relevancia del fomento de la digitalización de las pymes y servicios públicos como educación, ciencia, salud y justicia). En estos temas la competitividad exterior de las empresas españolas puede mejorar y por tanto profundizar en su internacionalización. Desde el punto de vista de políticas macroeconómicas, será necesario un plan de estabilidad financiera a medio y largo plazo que reduzca el endeudamiento, en un contexto de reformas tributarias que reduzca la debilidad de la recaudación pública de forma transparente y eficaz, buscando equidad y eficiencia.

La propia necesidad de superar la crisis constituirá un incentivo para la empresa española en el mantenimiento de mercados tradicionales y en la búsqueda de nuevos mercados y formas de internacionalizar sus modelos de negocio, adaptando y redefiniendo sus factores de competitividad interna en la búsqueda de factores complementarios externos. Estos factores deberían de ser tenidos en cuenta en la orientación de los instrumentos de apoyo a la internacionalización. Un desacoplamiento entre ventajas competitivas asociadas a la IDE y factores de localización y activos complementarios del país de destino puede generar desinversiones o innovación adaptativa generadora de valor. La incertidumbre sobre la geografía en el control de la pandemia y en la duración de la crisis son factores condicionantes de la internacionalización de las empresas.

NOTAS

- (1) Estados Unidos se ha retirado del Acuerdo del Clima de París, del nuclear con Irán, así como de otros dos tratados de para el control de armas con Rusia. Estados Unidos ha abandonado el Consejo de Naciones Unidas para los Derechos Humanos y de la Unesco y en plena pandemia ha anunciado la no cooperación con la Organización Mundial de la Salud. Asimismo, como continuación a la obstrucción a la Corte Penal Internacional (CPI), ha anunciado sanciones económicas y restricciones administrativas a los funcionarios de ese organismo.

- (2) Véase UNCTAD. Asimismo Coordinated Direct Investment Survey (CDIS) del FMI publica anualmente cifras, desde 2010, sobre 116 economías, con datos sobre el país inmediato de IDE, lo que permite comparaciones bilaterales. Así, por ejemplo de 1.805 datos bilaterales publicados se observó que un 44% de las cifras de un país son al menos dos veces mayores que los de la economía contraparte (inversora o receptora).
- (3) Como factores de localización de ETV se pueden mencionar: regulación favorable, baja presión fiscal, confidencialidad y reducido riesgo país, facilidades para el desplazamiento internacional de bases imponibles a través de planificación fiscal, asignación de deuda y utilización de precios de transferencia, y localización de la propiedad estratégica de filiales. Así se incrementa la deuda a filiales en países con elevada imposición para deducción de intereses (aumento del efecto apalancamiento) y se asignan beneficios a las filiales de países con baja imposición (entre otras, Apple, Facebook, Google, Starbaugh) en Irlanda, Luxemburgo y Holanda. Sobre la pérdida de ingresos fiscales de varios países por el entorno favorable a la elusión fiscal de Holanda, Luxemburgo, Irlanda, Suiza y otros puede consultarse: García-Bernardo; Oxfam, A. Lejur. La red internacional Tax Justice Network estima que la fiscalidad de Holanda provoca una pérdida de más de 9.000 millones de euros al resto de países de la Unión Europea.
- (4) En los años setenta y ochenta la IDE en España procedía de Holanda, pero cuando se observaba la denominación de muchas empresas se veía claramente que eran estadounidenses (el inversor último era claramente EE.UU.); al igual que ha ocurrido en épocas más recientes.
- (5) A finales del siglo XIX y primera parte del siglo siguiente (etapa denominada de primera globalización) la IDE procedía básicamente de los países desarrollados y en gran medida se dirigía a los países menos avanzados (búsqueda de recursos naturales e inversión en infraestructuras).
- (6) El impuesto sobre la facturación en Europa de las grandes empresas tecnológicas (Google, Facebook, Amazon, Airbnb, Uber, etc.) fue considerado favorablemente por dos y vetado por cuatro países: Irlanda, Suecia, Dinamarca y Finlandia, argumentando razones formales e ignorando la existencia de elusión fiscal.
- (7) Según una evaluación de los técnicos del Ministerio de Hacienda (GESTHA, 2020), las multinacionales españolas *eludieron el pago de más de 24.000 millones de euros en el impuesto de sociedades en los últimos cuatro años*. Según esa fuente, estas empresas tienen exentos los dividendos y plusvalías (alcanza unos 153.000 millones de euros, seis veces más que el promedio de la década) que canaliza a través de sociedades *holding* en países de baja tributación: 134 multinacionales españolas tienen 10.967 filiales en el exterior (con 92.000 millones de beneficios pagaron 14.000 millones de impuestos).
- (8) En 2018 se tenían registradas unas 5.400 zonas económicas especiales, en 147 países; cuatro años antes el número era 4.000.
- (9) Las ayudas públicas (de Estado) aprobadas por Bruselas se distribuyen: Alemania, 47%; Italia, 18%; Francia, 16%; España, 4%. Si las ayudas se conceden a la matriz de la EM (y no a filiales), puede motivar reestructuraciones, lo que podría afectar negativamente al empleo de estas últimas.

BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, E. y Hierro, A. (2018), «Asymmetries in the Coordinate Direct Investment Survey: What Lies Behind?» IMF Working paper.
- Casella, B. y L. Formenti, (2018), «FDI in the digital economy: a shift to asset-light international footprints», *Transnational Corporations*, 25(1):101-130.
- Casella, B.; R. Bolwijn, D. Moran y K. Kanemoto, (2019), «Improving the analysis of global value chains: the UNCTAD-Eora database», *Transnational Corporations*, 26(3): 115–142.
- Durán, J. y Álvarez, I. (2019), «Expansión internacional de las empresas multinacionales. Estructura y naturaleza institucional», *ICE, Revista de Economía* (909). <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6898>
- Durán, J. J.; Pérez, F. y Úbeda, F. (2012), *La inversión directa extranjera en la industria española, filiales de ámbito multinacional*, núm. 380, págs. 41-50.
- Durán Herrera, J. J. (2018), El gobierno (en la gobernanza) de la empresa multinacional, *Economistas*, núm. 158, págs. 95-105.
- Faccio, T. y Saraceno, F. (2020), *Waiting for Godot: Tackling multinationals tax avoidadnce*.
- Dávila, M. A. y Durán, J. J. (2019), «Expansión de la empresa multinacional española en la crisis». *Economistas*, núm. 162-163, págs. 179-191.
- Haberly, D. y Wójcik, D. (2015), «Regional Blocks and Imperial Legacies. Mapping the Global Offshore FDI Network», *Economic Geography*, vol. 91 (3), págs. 251-280.
- IMF (2014), Coordinated Direct Investment Survey (CDIS), Project on Bilateral Asymmetries.
- INE (2020), Estadística de Filiales de Empresas Extranjeras en España, Año 2017.
- Lan, PH. R. y Milesi-Ferretti, G. M. (2017), «International Financial Integration in the Aftermath of the Global Financial Crisis», *IMF Working Paper*. WP/17/115.
- OECD (2008), OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, Fourth Edition (BMD4).
- OECD (2017), Base erosion and Profit Shifting Project Additional Guidance on the Attribution of Profits to Permanent Establishments, BEPS Action 7. París: OECD. <http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/revenue-statistics-19963726.htm>.
- Pla-Barber, J.; Villar, C. y Botella, A. (2019), «La expansión interregional en Iberoamérica: la creación de valor a través de filiales trampolín», *ICE, Revista de Economía* (909). <https://doi.org/10.32796/ice.2019.909.6894>

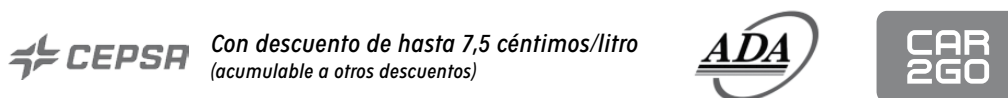
- Rosa, A.; Gugler, Ph. y A. Verbeke, (2020), «Regional and global strategies of MNEs: Revisiting Rugman and Verbeke (2004)», *Journal of International Business Studies*, págs. 1.045-1.053.
- Sáez, E. y Zucman, G. (2019), *The Triumph of Injustice: How the Rich Dodge Taxes and How to Make Them Pay*, WW Norton (<http://TaxJusticeNow.org>).
- Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial (2019), *El sector exterior en 2018*.
- Subdirección General de Estudios y Evaluación de Instrumentos de Política Comercial (2020), *La inversión directa extranjera ante la crisis sanitaria. Boletín Económico de Información Comercial Española*, núm. 3122, págs. 21-38.
- UNCTAD (2007), *World Investment Report. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*, Naciones Unidas, Nueva York y Ginebra.
- UNCTAD (2019), *World Investment Report 2019. Special Economic Zones*.
- UNCTAD (2020a), *Global Investment Trend Monitor*, núm. 34 [Special Coronavirus Edition] (UNCTAD/DIAE/IA/INF/2020/2).
- UNCTAD (2020b), *Global Investment Trend Monitor*, núm. 35 [Special Coronavirus Edition] (UNCTAD/DIAE/IA/INF/2020/3).
- UNCTAD (2020c), *Trade and Development Report Update. The Covid-19 Shock to Developing Countries: Towards a «whatever it takes» programme for the two-thirds of the world's population being left behind*. https://unctad.org/en/Publications-Library/gds_tdr2019_covid2_en.pdf. (UNCTAD/DIAE/IA/INF/2020/3).
- UNCTAD (2020 d), *World Investment Report 2020. International Production Beyond the Pandemic*, Naciones Unidas. Nueva York y Ginebra.

***Pero, ¿aún no conoces nuestro programa de beneficios?
Estas son algunas de las ventajas que te estás perdiendo(*):***

En **MOTOR** (con descuentos entre un 2% y un 30%, además de atención personalizada):



En **CARBURANTE** y **SERVICIOS** al **AUTOMOVILISTA**:



En **VIAJES** y **HOTELES** (con descuentos entre un 5% y un 15%, además de otras ventajas):



En **FORMACIÓN** (con descuentos en estudios de Grado y Postgrado entre un 10% y un 20%):



En **SEGUROS** (Vida, Salud, RC,...) y **PRODUCTOS FINANCIEROS** (Cuentas de ahorro, Financiación,...):



En **OCIO** y **RESTAURACIÓN** (Museos, Restaurantes, Espectáculos, Actividades deportivas,...):



En **SALUD** y **BIENESTAR** (Oftalmología, Odontología, Psicología, Fisioterapia,...):



En **RECURSOS** y **PUBLICACIONES** (Centros de Negocio, Software empresarial, Suscripciones,...)

¡Aprovéchalos y disfruta de una "cuota colegial cero"!

(*) *Para consultar estos y otros descuentos, debes acceder al apartado de "Servicios del Colegio" de nuestra página web.*

TRANSFORMACIÓN DIGITAL, REDES SOCIALES Y COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL FRENTE A LA COVID-19

Javier Oubiña Barbolla

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

El presente artículo analiza el impacto de la covid-19 en los procesos de transformación digital de las empresas en España y a nivel internacional, partiendo de la descripción de las iniciativas gubernamentales y organizacionales llevadas a cabo con el fin de impulsar la economía digital, así como exponiendo la situación actual en materia de digitalización de España con respecto a otros países. La revisión realizada permite constatar cómo la covid-19 ha acelerado significativamente la implantación y el uso de nuevas tecnologías de gestión empresarial, identificando los recursos digitales que mayor efecto tienen sobre la productividad. Por otro lado, el artículo expone las principales tendencias que están teniendo lugar en redes sociales como consecuencia de la pandemia, y explica cómo deben orientar eficientemente las empresas sus estrategias de *social media* y comunicación en este entorno complejo de *nueva normalidad*. Por último, se aborda el estudio de los cambios que ha supuesto la covid-19 en las operaciones de compra-venta a través de soportes electrónicos, especificando las directrices que deben guiar actualmente el necesario incremento en las acciones de *e-commerce* empresarial.

PALABRAS CLAVE

Transformación digital, Redes sociales, Comercio electrónico, Covid-19, *Social media*, Marketing digital, Tecnología digital, medios y soportes digitales, Software de gestión, Competencias digitales, Inteligencia artificial, *Machine learning*, *Big data analysis*.

1. Introducción

La era de la transformación digital ha supuesto un cambio de paradigma para la economía en general y los modelos de negocio de las empresas en particular. Es evidente que la tecnología digital ha abierto un abanico de posibilidades enormes en las relaciones económicas y que estas se articulan, actualmente, en torno a soportes y herramientas digitales que constituyen la base de lo que ha pasado a denominarse Nueva Economía o Economía de la Información.

Las redes digitales y las nuevas plataformas de comunicación han permitido a las empresas introducir eficiencias en sus relaciones con sus clientes, pero para aprovechar este potencial de forma óptima, deben cumplirse dos condiciones imprescindibles. Por un lado, el marco en el que las organizaciones se desenvuelven debe contar con la infraestructura tecnológica necesaria, y por otro, las entidades deben implantar procesos de transformación digital que les permitan ser más competitivas.

Abordaremos en primer lugar la primera de estas condiciones del entorno económico general y, a continuación, la segunda, desde la óptica de las empresas, en la que profundizaremos especialmente en sus estrategias de *social media* que, como herramienta de *marketing*, tanta importancia tienen en la ejecución de una digitalización eficiente. Este análisis será realizado a partir de datos e información actuales, del año 2020, con el objetivo de valorar el efecto covid-19 en cada uno de estos escenarios ya que, sin duda, tal y como cabía esperar y pondremos de manifiesto, su impacto ha sido decisivo.

2. Transformación digital

2.1. Evolución de los planes de digitalización

La RAE define la transformación digital como *la conversión de una información en bits*, mientras que expertos en la materia como Joan Torrent-Sellens (2019), la conciben como la aplicación de tecnologías a una actividad analógica, siendo sus beneficios evidentes en términos

de mejora de la competitividad y eficiencia empresariales, crecimiento a bajo coste, flexibilidad laboral, facilidades de compra y consumo, etc. La tecnología existe, ha evolucionado exponencialmente y está al alcance de las empresas, siendo necesario eso sí un cambio de cultura interna para sacarle el máximo provecho.

La mayoría de los gobiernos europeos y de la OCDE han hecho importantes esfuerzos para que el proceso de transformación digital de los países se lleve a cabo de la mejor forma posible. En España concretamente, la primera iniciativa para el desarrollo de la Sociedad de la Información fue en el año 2000 con el proyecto INFO XXI, dando respuesta a los objetivos establecidos en la Estrategia *e-Europe* y en la Estrategia de Lisboa. En 2004 se lanza *España.es*, que es seguido por el Plan Avanza en 2005 y por la estrategia de 2011 del Plan Avanza 2 y en 2013 la Agenda Digital para España estableció la hoja de ruta para alcanzar los objetivos de la Agenda Digital para Europa en 2020. A finales de 2018 la CEOE promovió el Plan Digital 2025 de digitalización de la sociedad española impulsando el proceso de transformación digital de las empresas.

Y recientemente, el Gobierno de España ha lanzado el Plan España Digital 2025 (julio 2020) que contempla la puesta en marcha durante 2020-2022 de un conjunto de reformas estructurales que movilizarían un importante volumen de inversión pública y privada, de entorno a 70.000 millones de euros, con el objetivo de actuar como palanca de recuperación y crecimiento económico y cohesión social, a partir de los siguientes ejes estructurales: la conectividad digital, el despliegue de la tecnología 5G, el refuerzo de las competencias digitales de los trabajadores, el fortalecimiento de la ciberseguridad, la digitalización de las administraciones públicas, la digitalización del modelo productivo, el aumento de la producción audiovisual, el aprovechamiento de las oportunidades de la inteligencia artificial y el *big data*, la garantía de los derechos de los ciudadanos y la aceleración de la digitalización de las empresas.

En el gráfico 1 podemos apreciar los porcentajes actualmente existentes y aquellos perseguidos para alcanzar en 2025 con la ejecución del Plan España Digital 2025. De esta forma podemos ver que el plan intentará una cobertura completa (100%) de población con más de 100 megabits por segundo y de 5G, que las

Gráfico 1

Digitalización: objetivos de España para 2025

Porcentaje cumplido de los objetivos previstos

	2020	2025
Cobertura de población con más de 100 Mbps	89%	100%
Espectro preparado para 5G	30%	100%
Personas con competencias digitales básicas	57%	80%
Servicios públicos disponibles en app móvil	10%	50%
Contribución comercio electrónico a pymes	10%	25%
Reducción de emisiones CO ₂	10%	10%
Aumento de la producción audiovisual en España		30%
Empresas que usan IA y <i>big data</i>	15%	25%

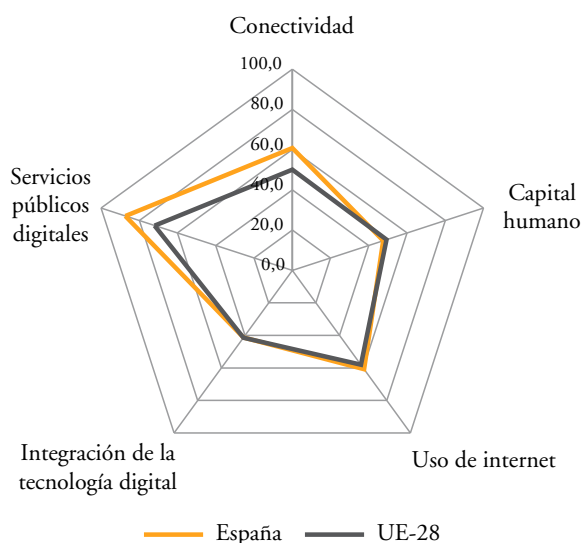
Fuente: Comisión Europea, Gobierno de España y *La Vanguardia* (agosto 2020).

personas con competencias digitales básicas pasen del 57% actual al 80% en 2025, los servicios públicos en Apps móviles del 10 al 50%, la contribución al comercio electrónico de las pyme del 10% al 25%, un aumento de la producción audiovisual del 30% y que las empresas que usan inteligencia artificial y *big data* pasen del 15 al 25%.

2.2. Posición relativa de España en transformación digital

La Comisión Europea ha publicado el 12 de junio de 2020 los resultados del índice de Economía y Sociedad Digital DESI (gráfico 2). Este índice muestra el grado de competitividad de los Estados miembros en lo relativo a la economía y sociedad digital. Combina y sintetiza los valores de hasta 37 indicadores relacionados con cinco dimensiones: conectividad, capital humano, uso de servicios de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales. En 2020, España ocupa el puesto undécimo de los veintiocho Estados miembros de la UE, mejorando su puntuación global pero bajando un puesto en la clasificación general.

Gráfico 2
Dimensiones del Índice de Economía y Sociedad Digital DESI



Fuente: Índice de Economía y Sociedad Digital DESI, Comisión Europea (junio 2020).

Como puede apreciarse en el gráfico 2, España mantiene una posición muy similar a los países de la Unión en capital humano, uso de internet e integración tecnológica digital, mientras su nivel está por encima de la media europea en las categorías de conectividad por el elevado desarrollo de la tecnología 5G y en servicios públicos digitales, mostrando en este último caso un alto grado de interacción electrónica entre las administraciones públicas y los ciudadanos.

En uso de servicios de internet, España está por encima de la media europea en lectura de noticias digitales, consumo de vídeos y música y participación en cursos en línea, sin embargo, está por debajo en banca *online* y operaciones de compra-venta por internet. En capital humano es en el que la situación de España es más baja, siendo inferior el porcentaje de españoles con conocimientos de *software*, si bien el número de titulados en TIC está algo por encima.

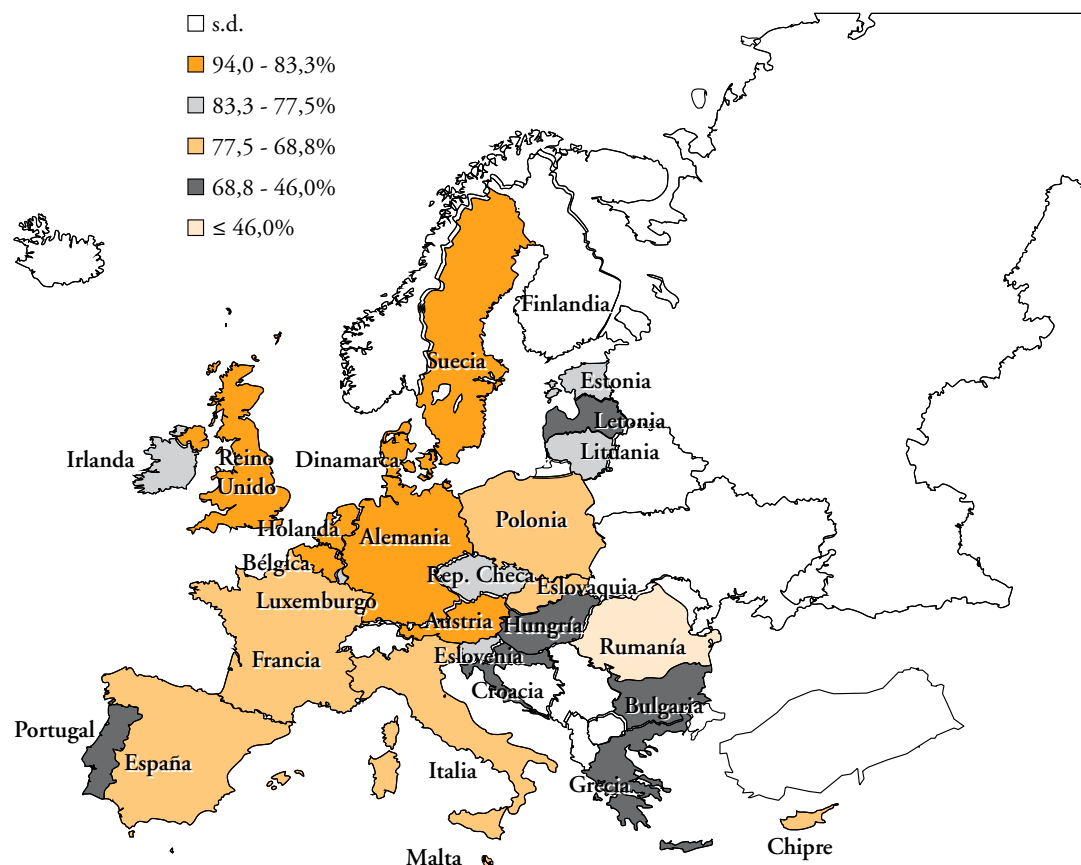
Y en integración tecnológica, España destaca en intercambio electrónico de datos y en uso de redes sociales, pero está por debajo en el uso que las pymes hacen de la venta *online* y las empresas en general utilizan menos los servicios de *cloud computing*, en este sentido, es de esperar que tenga efecto el programa de fomento de soluciones en la nube para las pymes de *Red.es* para ofrecer a las empresas asistencia financiera.

En este sentido, conviene señalar que las grandes empresas españolas han llevado a cabo procesos de transformación digital lógicamente más rápidos que los de las pymes por lo que es importante incidir en la transformación digital de estas últimas. A este respecto, y según el dossier de indicadores sobre uso TIC en pymes en España y la UE de ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información), Red.es y el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (gráfico 3), España se encuentra en una horquilla de entre el 77,5 y el 68,8% de pymes, de entre 10 y 249 empleados, que disponen de página web, junto a países como Francia, Italia y Polonia, mientras que está por debajo de países como Alemania, Reino Unido o Suecia.

En lo que respecta a ciberseguridad, según Eurostat, las pymes españolas se encuentran en la horquilla de entre el 93 y el 94% de empresas que no han experi-

Gráfico 3

Porcentaje de pymes que disponen de página web en Europa



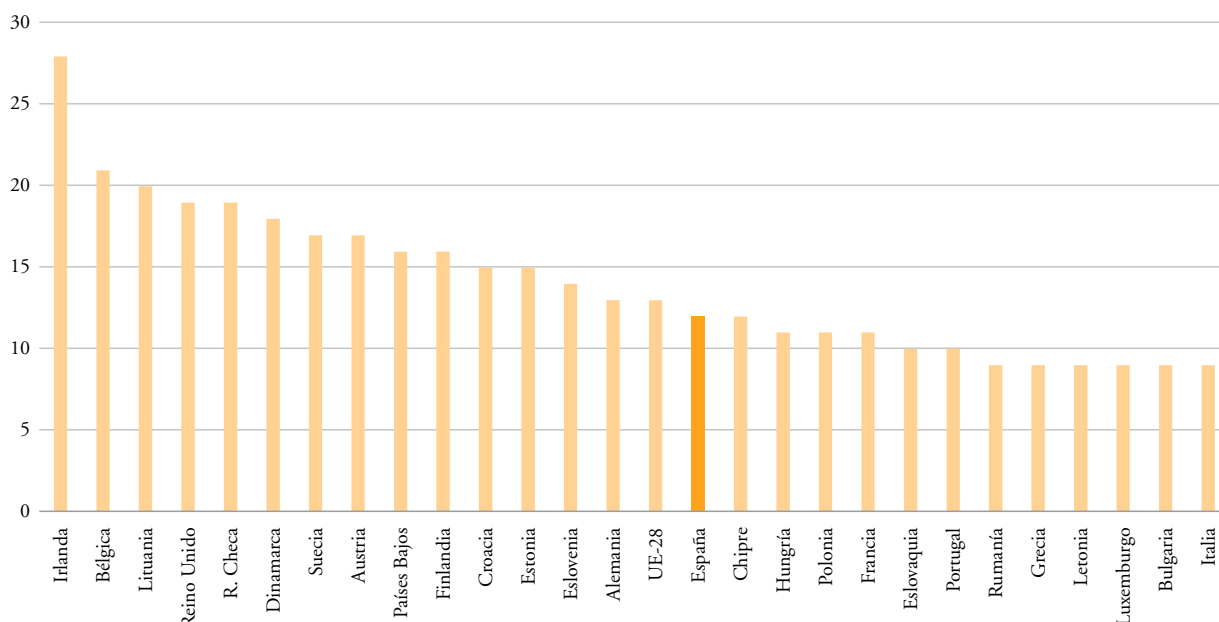
Fuente: ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) (2020): Dossier de indicadores sobre uso TIC en pymes en España y la UE.

mentado ningún problema debido a algún incidente de seguridad TIC. Según este mismo estudio, en lo que respecta al proceso de digitalización de las pymes españolas, en España el 33% de las pymes utilizan soluciones de *software* como CRM (*Customer Relationship Management*), lo que la sitúa por debajo de países del Benelux o Alemania, y por encima de países como Francia o Italia.

En cambio, en lo que respecta a servicios de *Cloud Computing*, la posición de España es peor ya que solo un 16% de las pymes compran servicios de computación en la nube como alojamiento de la base de datos de la empresa o *softwares* de contabilidad. En todo caso, conviene recordar que, salvo Reino Unido, hay países como Francia, Italia o

Alemania que en este indicador se encuentran por debajo de España. Mientras que en lo que respecta a *Big Data Management*, estamos alejados de países como los de Benelux, Francia o Alemania, ya que solo el 9% de las pymes analizan *big data* de cualquier fuente de datos.

Por otro lado, en el gráfico 4 puede apreciarse cómo España se encuentra en una posición cercana a la media Europea en lo que respecta al porcentaje de pymes que venden a través de un sitio web o de aplicaciones electrónicas, con una cifra aproximada del 12%, por detrás de países como Reino Unido, Irlanda, Holanda, Suecia, Dinamarca y Alemania, a un nivel muy similar al de Francia y por delante de otros países como Italia.

Gráfico 4**Porcentaje de pymes que venden a través de un sitio web o de aplicaciones electrónicas**

Fuente: ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) (2020): Dossier de indicadores sobre uso TIC en pymes en España y la UE.

2.3. Impacto de la covid-19 en los procesos de digitalización

En lo que respecta al efecto covid-19 en los procesos de digitalización, el Informe España Digital 2025 deja claro que la pandemia ha acelerado este proceso, con incrementos respecto a 2019 de hasta el 50% en voz fija, del 30% en voz móvil, del 20% en datos en red fija y de un 50% en tráfico de datos móviles, consolidando los servicios audiovisuales digitales como bien de consumo generalizado en el ocio y el entretenimiento, e incrementando significativamente el trabajo y la educación *online* con cambios drásticos en metodologías docentes.

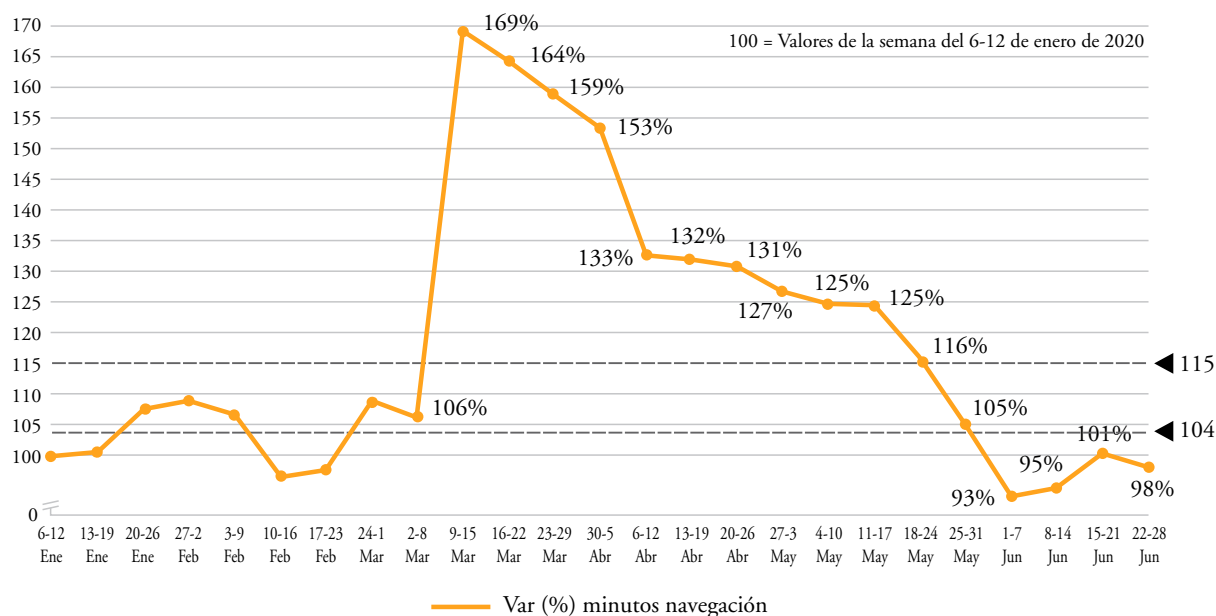
Sandra Zelada, gerente de consultoría de Deloitte, sostiene que la covid ha sido claramente un acelerador de la transformación digital de las empresas, ya que estas han tenido que responder, de manera inmediata, desarrollando e implementando soluciones digitales, automatizando procesos y realizando computaciones en la nube; así como dándole facilidades a sus colaboradores para realizar trabajo remoto y más flexible en un en-

torno en el que el distanciamiento físico se ha convertido en una restricción insalvable. Aquellas empresas que estaban más avanzadas han sobrevivido mejor a la crisis de la covid, y las que no estaban preparadas se han visto obligadas a acelerar su transformación digital para poder subsistir. Esto hace que el mercado laboral se transforme paralelamente y que competencias como la ingeniería de *software*, el desarrollo y diseño web y perfiles de data science, digital *marketing*, ciberseguridad o *blockchain* sean los más demandados por las empresas, según un reciente análisis elaborado por StudentFinance.com.

El estudio de IAB (International Academic Bureau)-PWC (Price Waterhouse Coopers) *Monthly Flash de Inversión y Audiencia en medios digitales* (seguimiento mensual) publicado en junio 2020, pone de manifiesto que los minutos de navegación en internet en España aumentaron de forma vertiginosa con la declaración del estado de alarma, tal y como puede confirmarse observando la evolución de la variación porcentual en minutos de navegación intersemanales (gráfico 5) con un pico de casi 170% a mediados de

Gráfico 5

Variación porcentual de minutos de navegación en internet



Fuente: IAB (International Academic Bureau)-PWC (Price Waterhouse Coopers) (2020), «Monthly Flash de Inversión y Audiencia en medios digitales», Seguimiento mensual. Publicado en junio 2020.

marzo y variaciones que se mueven en todo caso a niveles muy elevados con respecto a los tiempos de navegación en período pre-covid.

Pero quizás el informe más completo a nivel internacional del efecto covid sobre la digitalización ha sido el *Covid-19 Digital Engagement Report*, realizado por la plataforma de comunicación Twilio, mediante una encuesta a más de 2.500 dirigentes de marcas mundiales. Según este estudio, la covid ha acelerado una media de seis años las estrategias de comunicación de las empresas, es decir, lo que habrían tardado por término medio seis años, lo están llevando a cabo en estos momentos, con diferencias entre países (España: 4,5 años, y Japón y Alemania, 7,5 y 7,2 años de media).

Las cifras son abrumadoras, ya que el 95% de las compañías está buscando nuevas formas de conectar y relacionarse con los clientes, mientras que el 92% considera imprescindible la transformación de la comunicación digital para afrontar los desafíos actuales, y estima probable que su organización aumente el número de canales de comunicación digital, integrando

todos ellos a través de la omnicanalidad, y el 79% de los presupuestos corporativos para la transformación digital se han visto incrementados por la crisis.

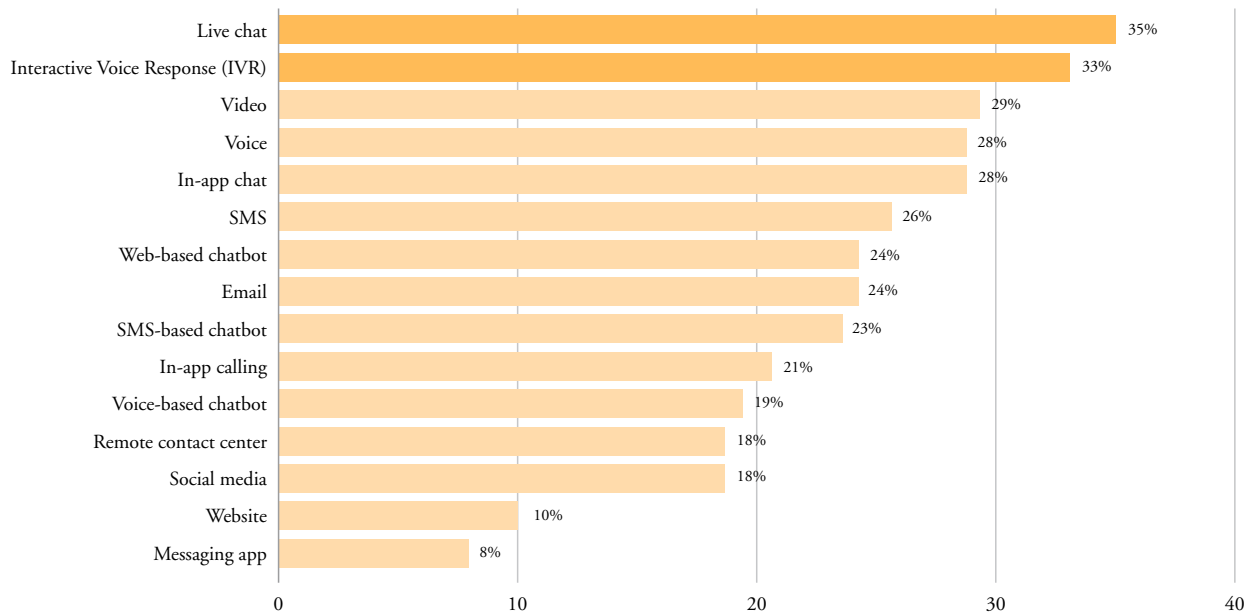
De este estudio se desprende que las principales barreras digitales que ha roto la covid-19 en las empresas han sido la obtención de aprobaciones ejecutivas (37%), la ausencia de una estrategia de transformación clara (37%), la resistencia a reemplazar el *software* tradicional (35%), presupuestos insuficientes (34%) y la falta de tiempo (34%). Por otro lado, los resultados del gráfico 6 revelan que los chats en vivo y el IVR (Interactive Voice Response) son los canales nuevos que más han comenzado a utilizar las empresas como consecuencia de la covid-19, de hecho una de cada tres empresas así lo ha hecho. Este último (IVR) es una tecnología de telefonía que permite a los clientes interactuar en tiempo real con el sistema de atención de la compañía a través de menús de voz configurables.

Por último, cabe señalar que los sectores tecnológico, energético, de cuidado de la salud y de la construcción son los que han acelerado en mayor medida su

Gráfico 6

Canales digitales que han comenzado a usar las empresas a raíz de la covid-19

Datos en porcentaje

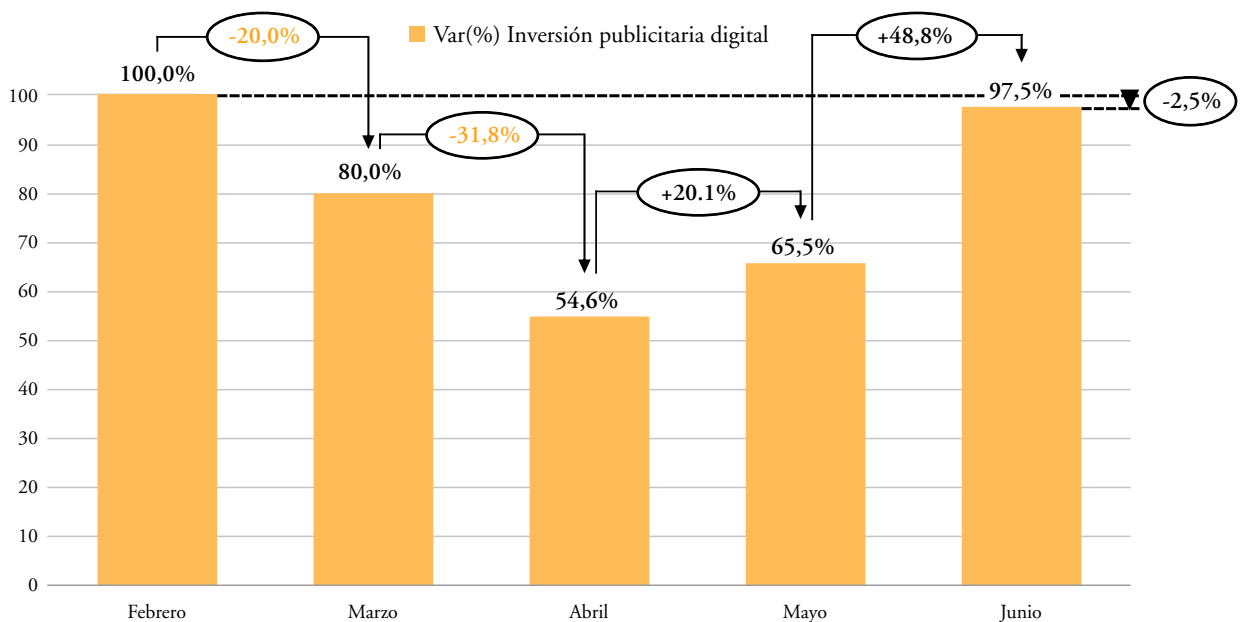


Fuente: Twilio (2020), *Covid-19 Digital Engagement Report*. www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report.

Gráfico 7

Evolución de la inversión publicitaria digital de las empresas en España en período covid-19

100 = Valores del mes de febrero de 2020.



Fuente: IAB (International Academic Bureau)-PWC (Price Waterhouse Coopers) (2020), «Monthly Flash de Inversión y Audiencia en medios digitales», Seguimiento mensual. Publicado en junio 2020.

digitalización por la covid y que, en cuanto a países, Reino Unido y Francia son los que han aumentado más drásticamente sus presupuestos de transformación comunicacional.

Por otra parte, el estudio de Monthlyflash de Inversión y audiencia en medios digitales (junio 2020) de IAB (International Academic Bureau) y PWC (PriceWaterhouseCoopers), gráfico 7, permite visualizar la evolución mes a mes de la inversión publicitaria en medios digitales por parte de las empresas españolas en la generalidad de los sectores, mostrando que tras las esperables caídas de marzo y abril, especialmente este último mes en el que el confinamiento alcanzó su mayor auge, en mayo comenzó una recuperación de la inversión que se consolidó en junio, comenzando a presentar cifras en este mes que se asemejan a las registradas en situación pre-covid-19.

Aun así, en la comparativa con respecto a 2019 (gráfico 8), la inversión en medios digitales se ha visto claramente afectada en 2020 por el efecto covid, tal y como se aprecia en el gráfico, con bajadas interanuales significativas en los meses de marzo, abril, mayo y junio, con cifras de inversión que se reducen prácticamente a la mitad en el caso de los meses de abril y mayo con respecto al año anterior.

3. Social media

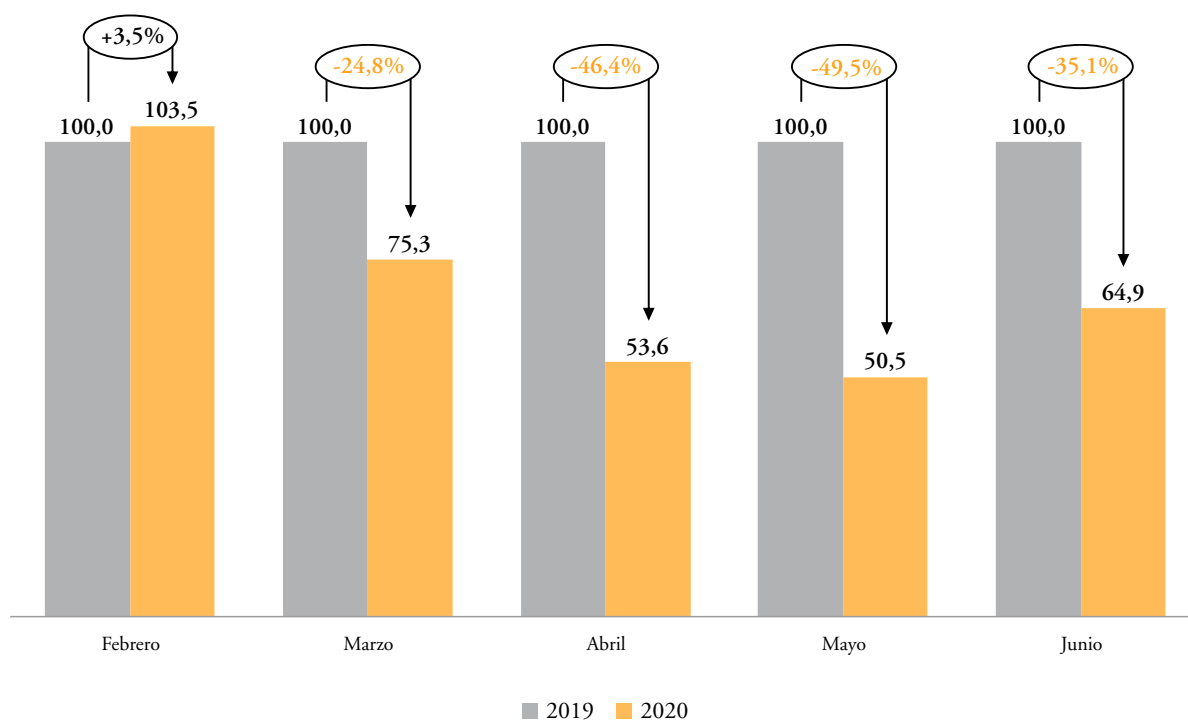
3.1. Principales redes sociales y efecto covid en social media

El *marketing* digital de las empresas abarca aspectos como la publicidad digital o el posicionamiento en buscadores (de pago, SEM, Search Engine Marketing, u orgánico, SEO, Search Engine Optimization), pero

Gráfico 8

Comparativa intermensual de inversión publicitaria digital de las empresas españolas en períodos pre-covid-19 y covid-19

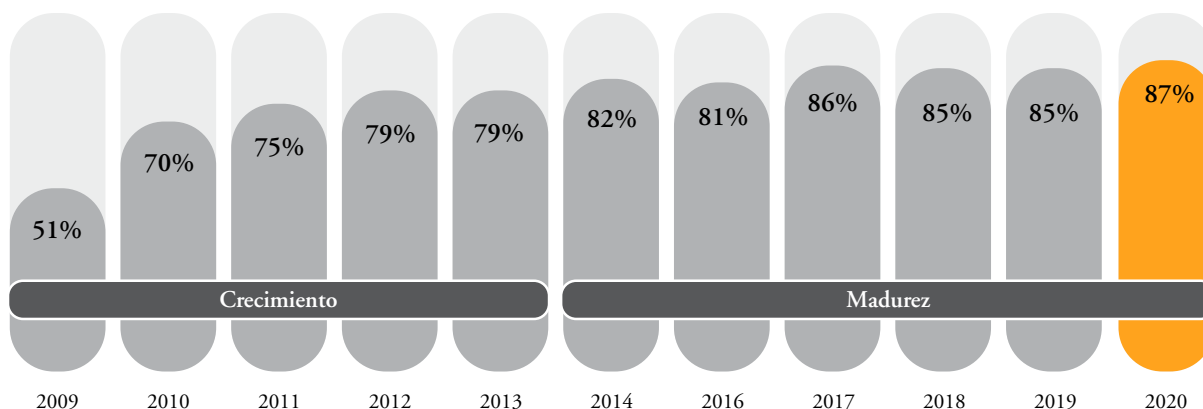
100 = Valores del mes de 2019



Fuente: IAB (International Academic Bureau)-PWC (Price Waterhouse Coopers) (2020), «Monthly Flash de Inversión y Audiencia en medios digitales», Seguimiento mensual. Publicado en junio 2020.

Gráfico 9

Proporción de internautas que utilizan las redes sociales en España



Fuente: IAB Spain (2020), «Estudio Anual de Redes Sociales», iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020.

sin duda, una de sus piedras angulares es el *Social Media Marketing* que afecta a toda la estrategia e inversión de las empresas en campañas de redes sociales externas, y el *Social Media Optimization* que está más vinculado al diseño y gestión que las empresas hacen de sus propias cuentas organizacionales de redes sociales.

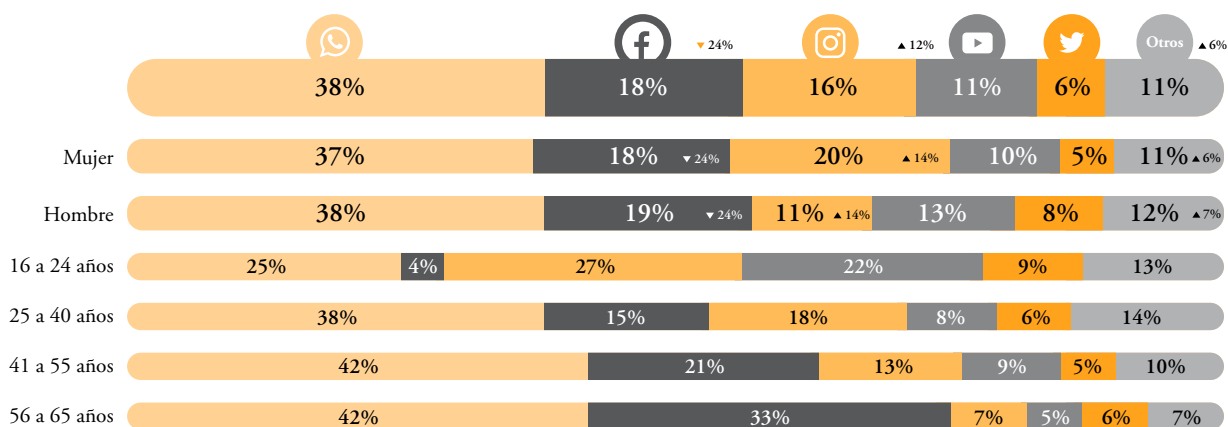
Tanto en un caso como en el otro, la importancia de la estrategia digital de medios sociales no ha hecho más que acrecentarse en los últimos tiempos. Según el Estudio Anual de Redes Sociales 2020 de IAB Spain (gráfico

9), el 87% de los internautas españoles de 16 a 65 años utilizan las redes sociales, lo que representa 25,9 millones de personas, y supone un aumento de la penetración desde el año 2009, del 36%. El repunte del año 2020 se debe muy probablemente al efecto covid-19.

Respecto a la preferencia por cada una de las redes sociales (gráfico 10), Whatsapp sigue siendo desde 2017 la red preferida, y puede observarse cómo las preferencias varían significativamente por tramos de edad y sexo. Conviene recordar que existe una alta tasa de abandono

Gráfico 10

Proporción de uso de las redes sociales en España



Fuente: IAB Spain (2020), «Estudio Anual de Redes Sociales», iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020.

ya que el 35% de los usuarios han abandonado alguna red social en el último año, siendo Snapchat, Twitter y Telegram las que presentan mayores tasas de abandono.

El promedio de conexión a redes sociales ha aumentado significativamente pasando de 55 minutos en 2019 a 1 hora y 20 minutos en 2020 debido al efecto covid, siendo los menores de 40 años los que están más tiempo conectados y el móvil el principal dispositivo de conexión. El 52% declara seguir o ser fan de una marca en redes sociales, y un 33% declara que las marcas que tienen perfil en redes sociales les generan más confianza (frente al 26% en 2019), siendo como siempre los sectores más populares en redes los de entretenimiento/cultura, deportes, turismo, alimentación, belleza, tecnología y textil.

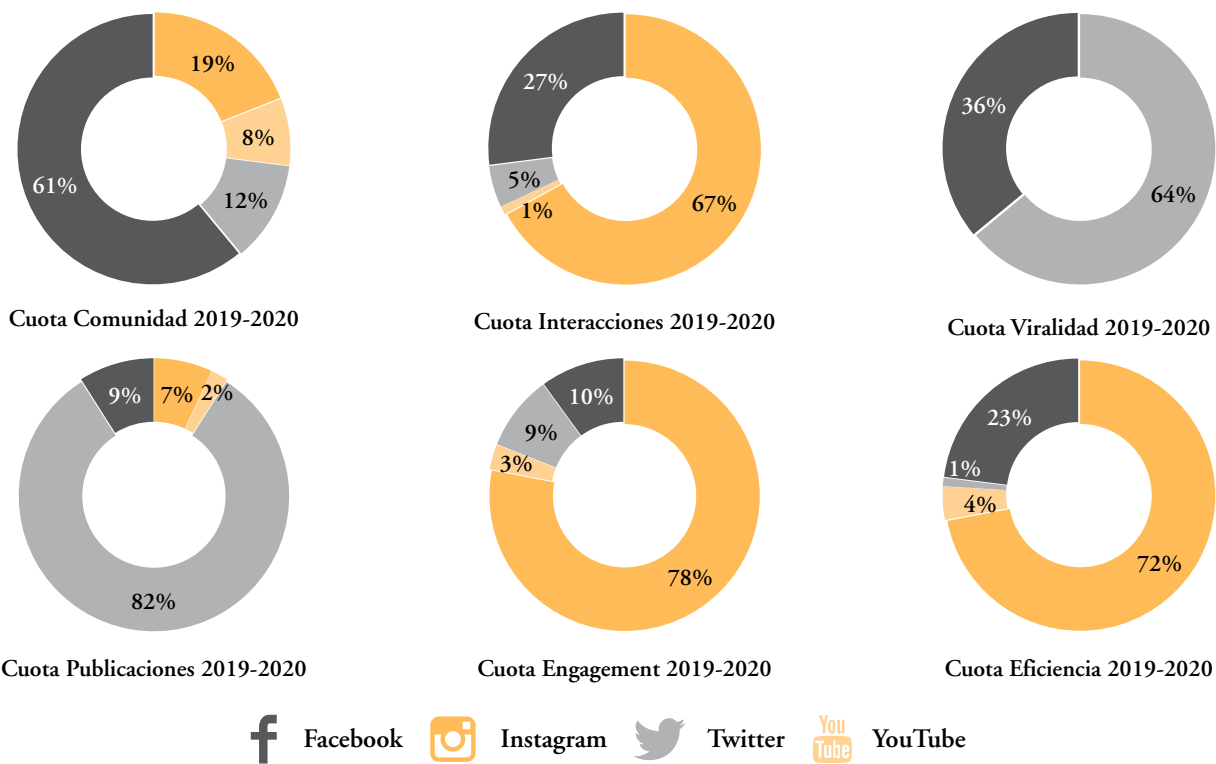
Según los datos de este estudio, el efecto que tienen las redes sociales en cada una de las etapas del proceso de decisión de compra es que el 59% busca

información en RRSS cuando va a comprar, el 56% reconoce haber sido influido en su compra por las redes sociales y el 22% ha utilizado las redes sociales como canal de compra. En lo que respecta a la figura de los *influencers*, como personas conocidas y seguidas en redes sociales, que es sin duda uno de los canales que más usan los consumidores a la hora de obtener información y que puede ejercer impacto en su decisión de compra, Instagram (con un 41% de seguimiento de *Influencers* o *instagramers*) es sin duda la red más importante, seguida de Facebook (40%, que ha descendido 45% el último año), YouTube (34%) y Twitter (17%, con un descenso del 23% con respecto a 2019).

El estudio *2020 Observatorio de Marcas en redes sociales* del International Academic Bureau analiza las principales variables estratégicas en cada una de las mayores redes sociales (gráfico 11). De esta forma puede apreciarse que, en términos de número de se-

Gráfico 11

Indicadores estratégicos de las principales redes sociales en España



Fuente: IAB (2020), «Observatorio de Marcas en redes sociales», iabspain.es/estudio/observatorio-de-marcas-en-redes-sociales-2020.

guidores de cada red (*fans, followers* o suscriptores de la red), Facebook domina la cuota de comunidad con un 61% de los seguidores totales de estas redes, mientras que Twitter domina claramente el número de publicaciones con 82% de cuota de posts debido a la brevedad y rapidez de sus contenidos. Instagram se presenta como la red con mayor número de interacciones (*likes*, comentarios, comparticiones), copando dos terceras partes de las mismas, así como el denominado nivel de *engagement* entendido como las interacciones con respecto a la comunidad existente, y por consiguiente parece ser la red con un grado de implicación y participación activa mayores, ocurriendo lo mismo con la cuota de eficiencia entendida como el número de interacciones con respecto al número de posts en la red, variable en la que Instagram tiene un 72%, mientras que la cuota de viralidad, entendida como las publicaciones compartidas con respecto a la comunidad existente, se la reparten claramente Facebook y Twitter.

En el Reporte de Inteligencia en redes sociales de Hootsuite: *Impacto de Covid-19 en la interacción con el cliente*, se aprecia que con el distanciamiento social y el confinamiento, las aplicaciones de mensajería y las plataformas de redes sociales experimentan un gran aumento de consumo, así por ejemplo Facebook aumentó el número de posts en un 50%.

Casi todas las industrias experimentaron un aumento de las interacciones sociales con los clientes 1 a 1, de hecho, la herramienta *hootsuite inbox* que usan miles de organizaciones aumentó un 50% debido a que las organizaciones se enfrentaron a gran afluencia de mensajes privados por parte de sus clientes. En este sentido, este tipo de herramientas que tienen un alcance orgánico limitado presentan una tendencia de uso al alza por parte de las empresas.

Para poder atender estas comunicaciones 1 a 1, las organizaciones automatizaron sus procesos de respuesta mediante el uso de *chatbots*, y al mismo tiempo, las empresas hicieron un uso intensivo de sus programas de apoyo a los empleados (*employee advocacy*) con el objetivo de difundir rápidamente información corporativa y adherir a los empleados remotos a las iniciativas de responsabilidad social.

Según Avivah Litan, vicepresidenta y analista de Gartner, los ataques cibernéticos realizados por *hackers* han aumentado de forma significativa debido al alto volumen de mensajes que han tenido lugar en empresas vulnerables (Stupp, 2020). En este sentido, las empresas se ven presionadas para acelerar su proceso de inversión en la reducción del riesgo digital, en tanto en cuanto el uso de los servicios en línea y de las redes sociales ha aumentado tan rápidamente, entre otros factores, debido al efecto covid. GlobalWebIndex (2020) señala que muchos consumidores de algunos países como Alemania (60%) o Francia (40%) desaprueban los formatos y contenidos publicitarios habituales durante este período y demandan una adaptación de los mismos.

Según el estudio de Hootsuite, los responsables empresariales se ven sometidos a una alta presión de resultados, lo que hace que el 44% mencione la *generación de conversiones* como uno de los resultados clave de las redes sociales. Sin embargo, el desarrollo de valor de marca que permiten las redes sociales y que lleva necesariamente más tiempo, no debe ser perdido nunca de vista. Es el dilema entre activación de las ventas y desarrollo de la marca en el que las empresas deben encontrar su equilibrio óptimo.

Y desde el punto de vista de las empresas, la inversión publicitaria específica en redes sociales, no ha disminuido en 2020 (como ha ocurrido con la inversión publicitaria en términos generales) sino que ha aumentado un 66% con respecto a 2019, siendo Instagram la red en la que más empresas invierten (61%), seguida de Facebook (54%), Youtube (36%) y Twitter (34%), y por otro lado, el 78% de los profesionales de *marketing* declara estar satisfecho con las acciones emprendidas en redes sociales en 2020.

Es muy interesante el Informe de *Influencer Marketing in the age of covid-19: how brands and creator are adapting to a new normal*, de Jasmine Enberg (agosto 2020), en el que se aprecia que los tipos de contenido de *influencer marketing* han crecido durante la pandemia, especialmente formatos como los tutoriales (40%), los contenidos chistosos o graciosos (37%) y los vídeos cortos de entre 15 y 60 segundos (33%)

3.2. El fenómeno TikTok

TikTok experimentó un aumento del 96% en la descarga de la aplicación con respecto a 2019, según GlobalWebIndex (2020), de hecho, en marzo de 2020 fue la aplicación más descargada a nivel mundial, por delante de Whatsapp, Zoom, Facebook y Messenger, con 115,2 millones de descargas (gráfico 12) según datos de Sensor Tower (App Annie, 2020). TikTok es una aplicación para iOS y Android que se usa para crear y compartir vídeos cortos, siendo atractiva por su simplicidad para que cualquier persona pueda editar, crear y compartir contenido, y cuenta con 800 millones de usuarios al mes en el mundo, 60% de los cuales viven en China. En el ámbito hispano, México encabeza la lista con 20 millones de usuarios, Brasil 18 y España 14 millones.

El crecimiento de esta red ha sido especialmente llamativo, si bien es cierto que ya venía creciendo antes de la pandemia, de hecho, navegando por Instagram, Twitter o YouTube es muy probable que uno se tope con contenido replicado de TikTok. Desde luego es una red que está influyendo sobremanera en la cultura pop y el contenido digital asociado a valores como lo fresco, moderno, novedoso, divertido, auténtico y poco adulterado.

Su crecimiento solo se ha visto ralentizado por primera vez en el último trimestre, probablemente debido a

las acciones emprendidas por otras redes sociales como Instagram, que atacó primero a la función primordial de Snapchat, incorporando con éxito las Stories a su plataforma, y ahora ha lanzado Reels como nueva funcionalidad que permite a los usuarios de Instagram editar videoclips de 15 segundos con música, pudiendo además empezar a monetizarla a través de anuncios en las Stories.

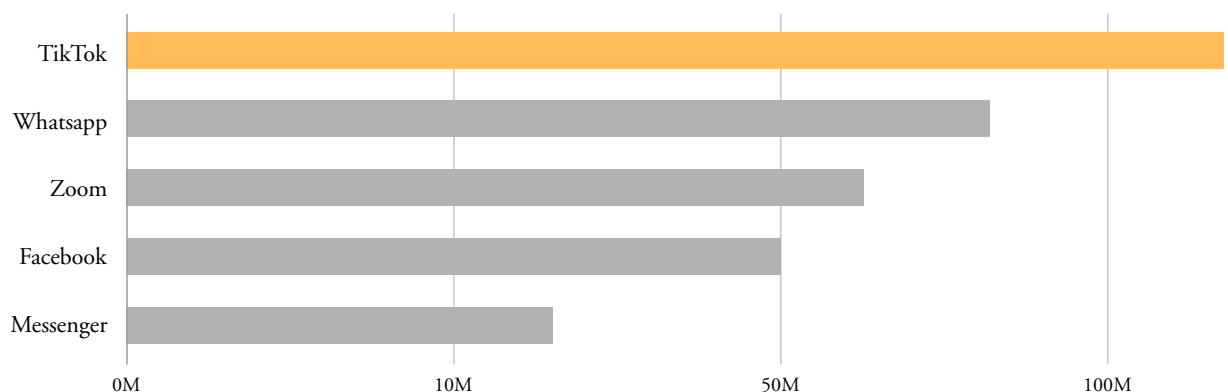
Para las empresas, TikTok puede ser una buena forma de que las marcas innovadoras lleguen a una población muy específica, ya que un sorprendente 69% de los usuarios de la plataforma tienen entre 16 y 24 años. La generación Z sigue siendo la que manda, por lo que TikTok puede ser una fuente de información muy valiosa sobre los gustos y motivaciones de la próxima generación en las redes sociales.

La conclusión es clara en el sentido de que, si el público objetivo de una empresa es la generación Z y a tu marca le conviene un tono divertido y alegre, TikTok es la red social que esa compañía debe tomar como referencia en sus campañas. Hay que tener en cuenta que esta generación Z irá creciendo y copando nuevos segmentos de mercado con valores que estarán influidos por la energía divertida e innovadora de TikTok, así que, en tanto sea posible, las empresas deben ir incorporando esas ideas en sus redes sociales.

Gráfico 12

Descargas mundiales de aplicaciones móviles (marzo 2020)

Datos en millones de descargas



Fuente: Sensor Tower (App Annie, 2020).

Y lo que queda claro también es que el vídeo corto sigue siendo el formato que mejor funciona en medios digitales en general, y específicamente en redes sociales, tal y como demuestran los estudios realizados al respecto, ya que en una encuesta realizada por GlobalWebIndex (2020), el 60% de los usuarios de internet afirmaban haber visualizado un vídeo en Facebook, Twitter, Snapchat o Instagram en el último mes. Pero es el contenido natural y poco retocado el que triunfa, y en este sentido, en Instagram las empresas deben tener cautela y saber adaptar algo sus contenidos. Lo que ha ocurrido con TikTok debe hacer pensar a los directivos en no perder de vista y experimentar con otras plataformas nicho en expansión, tales como Pinterest por ejemplo, que está teniendo un crecimiento del 28% anual.

La diferencia en el uso de redes sociales entre la generación Z (menores de 25 años) y los *millennials* (entre 25 y 40 años), es que los *millennials* usan en mayor medida Facebook (81% frente a 62%), Twitter (60% frente a 50%) y LinkedIn (29% frente a 15%), mientras que la generación Z usa más que los *millennials* Spotify (53% frente a 37%) y TikTok (34% frente a 19%). La generación Z es más partidaria de seguir *influencers* (77% frente a 58% de los *millennials*) y más propensos a los *e-sports* (59% frente al 35%).

3.3. Otras tendencias en Social Media

El informe de Hootsuite sobre *Tendencias en redes sociales 2020* que recaba la opinión de 30 expertos y 3.100 profesionales de *marketing*, resalta que *las marcas y las empresas deberán encontrar un equilibrio entre el uso de canales públicos para ganar alcance en las comunicaciones y combinarlos con los canales privados para construir y consolidar relaciones con los clientes*. Es cierto que el 52% del conocimiento de la marca *online* sigue produciéndose en feeds públicos de las redes sociales, pero tal y como apuntó Mark Zuckerberg en 2019, *el futuro es privado*, y prueba de ello es que las redes sociales están abriendo espacios privados de interacción para los usuarios. Por ejemplo, Instagram lanzó *Threads*, una aplicación de mensajería que primaba el uso de la cámara y que permitía a los usuarios conectarse con sus amigos más íntimos en un espacio único privado.

La confianza en los contenidos de las redes sociales se ve socavada por el riesgo de la privacidad de los datos, las noticias falsas y el contenido malicioso y los empleados comienzan a ejercer una nueva presión sobre sus empleadores para que se posicionen públicamente respecto a problemáticas sociales y contribuyan a solucionar las mismas. Un ejemplo muy bonito que comenta Hootsuite en su informe es el de empresa Patagonia, ya que una empleada compartió su gratitud por las políticas de conciliación familiar de la compañía en LinkedIn y animó a que otros lo hicieran, resaltando que la empresa tiene una tasa de retención del 100% de empleados que vuelven a su trabajo tras el permiso de maternidad. La publicación generó un gran número de interacciones y se viralizó en redes sociales y constituye un referente en generación de cultura interna organizativa a través de redes sociales.

La última tendencia en medios digitales, pero más concretamente en redes sociales, es el *social gaming marketing*, basado en los denominados *e-sports*, y es que el 60% de los hombres declara que juega a videojuegos *online*, más de la mitad de forma intensiva (una o más veces al mes), siendo el PC (48%), el móvil (44%) y la Smart TV (28%) los dispositivos más empleados, y siendo FIFA (37%), Call of Duty (34%) y Fortnite (27%) los juegos que mayor penetración tienen, y en general se trata de medios que lógicamente son cada vez más utilizados por las marcas como soportes publicitarios y canales de venta.

4. Comercio electrónico

El objetivo de las empresas consiste fundamentalmente en vender bienes y servicios a sus clientes, por ello, un artículo sobre la digitalización no debe finalizar sin hacer hincapié en la situación actual del comercio electrónico entendido como operaciones de compra-venta realizadas a través de canales *online*. Según el *Estudio anual e-commerce 2020* del IAB International Academic Bureau de Google, el 72% de los internautas españoles han comprado productos *online* en el año 2020, lo que supone 22,5 millones de personas, con una tendencia estable que se mantiene desde el año 2016, siendo el segmento de edad entre 35 y 44 años en el que la penetración es mayor, con una frecuencia media

de compra de 3,5 veces por semana (superior a la de 2019) y con la *practicidad y comodidad*, las *promociones*, el *surtido* y el *ahorro de tiempo* como motivaciones principales de compra.

El ordenador sigue siendo el dispositivo desde el que se cierran un mayor número de operaciones (83%), con una tendencia eso sí a la baja, mientras que el móvil se encuentra en segundo lugar con un 55% y solo un 18% se materializan a través de las tablets y un 8% de Smart TV (esta última con una tendencia al alza). El 70 % de los compradores realizan todas las etapas del proceso de compra *online* y los *marketplaces* como Amazon, Aliexpress o ebay siguen siendo la referencia de información de productos para los usuarios.

Desde el punto de vista de la empresa, es importante diferenciar las principales fuentes de tráfico hacia su web por un lado, y las principales fuentes de conversión a compras. Los motores de búsqueda, los distintos formatos de publicidad *online* y las redes sociales son

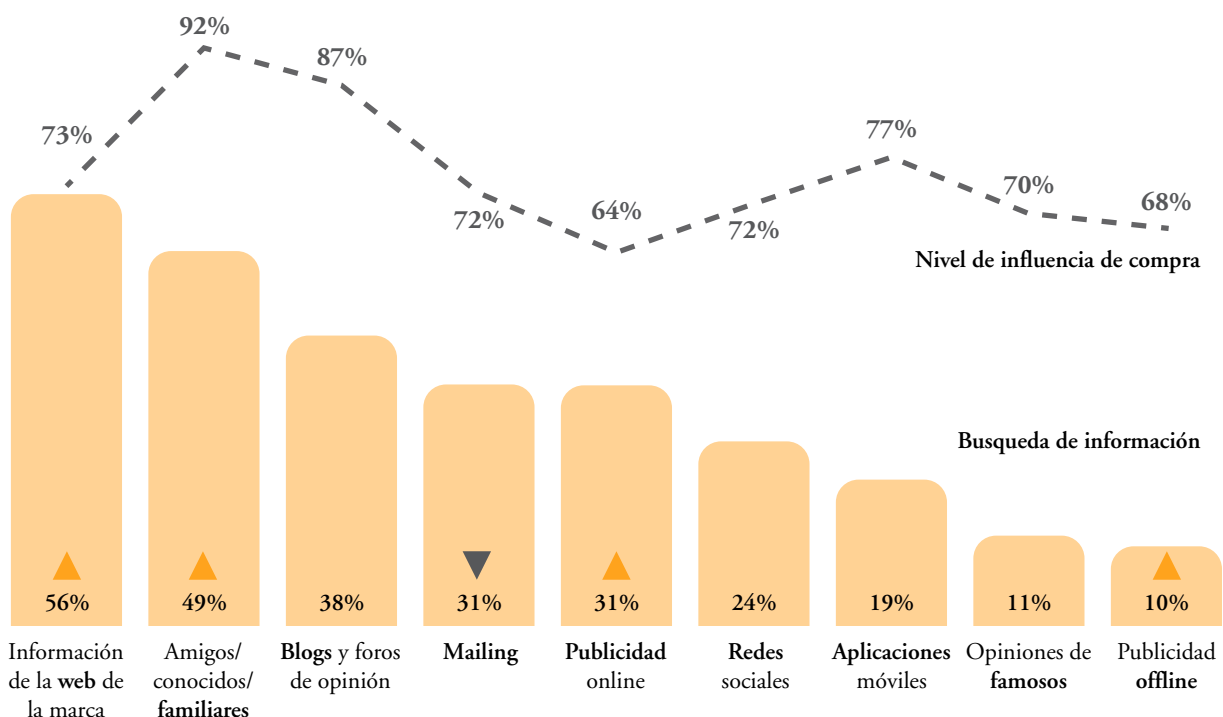
las tres principales fuentes de tráfico, con unos porcentajes respectivos del 60, 59 y 56%, y los buscadores y las redes sociales son las fuentes mayores de conversión a ventas (24 y 23%, respectivamente).

Como puede apreciarse en el gráfico 13, la web de la marca es la principal fuente para informarse sobre el producto (56% buscan información) si bien el entorno personal y familiar del comprador es el que ejerce una mayor influencia en la decisión final de compra, siendo señalado este factor en un 92% de los casos. Los blogs y foros de opinión, las aplicaciones móviles, el *mailing* y las redes sociales, así como los *influencers*, son factores determinantes en un porcentaje superior al 70%.

Y una de las tendencias principales que están en auge es que el 39% de los usuarios formaliza las compras con la ayuda de asistentes de *chatbots*, a los que ya hicimos alusión anteriormente, es decir, programas informáticos, con un alto componente en inteligencia artificial, con los que es posible mantener una conver-

Gráfico 13

Fuentes de búsqueda de información y nivel de influencia en la compra



Fuente: IAB, Estudio Anual E-Commerce 2020.

sación para solicitar información o llevar a cabo una acción. Se trata de herramientas digitales que dan lugar a experiencias de usuarios más agradables e interacciones más rápidas y sencillas con los servicios de atención al cliente. Siri, Cortana o chats como Facebook Messenger son algunos de ellos.

Uno de los efectos del estado de alarma derivado de la situación por la covid ha sido que el sector de alimentación ha pasado a ocupar el tercer lugar en las compras *online* con 61% (por detrás solo de entretenimiento/cultura y tecnología/comunicación) cuando en 2019 se encontraba en quinto lugar, mientras que el sector de viajes ha pasado del segundo al cuarto lugar (61%). En este sentido, es importante remarcar que cinco de cada diez compradores han aumentado su frecuencia de compra *online*, y el 25% de los compradores señalan que, con la vuelta a la normalidad, seguirán comprando más frecuentemente *online*.

5. Conclusiones

La revisión y el análisis realizado a partir de las fuentes de información consultadas y expuestas en el presente artículo, permiten extraer las siguientes conclusiones:

- El Plan España Digital 2025 supone una apuesta evidente por la digitalización como pilar de la recuperación económica, comprometiendo una cantidad enorme de recursos al servicio de la conectividad digital de los agentes sociales, la difusión de la tecnología 5G y las competencias digitales de los trabajadores.
- España ha avanzado en administración pública electrónica y en uso de redes sociales con respecto al resto de países europeos, pero debe mejorar la banca *online*, las transacciones económicas vía internet, los conocimientos de *software*, el uso de servicios de *cloud computing* y la transformación digital de pequeñas y medianas empresas en el uso de soluciones tecnológicas como el *customer relationship management*.
- La covid-19 ha acelerado claramente el proceso de digitalización de las empresas, debido a la necesidad de flexibilización laboral y el auge del teletrabajo derivado del confinamiento, a lo que se une un incremento significativo en el tráfico y consumo de soportes digitales por parte de la población, lo que ha anticipado el de-

sarrollo de sistemas de comunicación interna y externa en las organizaciones, como los chats en tiempo real y el IVR (*Interactive Voice response*) basado en inteligencia artificial, *machine learning* y data análisis.

- Esta aceleración digital ha sido especialmente intensa en algunos sectores como el tecnológico, energético, salud, alimentación, construcción y entretenimiento, y ha traído aparejada mayores riesgos en ciberseguridad que deben ser controlados por las empresas, buscando perfiles profesionales adaptados a este nuevo entorno digital como la ingeniería de *software*, el diseño web y el *data science*.
- La inversión económica en medios publicitarios digitales por parte de las empresas se ha visto claramente reducida durante la pandemia, si bien las redes sociales suponen una excepción al respecto.
- El uso de redes sociales se ha visto incrementado durante la covid-19, variando la tasa de consumo de cada una de ellas en función de segmentos de edad y sexo, y produciéndose al mismo tiempo un mayor requerimiento de interacciones sociales 1 a 1 entre los clientes y las empresas, lo que ha conducido a estas últimas a automatizar procesos y mejorar sus tiempos de respuesta mediante el uso de *chatbots* (herramientas informáticas conversacionales basadas en IA).
- Facebook domina la comunidad social en términos de seguidores, Twitter en publicaciones y viralidad de los contenidos, e Instagram en interacciones y engagement de sus *followers*.
- El formato vídeo de los contenidos se presenta como el más atractivo en términos de alcance e impacto, lo que pone de manifiesto el potencial de Youtube cuyo auge es incontestable.
- Las empresas deben seguir muy de cerca la tendencia de crecimiento exponencial de TikTok, especialmente de su uso por parte del público de la generación Z.
- El *marketing de influencers* (especialmente *instagrammers*) y el *social gaming marketing* se presentan como tendencias imparables en el desarrollo de campañas comunicacionales por parte de las empresas.

- Las entidades deben encontrar un equilibrio entre el uso de *feeds* públicos para ganar alcance en sus comunicaciones y combinarlos con los canales privados para construir y consolidar relaciones con los clientes.
- Los motores de búsqueda y las redes sociales generan un gran volumen de tráfico hacia la web de la empresa que es la principal fuente de información sobre el producto, si bien los familiares, amigos y conocidos siguen siendo la principal influencia en la decisión final de compra del consumidor.
- Los directivos digitales de las empresas están sometidos actualmente a una gran presión para alcanzar objetivos de tasas de conversión a compra, pero no debe perderse de vista la importancia de generar tráfico web para mejorar la notoriedad de marca.

BIBLIOGRAFÍA

- CEOE (2018), Plan Digital 2025 (La Digitalización de la Sociedad Española), Confederación Española de Organizaciones Empresariales.
- Comisión Europea (2020), «Índice de Economía y Sociedad Digital DESI» (12 de junio de 2020). Eurostat.
- Endberg, Jasmine (2020), «Influencer Marketing in the age of covid-19: how brands and creator are adapting to a new normal», publicado *E-Marketer*, en agosto 2020.
- Gispert, Blanca (2020), «La pandemia evidencia los deberes pendientes en digitalización», *La Vanguardia*, publicado el 17 de agosto de 2020.
- GlobalWebIndex (2020), Social Media Flagship Report, GWI.
- Gobierno de España (2020), Plan España Digital 2025. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (julio 2020).
- Hootsuite (2020), «Reporte de Inteligencia en redes sociales: Impacto de covid-19 en la interacción con el cliente. hootsuite», [com/es/recursos/social-intelligence-briefing-covid-19s-impact-on-customer-engagement](https://www.hootsuite.com/es/recursos/social-intelligence-briefing-covid-19s-impact-on-customer-engagement).
- Hootsuite (2020), *Tendencias en redes sociales 2020*.
- IAB (International Academic Bureau)-PWC (Price Waterhouse Coopers) (2020), «Monthly Flash de Inversión y Audiencia en medios digitales», Seguimiento mensual. Publicado en junio 2020.
- IAB Spain (2020), «Estudio Anual de Redes Sociales», iabspain.es/estudio/estudio-redes-sociales-2020.
- IAB (2020), «Observatorio de Marcas en redes sociales», iabspain.es/estudio/observatorio-de-marcas-en-redes-sociales-2020.
- IAB (2020), Estudio anual e-commerce 2020, iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020.
- INE (2020), Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas.
- Stupp, Catherine (2020), «Hackers Target Medical Providers to Exploit Coronavirus Uncertainty», *The Wall Street Journal*, publicado en marzo de 2020.
- ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) (2020), *Dossier de indicadores sobre uso TIC en PYMES en España y la UE. Red.es* y Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (mayo 2020).
- Sensor Tower (App Annie, 2020), Datos de descargas de aplicaciones móviles a nivel mundial.
- Studentfinance (2020), «Emerging Roles», [Studentfinance.com](https://www.studentfinance.com).
- Torrent-Sellens, Joan (2019), «Transformación digital, competitividad y empleabilidad en España», Jornada sobre transformación digital y competitividad: retos y oportunidades (noviembre 2019), UOC (Universidad Oberta de Catalunya), Sede Zaragoza.
- Twilio (2020), «Covid-19 Digital Engagement Report», [twilio.com/covid-19-digital-engagement-report](https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report).
- Zelada, Sandra (2020), «COVID-19: un acelerador de la transformación Digital», *Deloitte-Technology-Articles*.

COVID-19 Y DIGITALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA. EL NUEVO VECTOR DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Prosper Lamothe Fernández

Catedrático de Economía Financiera de la Universidad Autónoma de Madrid

Alicia Lamothe López

Analista financiero de RHO Finanzas

RESUMEN

Desde la aparición del fenómeno de internet y las redes sociales, comienza una tendencia a desplazar gran parte de la actividad económica al canal *online*. Así, el comercio electrónico pasó de ser un canal minoritario para representar la gran apuesta de muchos especialistas en la distribución de bienes de consumo. La covid-19 ha acelerado de forma notable esta tendencia facilitando la adopción de las compras *online* por parte de una parte importante de la población poco habituada con su uso. Esta aceleración obliga a las empresas de los sectores más ligados al consumo a diseñar estrategias inteligentes de digitalización de sus actividades, particularmente en el área comercial.

PALABRAS CLAVE

Comercio electrónico, Economía digital, Internet, Distribución *online*, Efectos covid.

1. La creciente digitalización de la economía

La tendencia a la digitalización de la economía es un hecho observable desde que comenzó el fenómeno de las denominadas empresas *punto.com* a principio del siglo XXI.

La impartición de clases por el canal *online*, las ventas de todo tipo de bienes y servicios a través de plataformas de comercio electrónico, los restaurantes y tiendas de barrio abriendo perfiles en redes sociales y entregando pedidos a través de sistemas basados en aplicaciones móviles, etc., son ejemplos de esta digitalización. Por otra parte, los servicios de toda índole y en especial los servicios financieros hace décadas que comenzaron su estrategia de digitalización siendo el exponente más claro de esta tendencia el fenómeno de las FINTECH (1).

Otra tendencia que merecería una mención especial es el peso creciente del teletrabajo, que está alterando la percepción clásica de las relaciones entre empleados y empleadores y planteando retos para la correcta organización de la vida privada y familiar.

Hasta 2019, todas estas tendencias y otras relacionadas de la misma índole iban ganando relevancia y se iba incrementando de forma muy gradual el peso de lo digital en la actividad económica. Por ejemplo, en el caso de España, antes del coronavirus las compras de FMCG (Fast Moving Consumer Goods) realizadas *online* suponían un 2,4% de las compras totales, según un estudio de Kantar (2) y se esperaba que en 2025 en España fueran entre un 6-7%.

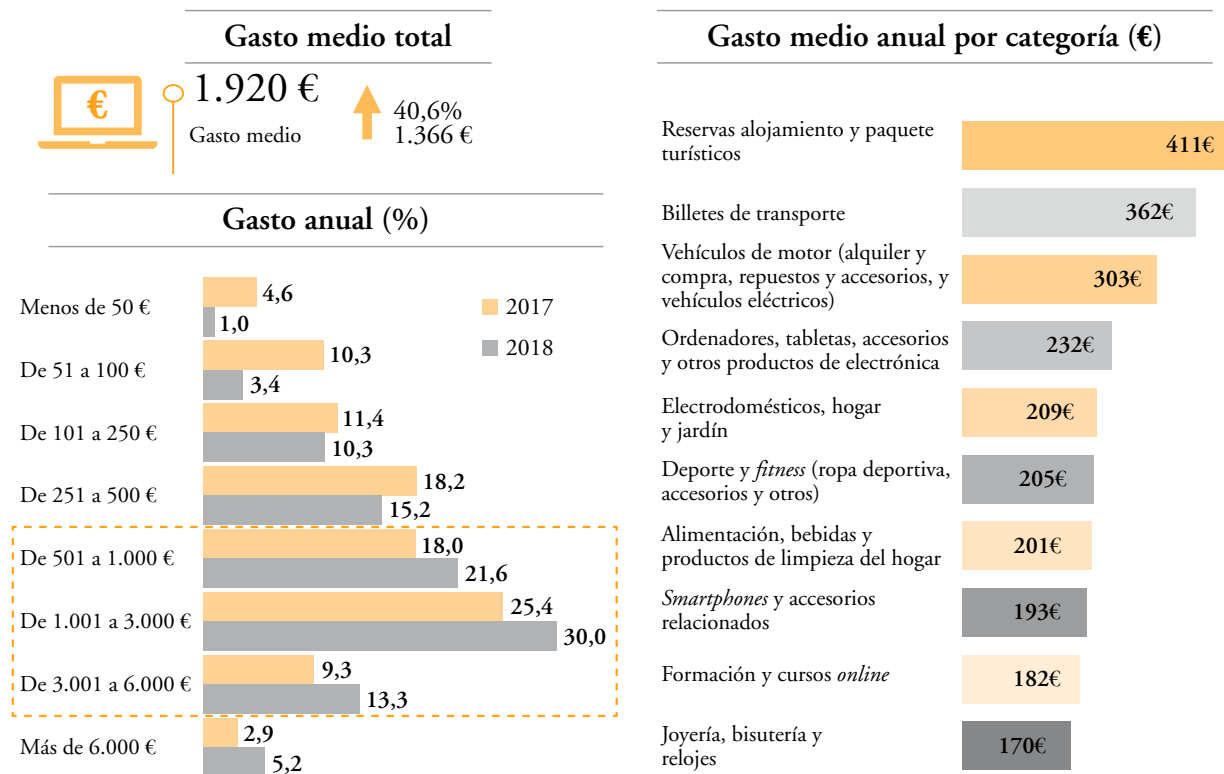
Como veremos, la crisis ocasionada por la covid-19 ha acelerado la tendencia digital al reducirse las posibilidades de contagio en las compras *online*. En otros términos, podemos afirmar que la pandemia ha impulsado la tendencia por la que la compra *online* reemplaza considerablemente al canal *offline* tradicional en el largo plazo.

2. Evolución del *ecommerce* o comercio electrónico en España: escenarios pre y post covid-19

Antes de la covid-19 el *ecommerce* tenía una tendencia alcista entre los consumidores, aumentando, por ejemplo,

Gráfico 1

Crecimiento del comercio electrónico en España



Fuente: ONTSI (2019).

más del 32% el gasto medio en compras *online*, entre 2017 y 2018, según un estudio del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) (3). Además, en esta investigación se verificaba que el 72% de los internautas habían realizado alguna vez una compra *online*.

En estas compras *online* tenía un papel destacado la contratación de servicios de hotelería y de medios de transporte. Es decir, actividades ligadas al turismo y a los viajes de negocios (4).

Como podemos ver en el gráfico 2, el comercio electrónico rozó en España los 13.400 millones de euros en el cuarto trimestre de 2019, un 23,5% más que el año anterior. Un récord histórico, según los últimos datos publicados por la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) (5). En todo el ejercicio de 2019 alcanzó la cifra de 48.800 millones de euros.

Observamos en el cuadro 1 que, en 2019, España, con un 19% de facturación mediante comercio electrónico B2C (Business to Consumer) (6) estaba en un nivel similar a la media de la UE (18%).

Según la consultora PASSPORT (7), España se puede considerar como uno de los países más avanzados en Europa Occidental para el desarrollo de las tecnologías digitales. El país dispone de un importante nivel de penetración de internet a través del móvil, con un 100% de la población disponiendo de cobertura 3G y un 90% de cobertura 4G. Por otra parte, según el índice de Economía y Sociedad Digital (8) elaborado por la Unión Europea (9), nuestro país se sitúa en el puesto once por encima de países tan importantes como Francia o Italia.

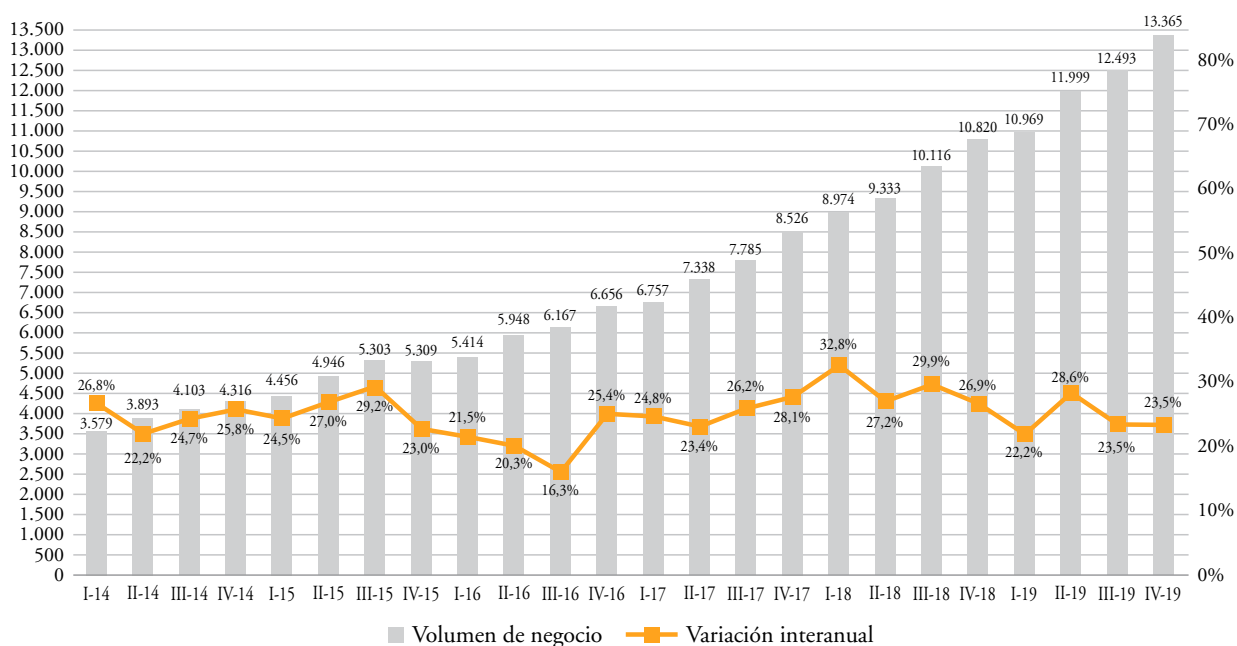
Los planes de introducción de la tecnología 5G acelerarán la digitalización de la economía y la sociedad española de forma significativa.

Gráfico 2

Volumen del comercio electrónico en España

Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual.

En millones de euros y porcentaje



Fuente: CNMC.

Por otro lado, el informe de PASSPORT señala que la mayoría de la población española prefiere utilizar dispositivos móviles como teléfonos y *tablets* para sus conexiones por internet en vez de los ordenadores clásicos. La utilización de los teléfonos móviles en España está muy por encima de la media de la Unión Europea. Por ejemplo la penetración de los móviles entre la población joven es del 100%, lo que conduce a que el *smartphone* sea el canal preferido para acceder al comercio electrónico. Según PASSPORT (10) esta preferencia es muy visible en el comercio electrónico de viajes, productos de consumo, ocio y servicios de restauración. Además dada la alta penetración de las redes sociales entre los ciudadanos, muchos de los distribuidores *online* utilizan estas redes como una plataforma de *marketing* y un canal de venta, además de servir como elemento de contacto con los clientes.

La crisis de la covid-19 ha hecho que muchos usuarios no acostumbrados o reacios a realizar la compra *online* la estén haciendo por primera vez, lo cual acelera el

incremento de este tipo de compras. Según un estudio realizado por Statista a 12.538 españoles de edades comprendidas entre los 18 y los 64 años entre los meses de Feb/Mar 2020 y Ago/Sep 2019, el 59% de los encuestados prefieren buscar los productos primero en internet y el 56% buscan opiniones de otros usuarios antes de comprar. En el estudio específico de Contreras (11), se verifica que:

- Un 8,3% de los encuestados en el estudio afirmó que había comenzado a comprar productos de alimentación a través de internet y un 4% ha empezado a comprar por internet en general, ante la crisis de la covid-19.
- Las medidas de contención en España provocaron un aumento de más de un 50% en la venta *online* de productos de gran consumo.
- Un 30% de los encuestados expresó que la pandemia iba a incrementar sus compras por internet en el futuro.

Cuadro 1

Porcentaje de facturación mediante *ecommerce* sobre el total de facturación de las empresas europeas con al menos diez trabajadores, excluido el sector financiero (2019)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Irlanda	21	23	23	23	27	32	30	30	31	36
Dinamarca	25	23	26	27	26	26	28	29	32	34
Suecia	24	24	27	24	25	26	27	29	30	31
Bélgica	26	22	23	21	23	25	24	24	29	30
Chequia	20	26	25	26	27	24	27	24	24	29
Reino Unido	14	15	18	19	20	20	19	20	20	25
Lituania	22	21	15	20	18	18	19	22	22	24
Malta	16	16	14	11	16	16	18	16	21	23
Finlandia	16	17	17	16	15	16	18	21	21	23
Países Bajos	22	19	18	13	13	17	16	16	17	22
Austria	14	11	11	13	13	15	15	17	14	20
España	12	11	13	13	17	17	19	20	19	19
Unión Europea	13	13	14	14	15	17	18	18	17	18
Alemania	22	20	22	22	23	25	26	24	20	18
Estonia	10	11	11	10	12	13	16	16	16	18
Eslovenia	10	11	14	11	14	16	14	18	18	18
Francia	12	11	11	11	12	16	17	17	16	16
Portugal	19	16	14	14	14	19	19	18	19	16
Polonia	8	8	9	9	10	10	11	10	13	14

Fuente: Eurostat.

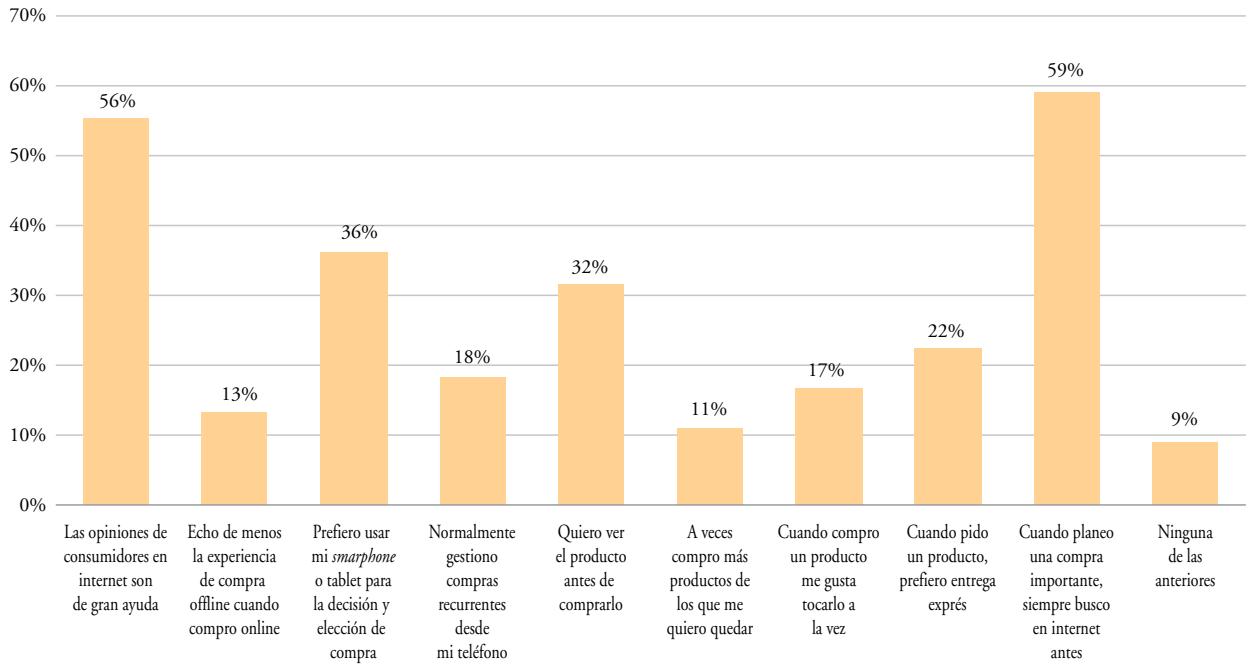
El *ecommerce* antes del coronavirus ya tenía una tendencia al alza en el mercado, pero con la llegada de la covid-19 ha supuesto una *aceleración* en la tendencia digital. Es decir, la crisis de la covid-19 ha hecho

que muchos usuarios no acostumbrados o reacios a realizar la compra *online* la estén haciendo por primera vez, lo cual acelera el incremento de este tipo de compras.

Gráfico 3

Actitudes ante la compra *online*

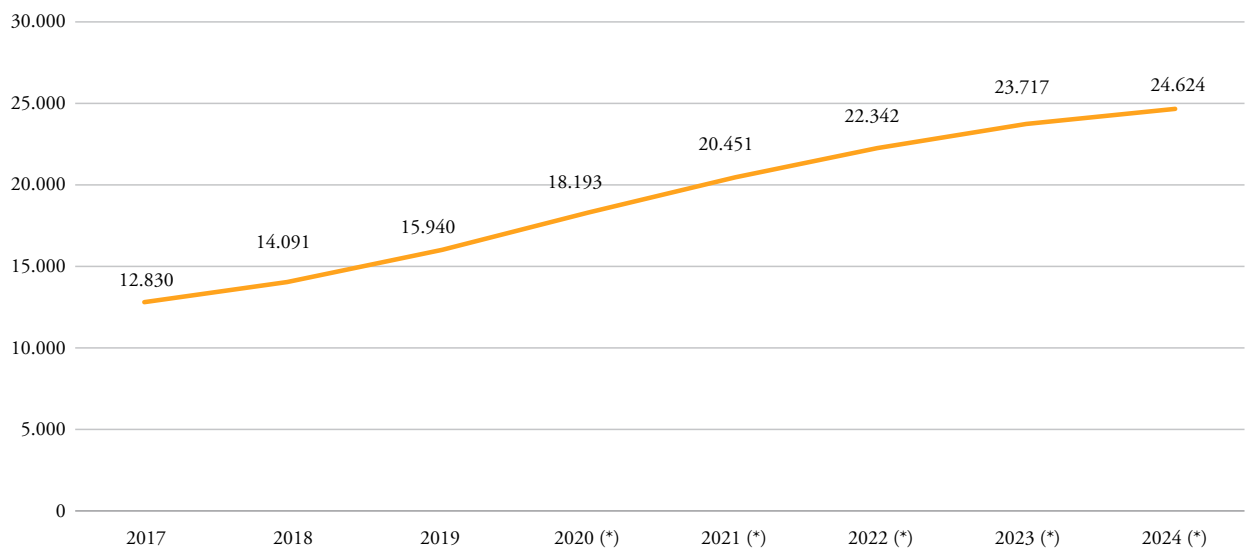
¿Con cuáles de estas declaraciones está de acuerdo? (multiopción)



Fuente: Statista.

Gráfico 4

Evolución del total del volumen de negocio del *ecommerce* B2C en España

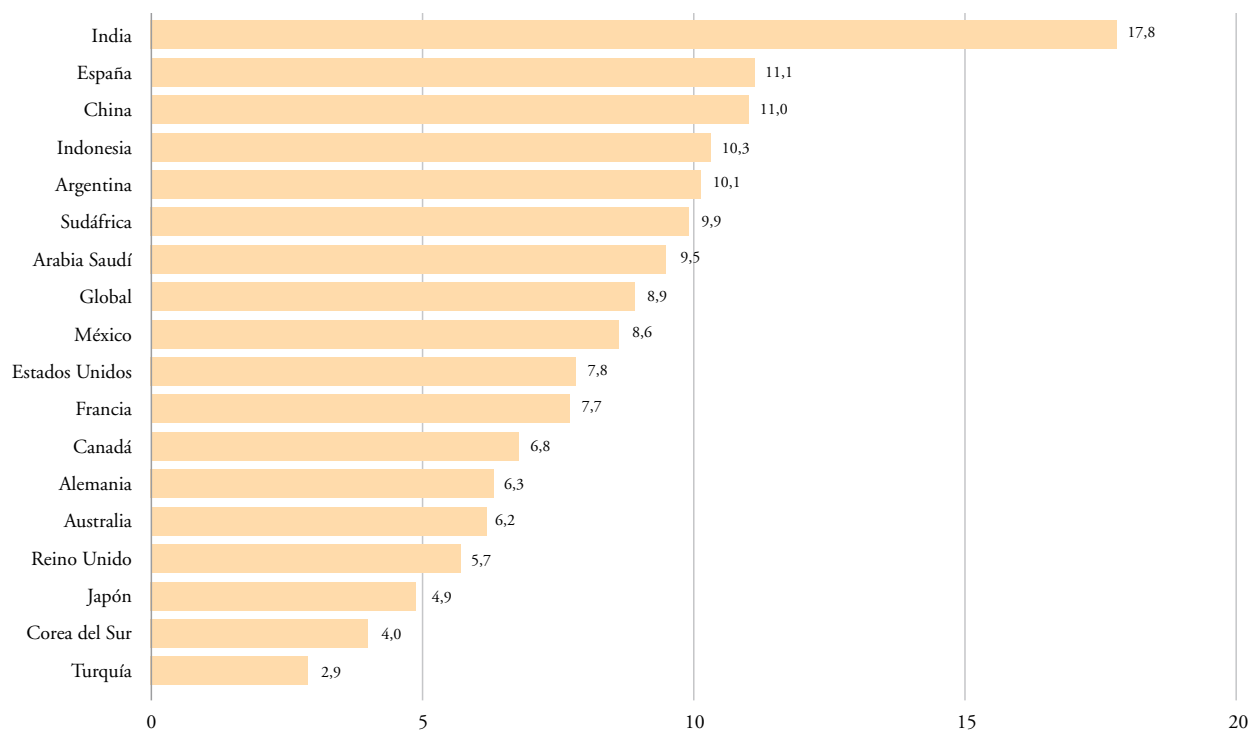


(*) En previsión.

Fuente: *Digital Market Outlook*, Statista.

Gráfico 5

Perspectivas de crecimiento del *ecommerce* hasta 2023. Promedio anual de crecimiento previsto en cada país (2019-2023)



Fuente: Statista.

Las previsiones de negocio *pre-covid* apuntaban a un total de casi 25.000 millones de euros en productos B2C en 2024. Estas previsiones, en nuestra opinión, se verán alteradas por la crisis de la covid-19 y como mínimo doblarán a las previsiones iniciales.

Como refleja el gráfico 5, España es el segundo país donde se esperan mayores tasas de crecimiento, con un 11,1% anual en promedio.

Los productos que lideran el *ranking* son los vinculados a Electrónica y medios (30% en 2019) seguidos de Moda (29% en 2020). Según los análisis prospectivos que se han consultado, estos porcentajes se mantendrán prácticamente inalterados en 2024.

Según un reciente estudio de BBVA (12), el gasto *online* representa ya un 20% del total de gasto de los consumidores españoles pagado con tarjetas, lo que es un indicador de desplazamiento de compras a internet.

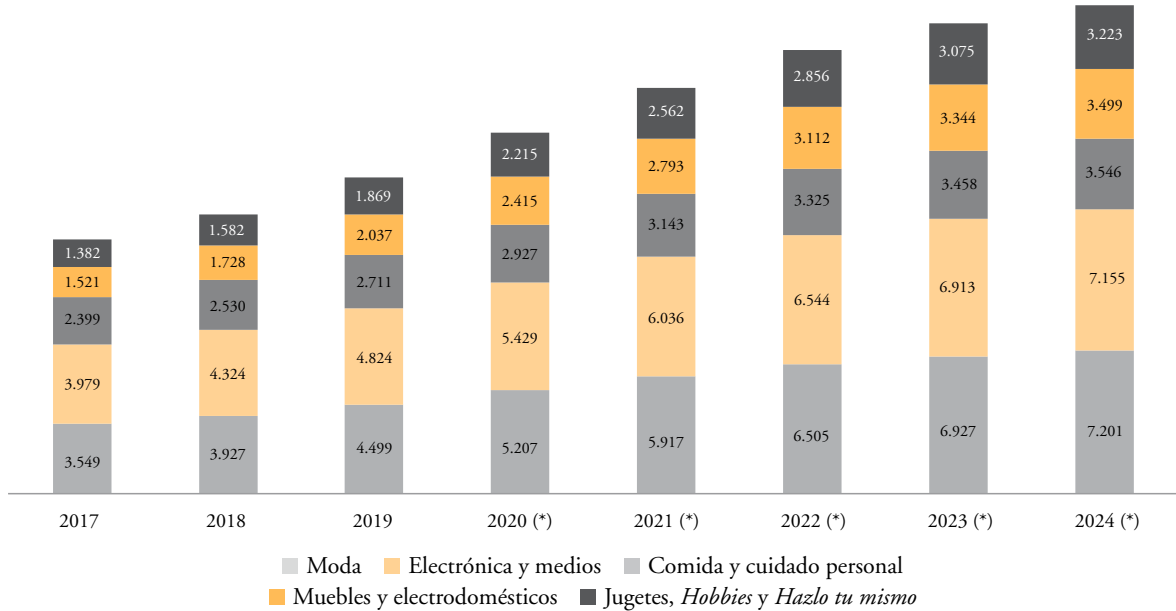
Una cuestión fundamental es determinar el impacto que va a tener esta tendencia en el sector de distribución tradicional y otros sectores afectados.

La consultora McKinsey (13) afirma que, en el escenario post-covid actual, si la penetración de compradores *online* se incrementa en diez puntos porcentuales, muchas tiendas físicas ya no serían rentables. Según la misma consultora, este fenómeno va a exigir al sector una serie de estrategias y políticas que afecten en los dos *lados* de la cuenta de resultados.

El consumidor post-covid va a tener menos incentivos a visitar físicamente los comercios, por lo que los distribuidores minoristas deben crear incentivos para que le interese visitar las tiendas. Por ejemplo, se deberán definir estrategias de lanzamiento de productos *solo en tienda* y/o *primero en tienda* para que a los clientes les compense el desplazamiento físico.

Gráfico 6

Evolución del total del volumen de negocio del *ecommerce* B2C en España por categorías de producto



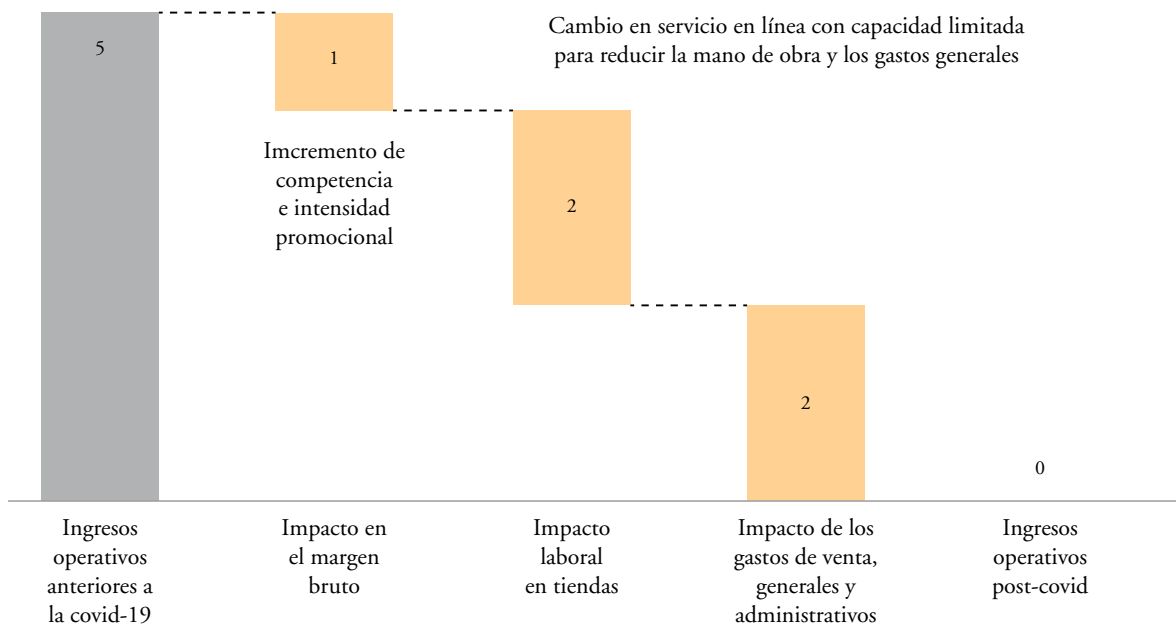
(*) En previsión.

Fuente: Digital Market Outlook, Statista.

Gráfico 7

Rentabilidad post-covid-19 de las tiendas físicas

En porcentaje de ingresos



Fuente: MCKINSEY.

Otra estrategia que se impondrá es la de fomentar la alternativa, *compra online*. *Entrega en tienda* y la orientación *multicanal* del personal de ventas. En el siguiente apartado desarrollaremos con mayor profundidad las estrategias de digitalización que muchas empresas deben implementar para poder sobrevivir en el nuevo entorno.

3 Estrategias de digitalización para la empresa española

Ante este escenario, la digitalización no es una opción sino una obligación. No cabe duda de que la crisis de la covid-19 ha generado mayor apuesta por parte de las empresas por impulsar iniciativas y acciones de I+D tecnológico.

El *ecommerce* supone un factor imprescindible para llegar a nuevos mercados. No solo permite a las empresas interactuar con nuevos y potenciales consumidores, sino que también brinda una oportunidad para entender mejor nuevos mercados, con estrategias digitales *test and learn* (14). El consumidor es cada vez más digital. Demanda interacción directa y constante.

BeeDIGITAL (15), empresa especializada en soluciones de *marketing* digital para pymes y autónomos en España, con datos propios extraídos de un archivo de más de un millón de comercios, ha comprobado que solo el 17,1% de las pymes cuenta con alguna funcionalidad *ecommerce* en su web, lo que no implica que permita realizar compras. En este aspecto, el porcentaje se reduce al 6,5% de las pymes.

Estos datos evidencian que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas españolas no están adaptadas al nuevo entorno digital, al no disponer de una solución que permita mantener su canal de ventas *online* y generar beneficios.

¿Qué iniciativas estarán obligadas a poner en marcha para no quedarse atrás en este nuevo escenario?

– La experiencia de compra *online* brinda datos muy valiosos del comportamiento del consumidor. Estos datos pueden analizarse para obtener información sobre cómo hacer campañas de *marketing* más eficaces y responder a las preferencias individuales de cada consumidor.

– Aumentar el tráfico a valores digitales. Priorizar la inversión de los medios *offline* a los canales digitales. Según la consultora McKinsey (16), las tiendas *online* con mayor rentabilidad adaptan sus estrategias a los cambios en el comportamiento del consumidor, por ejemplo, a las palabras clave más buscadas en la red *keyword performance*. Mejoran la experiencia de compra en las redes sociales destacando ciertos productos, sorteos, y posicionándolos para poder ser adquiridos directamente desde Instagram.

– La descarga de aplicaciones móviles aumentó en un 11% entre enero y abril de 2020 comparado con el mismo período de 2019. Las empresas deben priorizar la creación de aplicaciones fáciles, ágiles y atractivas para el consumidor.

– Fomentar la creación de una comunidad *online*, aumentando la interacción directa con el consumidor, por ejemplo, creando contenido en directo, como rondas de preguntas y respuestas sobre algún producto o concepto en Instagram, o subiendo vídeos enseñando la experiencia con el producto en cuestión de manera entretenida. Son formas de conseguir *feedback* de gran valor del consumidor en directo.

– Optimizar las páginas webs para conseguir *0 fricción* en la experiencia de compra *online*. Los consumidores quieren rapidez y estabilidad. Hay que destacar los productos más vendidos. Integrar todos los canales de venta *online* (web y móviles), con los mismos métodos de pago y actualización del carrito de compra en ambos dispositivos.

– Personalizar la experiencia *online* y asimilarla a lo que sería la experiencia *offline*. Por ejemplo, muchos *retailers online* crean interacciones en vivo, como reuniones virtuales, donde el vendedor utiliza plataformas de videoconferencia para ofrecer atención personalizada al consumidor. También la prueba virtual, que utiliza realidad aumentada en tres dimensiones para asimilar la experiencia de prueba del producto en vivo.

– Creación de alianzas estratégicas con otros *retailers* para aumentar las ventas y hacer llegar la marca a nuevos clientes.

Según M. Evans (17), la pandemia ha provocado cambios radicales en el comportamiento del consumidor que se concretan en cinco tendencias:

- La lealtad a la marca se incrementa de forma virtual utilizando herramientas como demostraciones de los productos vía *livestreaming*, sistemas de prueba *virtuales*, formación virtual sobre los productos, etc. En este sentido, las estrategias de aumentar el *compromiso* de los clientes con la marca a través de las redes sociales pueden ser la clave.
- El canal del comercio electrónico se configura como el canal principal para muchos sectores, siendo el resto de los canales accesorios.
- Entramos en una época de comercio minorista sin contacto. Esto va a exigir nuevos servicios, por ejemplo, escanear el cuerpo del cliente para posteriormente buscar de forma automatizada las prendas que se ajustan eliminando los típicos *probadores*.
- Comercio sin intervención humana, es decir los robots estarán cada vez más presentes en las tiendas por las múltiples ventajas que plantean.
- Exigencias de cambios en el sistema de distribución de los productos a los clientes, *en la última milla* donde se producen múltiples incidencias. A largo plazo los drones y los robots también jugarán un papel relevante en este aspecto crucial de la logística. De hecho, una empresa tan emblemática como Amazon lleva años planificando la incorporación de los drones en su sistema de entregas.

En el caso de España, un ejemplo de estrategia con éxito en la orientación al mercado *online* es Inditex (18). Esta multinacional española en la presentación reciente de los resultados del primer semestre de 2020 informó de un incremento de las ventas *online* en estos seis meses del 74% con respecto al mismo período de 2019. La apuesta digital del grupo es importante ya que ha anunciado inversiones por 2.722 millones de euros hasta 2022 para reforzar y mejorar el canal *online*.

Por ejemplo, su concepto de inventario único que permite vender por el canal *online* tanto las existencias de almacenes centrales como las disponibles en las tiendas es un claro ejemplo del nuevo diseño de tienda que exige la digitalización de la economía. Esta estrategia, por ejemplo, soluciona en parte los problemas de la entrega *en la última milla* que

hemos visto que son un aspecto crítico para la satisfacción del cliente en su utilización del comercio electrónico

4. Conclusiones

La crisis económica derivada de la covid-19 va a suponer una reducción en la capacidad de compra del consumidor global al ser la renta disponible uno de los motores del crecimiento del comercio electrónico. Países en los que sectores más impactados tengan un peso superior en la estructura de su PIB sufrirán, lógicamente, caídas mayores en su actividad económica global, como es el caso de España, donde el turismo y la restauración son primordiales en su estructura sectorial.

Además de este fuerte impacto negativo de la pandemia, la misma está provocando una aceleración del fenómeno de la digitalización creciente de la economía. Debido al confinamiento los consumidores de todo el mundo han aumentado su confianza en las plataformas de comercio electrónico y su destreza en la utilización de los canales de compra *online*. Muchos de ellos reconocen las ventajas de esta forma de comprar y aunque se vuelva a la normalidad seguirán adquiriendo parte de sus necesidades de consumo por internet. En este sentido, podemos decir que el fenómeno de la digitalización se ha acelerado en más de cinco años sobre su tendencia previa.

El cambio está siendo tan drástico que muchas empresas desgraciadamente no van a saber responder a este reto y desaparecerán. Para otras en cambio, el mercado se amplía de forma extraordinaria y si aciertan en sus estrategias de digitalización podrán multiplicar varias veces su tamaño. Las empresas con propietarios o ejecutivos no familiarizados y convencidos con la digitalización tienen una supervivencia poco garantizada en muchos sectores.

En el caso de España, por destacar los aspectos positivos de la evolución del entorno, para muchos sectores y negocios se abre de forma efectiva el mercado de los hispanoparlantes, por lo que, si se sabe diseñar una estrategia adecuada, el resultado será un aumento espectacular de la cifra de negocios.

La actitud de algunos de los *damnificados* por esta transformación del entorno será culpar a la pandemia de sus malos resultados. Lo que no deben olvidar es que las nuevas generaciones como los *millennials* ya estaban modificando su comportamiento como consumidores y que la covid-19 solo ha intensificado la tendencia a la digitalización. El problema fundamental ha sido su falta de previsión de los cambios estructurales del sector en el que operan.

Por otro lado, otros sectores como el inmobiliario también pueden sufrir los efectos de la digitalización. Probablemente la demanda de arrendamiento y compra de activos inmobiliarios se altere significativamente en los próximos años. Lo lógico es pensar que desciendan las necesidades de espacio de oficinas y locales comerciales, pero se incremente la demanda de activos logísticos como los almacenes y centros de entrega (*hubs* logísticos). Probablemente, en el caso de los locales comerciales, exista un desplazamiento de los situados en los centros de las ciudades, con restricciones de tráfico, a zonas más en el extrarradio, que permiten utilizarlos como tiendas y centros de entrega de compras *online*. La demanda de vivienda también puede sufrir un cambio con una mayor atracción de los inmuebles situados en pequeñas localidades próximas a grandes centros de población, en detrimento de los activos localizados en grandes núcleos urbanos.

Otro sector que está sufriendo un fuerte impacto por la digitalización es el sector financiero, las agencias de viajes y la mayor parte de los servicios que no exigen contacto físico.

En definitiva, la digitalización va a provocar cambios profundos en la demanda y comportamiento de los consumidores. Como en otras transformaciones sufridas por la economía en el pasado, las empresas que no sepan adaptarse tienen amenazada su supervivencia.

NOTAS

- (1) Al respecto véase P. Lamothe (2020).
- (2) <https://www.kantarworldpanel.com>.
- (3) https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-11/Presentacion-ComercioElectronicoB2C2018_Ed2019_1.pdf.
- (4) Las estadísticas del volumen y dinámica del *ecommerce*.

- (5) CNMC, *Informe sobre el comercio electrónico en España*, junio 2020.
- (6) Dentro del comercio electrónico existen varios segmentos importantes. El B2C (Business to Consumer) es el que se realiza entre empresas y los consumidores individuales. Existe también el B2B o comercio entre empresas y el C2C que está experimentando un importante auge a través de las redes sociales y plataformas de economía colaborativa y alternativa.
- (7) Passport, *Digital Landscape in Spain*, 2020.
- (8) El Índice de Economía y Sociedad Digital (DESI) es una medida compuesta que agrupa cinco indicadores del rendimiento digital de Europa y que permite evaluar la evolución de los Estados miembros de la Unión Europea en la competitividad digital. Estos cinco indicadores son conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales.
- (9) <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
- (10) Passport, *Digital Landscape in Spain*, 2020.
- (11) P. J. Contreras Contreras, *El estado del ecommerce en el retail. Un crecimiento en evolución ante la incertidumbre de la covid-19*. EAE BUSINESS SCHOOL, mayo 2020.
- (12) BBVA RESEARCH, *Impacto de la covid-19 sobre el consumo en España en tiempo real y alta definición*, agosto 2020
- (13) McKinsey, *Reimagining stores for retail's next normal*, abril 2020.
- (14) Deloitte *From bricks to clicks. Generating global growth through eCommerce expansión*, 2014.
- (15) <https://www.expansion.com/ofertas-regalos/empresas/2020/06/11/5edbab9e5fdea6b3b8b45c6.html>.
- (16) *Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative*, mayo 2020.
- (17) M. Evans, *Five Digital Shopping Trends Emerging During the Pandemic*, Euromonitor International, 2020.
- (18) <https://okdiario.com/economia/inditex-ya-duplica-sus-ventas-online-mientras-espana-sigue-perdiendo-peso-gigante-textil-6151450>.

BIBLIOGRAFÍA

- BBVA RESEARCH, *Impacto de la covid-19 sobre el consumo en España en tiempo real y alta definición*, agosto 2020.
- Deloitte Consulting, *From bricks to clicks. Generating global growth through eCommerce expansión*, 2014
- M. Evans, *Five Digital Shopping Trends Emerging During the Pandemic*, Euromonitor International, 2020.
- P. J. Contreras Contreras, *El estado del ecommerce en el retail. Un crecimiento en evolución ante la incertidumbre de la covid-19*. EAE BUSINESS SCHOOL, mayo 2020.
- Varios autores, *The Coronavirus Era: How Will Consumer Markets Evolve?* –Passport– Mayo 2020.
- P. Lamothe, «La evolución del sector de servicios financieros: la amenaza creciente de las FINTECH a la banca tradicional», *Economistas*, núm. 167-168, abril 2020, págs. 177-187.

EN PORTADA

McKinsey, *Reimagining stores for retail's next normal*, abril 2020.
McKinsey, *Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative*, mayo 2020.
Passport, *Digital Landscape in Spain*, 2020.
Passport, *Digital Commerce in Spain*, 2020.
Statista, *Global Consumer Survey Spain*, 2020.

WEBS INTERESANTES

<https://www.euromonitor.com/coronavirus>
<https://www.ontsi.red.es/inforti>
<https://www.cnmc.es/>
<https://www.doofinder.com/es/>

COVID-19. ¿OPORTUNIDAD PARA EL MUNDO RURAL EN ESPAÑA? UNA REFLEXIÓN

Agustín Molina Morales

Jaime de Pablo Valenciano

Juan Milán García

José Luis Caparrós Martínez

Grupo Almeriense de Economía (SEJ147). Universidad de Almería

RESUMEN

A lo largo de la historia las pandemias han traído consecuencias económicas, sociales y políticas que han afectado a la mayoría de los sectores de un país. La aparición de la covid-19 no ha sido una excepción e incluso se ha llegado a tener que recluir a la población con el coste económico y social que conlleva esa situación.

Ante este panorama están los municipios rurales de España que, en la mayoría, están sufriendo un problema de despoblamiento desde mediados del siglo pasado. E incluso muchos de ellos tienen su fecha de caducidad marcada en el calendario.

Esta pandemia puede ser una oportunidad para esos municipios rurales debido a que está demostrado que hay una mayor seguridad en esos lugares que en las localidades urbanas. Si a eso le añadimos que la mayor parte de las infraestructuras verdes se ubican allí, da lugar a que esos ecosistemas sean fuente de bienes y servicios de gran valor e importancia económica, tales como el agua y aire limpios, el almacenamiento de carbono o la protección frente a los efectos del cambio climático.

El resultado podría ser que la dinámica de éxodo rural-urbano se invirtiera y que se vuelvan a repoblar muchos municipios con la consiguiente recuperación de infraestructuras como puedan ser colegios, ambulatorios, etc. Pero es imprescindible la digitalización y accesibilidad a las TIC y el fomento del teletrabajo.

PALABRAS CLAVE

Municipios rurales, Despoblamiento, Covid-19, Oportunidades.

1. Introducción

Siempre se ha repetido que una gran crisis es también una gran oportunidad. Es una proposición razonable por cuanto que las convulsiones abren ventanas de oportunidad para innovaciones y para la obligada reasignación de recursos a que la conmoción da lugar. Esto justifica preguntarse por las posibles oportunidades que esta crisis ha abierto para el deprimido mundo rural. Hacer de la necesidad virtud es una labor a la que la economía no es ajena.

Hace medio siglo, aún los manuales de economía hablaban de los bienes libres, en oposición a los bienes económicos. Se trataba de aquellos bienes que, por ser tan abundantes en la naturaleza, estaban disponibles en cantidades ilimitadas para todo el mundo. El ejem-

plo más claro era el de los recursos naturales como el aire o el agua. Poco a poco, el agua fue perdiendo esta característica y ya es considerado un bien económico. Es decir, ya es un bien escaso y que tiene un precio como el trigo o el petróleo.

En 1972 se publicó *Los límites al crecimiento*, conocido como Informe Meadows, que supuso el primer aldabonazo sobre los límites del planeta. Fue el gran golpe a una creencia generalizada pero que parecía evidente: el mundo tenía límites físicos y no podría crecer indefinidamente. Recordemos que el crecimiento era, y sigue siendo, una premisa fundamental desde que se fundó la ciencia económica. Los recursos naturales son los que hay en el globo y no hay posibilidad de aumentarlos. El único contacto económico del plane-

ta con el exterior es la energía del sol. Esta realidad incluye el agua, que es la que hay. Y, mientras, la población sigue aumentando. En este contexto se realiza el presente trabajo, que consta de cuatro partes, tras esta introducción. Una primera en la que se plantean los problemas fundamentales de nuestro mundo rural; una segunda en la que se analizan cuáles pueden ser las oportunidades que para la parte vacía de nuestro país cabe plantearse tras la conmoción generada por el coronavirus; una tercera en donde se realiza una matriz de correlación de las variables analizadas, y finalmente unas conclusiones.

2. El mundo rural

2.1. Origen y problemática del mundo rural

La vida en el medio rural ha sufrido profundas transformaciones en los últimos cien años, como consecuencia de los cambios que se han ido produciendo en la agricultura. Primero se pasó de la agricultura tradicional a la moderna y después, ya en los ochenta, surgió el concepto *sostenible*, que poco a poco ha ido afectando a todos los sectores y, particularmente, al rural (Camarero, 1997).

A lo largo de estos años dos hechos se han manifestado en las zonas rurales: la pobreza se concentraba en ellas y la agricultura podía ser cuello de botella o motor de un desarrollo global, dependiendo de la estrategia elegida; en la mayoría de los casos las perspectivas apuntaban a la primera de las posibilidades (World Bank, 2008).

Con el término de la Segunda Guerra Mundial algunas organizaciones internacionales (ONU, FMI y Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD) en 1945, OECE en 1947...) hacen que tomen impulso las teorías del desarrollo económico. Los distintos enfoques atribuyen al sector agrario un papel dinámico en el proceso de transición, ya que es el que provee de alimentos a una población creciente, adquiere bienes manufacturados a los sectores industriales emergentes, genera capital para invertir en los sectores locomotora no agrarios y los provee de mano de obra. Se proponía también una industrialización orientada al interior, siguiendo la política de invertir en la producción de bienes industriales que sustituyen a los importados (CEPAL, 1997).

En los años cincuenta se demostró que una producción agrícola reducida puede estrangular el crecimiento de los demás sectores. En los setenta se comprobó que el rápido crecimiento de la demanda de alimentos no podía ser atendido por un sector agrícola con tecnología estancada. Cada vez se le va dando mayor importancia a la producción agraria dentro del desarrollo global. Se puso de manifiesto que la pobreza rural en los países subdesarrollados estaba causada por la falta de tecnología adecuada y del capital humano necesario, y no por la ineficiencia de los agricultores, y que la falta de inversiones se debía a que las políticas económicas nacionales infravaloraban la importancia de la agricultura (Ceña Delgado, 1994).

En los países desarrollados el mundo rural no fue objeto de políticas específicas; se limitaba a ser proveedor de materias primas y alimentos. En muchos casos, las políticas de precios garantizados favorecieron la producción y aseguraron las rentas de los agricultores. Pero, a pesar de todo, poco a poco el medio rural se fue despoblando, lo que provocó un descenso de la demanda de bienes y servicios, una reducción de la vitalidad de las sociedades rurales, ya que la población más dinámica, los jóvenes, emigraba, y al disminuir la población disminuyeron los ingresos fiscales y el número de escuelas y médicos y se incrementaron los costes per cápita del mantenimiento de los servicios públicos y las infraestructuras.

Hasta los setenta no se empieza a prestar atención especial a estos problemas. Surgen entonces teorías como el *Crecimiento con equidad* y el modelo de *Desarrollo rural*, que dan un giro al papel que desempeñaba la agricultura en los programas de desarrollo. Se apunta la necesidad de mejores infraestructuras, de unos servicios y unas instituciones que generen las condiciones adecuadas para crear y mantener una nueva agricultura y fomentar la modernización del mundo rural. Otro modelo es el denominado *Desarrollo endógeno*, que apuesta por el factor humano como la fuerza dirigente y como fin último del desarrollo; los dos principios en los que se apoya son la identidad cultural, porque cada nación tiene derecho a preservar su propia cultura, y la participación e iniciativa del propio pueblo. Estos modelos, junto con otros más preocupados por el medioambiente como

el *Ecodesarrollo*, configurarían en los ochenta el *Desarrollo Sostenible* (Milán y cols., 2019).

Al inicio de los ochenta, en los países desarrollados se encontraban zonas rurales muy dispares:

- Zonas con un nivel de producción tan reducido, que corrían el peligro de quedar desérticas.
- Zonas que, sin estar especialmente desarrolladas, conservaban cierto número de habitantes, y en las que la agricultura jugaba un papel determinante.
- Zonas en las que se había producido una importante diversificación económica.

Al mismo tiempo que aparecen nuevos conflictos al gestionar el medio ambiente y los recursos naturales, la sociedad asignaba al mundo rural un nuevo papel: el de protector de la naturaleza y lugar de ocio y de descanso, exigiéndole una agricultura no contaminante. La agricultura moderna entraba en crisis: disparidades regionales, la industria deja de absorber la mano de obra sobrante del sector agrario, las políticas de desarrollo rural son dirigidas *desde arriba*, etc. (Martín y cols., 1998).

Los años noventa son los del *Desarrollo Sostenible*. La FAO lo define como *el manejo y conservación de la base de recursos naturales y la orientación del cambio tecnológico e institucional, de tal manera que asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras*; es decir, es aquel desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (McChesney, 1991).

Un sistema de producción sostenible exige cambios como la reducción del consumo de energía fósil, menor uso de pesticidas químicos, reducción de la erosión de los suelos...; en definitiva, supone, en muchos casos, una agricultura menos intensiva en capital y más intensiva en trabajo. En estos años también se lleva a cabo una descentralización de las instituciones públicas, al dotar de más autonomía y responsabilidad a las autoridades regionales y locales (Naldi y cols., 2015).

El mantenimiento del tejido socioeconómico y el incremento de los niveles de renta y bienestar de los

habitantes de las zonas rurales son objetivos de interés para el conjunto de la sociedad, pues es necesario mantener los valores medioambientales, culturales y el patrimonio rural, y ofrecer abundantes posibilidades recreativas de tiempo libre a los habitantes de las ciudades.

En la actualidad, el medio rural se enfrenta a nuevas situaciones como consecuencia de los cambios producidos en los últimos años. El sector agrario ha dejado de generar empleo y este problema ya no puede resolverse transfiriendo la mano de obra excedentaria a los grandes núcleos industriales, como se hizo en los años de la industrialización agraria, pues no existe en ellos la actividad económica necesaria para absorberla (sin contar, además, con los problemas derivados del asentamiento poblacional en los núcleos de recepción y la desertización humana en las comarcas de origen). Por otro lado, la sociedad contemporánea tiene nuevas necesidades y demandas, por lo que el modelo de agricultura hasta ahora dominante va perdiendo su razón de ser. Se ha despertado la preocupación por el medio ambiente, lo que ha fomentado el uso de métodos de producción de bajo impacto, la diversificación de las funciones de la agricultura hacia otras actividades como la forestal, y nuevas producciones agrícolas para usos no alimentarios, un empleo más racional de los medios de producción, reducción del uso de pesticidas, etc.

Para adecuarse a lo que la sociedad espera de ellas, las áreas rurales presentan los siguientes problemas fundamentales:

- Estructuras agrarias deficientes.
- Escasas oportunidades de empleo.
- Infraestructuras y equipamientos inadecuados.
- Escasa diversificación del tejido económico.
- Desvalorización social de la actividad agraria.
- Abandono del campo por parte de la población más joven y, por ello, más dinámica.
- Envejecimiento de la población y falta de renovación generacional.

Para afrontar esta situación, la Unión Europea propone para el mundo rural un modelo de desarrollo integrado y sostenible. Una estrategia de desarrollo integral, basada en: la movilización de los recursos endógenos, la dotación de infraestructuras de comunicaciones y telemáticas, el establecimiento de incentivos económicos que permitan aprovechar las actuales tendencias de descentralización y fragmentación de los procesos de fabricación industrial, y la explotación de los nuevos sectores emergentes que respondan a las nuevas demandas de ocio y gestión de los recursos medioambientales. El concepto de lo agrario, considerado como una actividad económica y una forma de vida, está cada vez menos valorado. Aunque la respuesta a los problemas del mundo rural no puede venir desde una perspectiva exclusivamente agraria, sino desde una que promueva la diversificación de la actividad económica, no se puede olvidar la identidad cultural de las zonas rurales y la preservación de sus valores medioambientales, culturales, históricos y patrimoniales.

Básicamente, los objetivos que se pretenden conseguir en las áreas rurales son los siguientes:

- Mejorar la calidad de vida.
- Regeneración y dinamización del tejido socioeconómico.
- Mantenimiento de la población.
- Protección medioambiental.
- Creación de empleo estable mediante la especialización y diversificación de la actividad económica.

Y para conseguir estos objetivos, los principios de actuación que se deben arbitrar son, entre otros:

- La participación de los interesados en la confección de su propio desarrollo, generando motivación, creatividad y compromiso.
- Fomento de la pluriactividad.
- Aumento de la formación.
- Dinamización social y cultural de la población rural.
- Cooperación administrativa e institucional.

La propia OCDE señala que los municipios rurales ya no se dedican exclusivamente a la agricultura y define

el mundo rural como *el conjunto de regiones o zonas con actividades diversas (agricultura, artesanía, pequeña y mediana industria, comercio, servicios, etc.), en las que se asientan pueblos y aldeas, pequeñas ciudades y centros regionales, así como espacios naturales y cultivados* (Yenesew y cols., 2015).

2.2. Despoblamiento

Este fenómeno no es exclusivo de un tipo específico de territorio, ya que puede afectar tanto a las zonas urbanas como a las rurales (Hospers, 2013). Pinilla y Sáez (2017) definen la despoblación como un fenómeno demográfico y territorial que produce la disminución de la población de un territorio o un núcleo de población en un período determinado, siendo especialmente desfavorable cuando las áreas rurales se ven afectadas.

En el caso de España este fenómeno no es uniforme y varía considerablemente entre los distintos municipios de las comunidades autónomas (cuadro 1).

Cuadro 1
Porcentaje de municipios que han perdido población por CC.AA. (2018-1998)

CC.AA.	Porcentaje de municipios
Andalucía	55,40
Aragón	77,81
Asturias	87,18
Baleares	4,48
Canarias	22,99
Cantabria	49,02
Castilla-La Mancha	74,21
Castilla y León	87,23
Cataluña	26,88
Comunidad Valenciana	35,49
Extremadura	84,55
Galicia	76,53
La Rioja	70,11
Madrid	4,47
Murcia	11,11
Navarra	51,47
País Vasco	22,40

Fuente: INE.

Cuadro 2**Los quince municipios con menor tasa de variación en España (2000-2018)**

Provincia	Nombre del municipio	Variación absoluta 2018-2000	Población 2018 (personas)	Población 2000 (personas)	Tasa de variación 20018-2000 (porcentaje)
Cuenca	Arandilla del Arroyo	-35	10	45	-77,78
Guadalajara	Angón	-35	10	45	-77,78
Soria	Cigudosa	-58	18	76	-76,32
Ávila	Navaquesera	-46	16	62	-74,19
Segovia	Pajarejos	-34	12	46	-73,91
Zaragoza	Bagüés	-34	12	46	-73,91
Guadalajara	Cendejas de la Torre	-65	24	89	-73,03
Guadalajara	La Olmeda de Jadraque	-23	9	32	-71,88
Segovia	Bercimuel	-63	25	88	-71,59
Segovia	Riaguas de San Bartolomé	-67	28	95	-70,53
Guadalajara	Peralveche	-117	49	166	-70,48
Guadalajara	Arbeteta	-61	26	87	-70,11
Cuenca	Portalrubio de Guadamejud	-63	27	90	-70,00
Soria	La Riba de Escalote	-20	9	29	-68,97
Segovia	Castro de Fuentidueña	-62	29	91	-68,13

Fuente: INE. Elaboración propia.

Los municipios más afectados son los situados en Castilla y León, Asturias y Extremadura con valores superiores al 80%. Las que tienen un valor menor son Madrid y Baleares. Los casos más extremos son los que se aprecia en el cuadro 2.

Las zonas rurales de montaña son potencialmente vulnerables al abandono de la tierra y la despoblación debido a su dependencia de la agricultura o las pequeñas empresas (MacDonald y cols., 2000).

En España tenemos 5.877 municipios rurales con menos de 2000 habitantes que suponen el 5,74% de la población total. Y de estas, 1.352 tienen menos de cien

habitantes. En el cuadro 3 se muestra cómo, a medida que aumenta el tamaño de la población de un municipio rural, se incrementa el número de jóvenes y adultos y se reduce el de mayores. Esto es sintomático de que en los municipios la pérdida de población implica la pérdida de infraestructuras básicas como puedan ser el colegio o el ambulatorio, y esto trae como consecuencia que la mayor parte de la población joven y adulta se vaya a otros municipios en donde sí disponen de esos equipamientos.

Si comparamos el tamaño de los municipios rurales con el total observamos claramente el envejecimiento que están sufriendo estos municipios.

Cuadro 3

Población por grupo de edad en los municipios rurales de España (2019)

Tamaño municipal de la población	Número de municipios	Total población	Jóvenes	%	Adultos	%	Mayores	%
0-100	1.352	76.828	3.504	4,6	42.578	55,4	30.746	40,0
101-500	2.645	658.384	56.508	8,6	383.806	58,3	218.070	33,1
500-1000	1.003	721.203	81.314	11,3	438.140	60,8	201.749	28,0
1001-2000	877	1.242.862	155.473	12,5	767.374	61,7	320.015	25,7
Total Rural	5.877	2.699.277	296.799	11,0	1.631.898	60,5	770.580	28,5
Total España	8.131	47.026.208	7.364.092	15,7	30.604.923	65,1	9.057.193	19,3

Fuente: Pérez Díaz y cols. (2020).

2.3. Sistematización de experiencias

El caso de Villaviciosa (Córdoba) es un ejemplo de cómo la gestión y aprovechamiento forestal de los montes públicos puede contribuir al desarrollo rural. Este municipio lleva más de una década realizando una gestión y aprovechamiento de sus montes públicos, con una visión empresarial orientada a la generación de empleo y rentas locales y a la permanencia del máximo valor añadido en la comunidad. Con poco más de tres mil habitantes ha conseguido, a través de la colaboración público-privada, consolidar un potente sector empresarial vinculado al mundo forestal, formado por la mayor cooperativa de transformación de la piña del pino piñonero existente en Andalucía, un moderno aserradero, una fábrica de embutidos de caza, una fábrica de corcho, más de una decena de empresas de la madera, un hotel rural y campings municipales y varias empresas de turismo activo.

Ainsa, en la provincia de Huesca, ha sido designada la capital de la montaña española para 2020 por la Asociación Española de Municipios de Montaña (esMontañas). Esta localidad es la puerta de entrada al Pirineo aragonés. Su casco histórico está declarado Conjunto Histórico-Artístico desde 1965. En 2018 fue escogida como capital de turismo rural 2018 y está incluida entre los pueblos más bonitos de España. Se trata de un territorio innovador que ha conseguido que el turis-

mo activo y de naturaleza sea el motor económico de toda una comarca. Es el primer municipio aragonés en plazas de alojamiento, 600 personas de sus 2.200 habitantes viven directamente del turismo y las empresas de este municipio están a la vanguardia nacional en lo que respecta a la oferta de experiencias y actividades en la naturaleza.

También hay que destacar el papel de las universidades como agentes dinamizadores del desarrollo local. El siguiente ejemplo escocés demuestra que, con un enfoque adecuado, la interacción de la universidad con las empresas del territorio favorece de forma decisiva las posibilidades de innovación y crecimiento también en el medio rural. Ha sido el caso de la University of the Highlands and Island (Comisión Europea, 2017). Ha llevado a cabo proyectos exitosos bajo la premisa de que el medio rural precisa, más que nunca, de población capaz de emprender, de innovar, de rediseñar nuevas relaciones económicas y sociales entre sí y con el medio urbano. Y se ha centrado mucho en las cuestiones relacionadas con el emprendimiento y en la recuperación del *orgullo rural*. En el caso de España, la Universidad de Almería ha implementado el proyecto denominado *Marca Pueblo* con el fin de buscar soluciones a siete municipios rurales (Alcontar, Almócita, Lijar, Lubrín, Olula de Castro, Purchena y Serón) de esta provincia, y el objetivo final es diferenciar cada

localidad y de esa forma poder atraer a nuevos ciudadanos. Almería es la segunda provincia que más crece en términos relativos de población y de crecimiento vegetativo del país, en realidad son tres municipios litorales, Almería capital, Roquetas de Mar y El Ejido, los que aglutinan el 53% de la población total de la provincia. Si se les añade los otros nueve municipios que tienen más de 10.000 habitantes, ellos poseen el 77% de la población. Es decir, el resto de los municipios aglutinan solo el 23% de la población provincial. Y dentro de este 23%, 51 municipios tienen menos de mil habitantes y supone el 3% de la población. Si se sigue ahondando, 21 tienen menos de 300 habitantes y supone un 0,6% de la población. Estos municipios de menos de mil habitantes están en peligro de extinción, sobre todo los 21 que tienen menos de 300 habitantes. Uno de los municipios ya ha registrado la marca comercial *Lubrín, legado natural*.

Así mismo, también son referente los municipios incluidos en el parque natural de Sierra de Cazorla, Segura y Las Villas, Cazorla, La Iruela y Segura de la Sierra. Estos han sido declarados municipios turísticos de Andalucía y también como Pueblos Bonitos de Andalucía. Su patrimonio y los recursos naturales son óptimos para el desarrollo integral de un turismo ecológico. Disponen de una gama amplia de hospedaje como son casas rurales, viviendas turísticas, apartamentos, entre otros. Y todo ello dinamizado por un número grande de empresas de turismo activo. Es importante destacar su página web (<https://ruralsierracazorla.com/municipios/>) donde se da una información exhaustiva sobre este parque natural.

3. Desafíos y oportunidades

La Unión Europea, en su estrategia al desafío de la biodiversidad, estableció el camino a seguir para el mantenimiento del medioambiente y la lucha contra el cambio climático. Por su parte, el *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima*, del gobierno español de 2020, preconiza la descarbonización de la economía, buscando una trayectoria de neutralidad climática de la economía y la sociedad en el horizonte 2050. Por otra parte la aparición de la pandemia covid-19 se debe plantear como una oportunidad para el mundo rural.

Todo ello enmarcado en una política de lucha contra el despoblamiento.

3.1. *El aire, bien público*

Una vez abandonada la idea de considerar el aire como bien libre, el aire debe ser considerado un bien público, pues cumple el principio fundamental que caracteriza a este tipo de bienes: no rivalidad en el consumo, siempre que se mantenga en su estado natural. No es el caso del aire contaminado que provoca tantas enfermedades pulmonares y muchas otras.

Si el aire es indispensable para la vida, seguir corrompiéndolo no es el camino más sensato. Y en esta corrupción ocupa un lugar estelar el calentamiento de la tierra. No es este el lugar para debatir el tema ampliamente demostrado por los científicos. En lo que a nuestro análisis concierne es un hecho que las zonas rurales del país disponen de un aire más limpio que las urbanas y además contribuyen a mejorar su calidad, vía absorción de gases de efecto invernadero. Es obvio que vivir en un lugar más sano y libre de contaminación es un acicate muy relevante si hay ciudadanos que pueden optar por esta elección. A ello hay que añadir la mayor parte de los recursos naturales presentes en el mundo rural. Aun cuando muchos de ellos no son bienes públicos, sí suelen ser bienes preferentes o bienes de propiedad común.

No obstante, el aire cae en el riesgo que presentan los bienes de propiedad común, definidos como bienes a los que todo el mundo tiene acceso sin incurrir prácticamente en ningún coste. Esto deriva en una situación en la que el mantenimiento de una calidad de aire no perjudicial para la salud debe ser una prioridad si se quiere dinamizar las zonas rurales. Por tanto, a la hora de valorar la puesta en marcha de iniciativas orientadas a revitalizar los espacios rurales hay que tener en cuenta su impacto en el aire.

3.2. *Movimientos migratorios y seguridad*

En la actualidad se habla de la España vaciada pero esta historia no es un problema actual sino que lleva ya mucho tiempo produciéndose. Como hemos señalado, a mediados del siglo pasado se dio el fenómeno deno-

minado éxodo rural. El motivo fue la inexistencia de recursos para vivir en aquellos municipios y las oportunidades que se daban en los municipios urbanos. Esto ha traído consigo la reducción drástica de la población de los municipios rurales, y algunos de ellos incluso se han abandonado.

Hay un amplio consenso científico prácticamente generalizado, de que nuestro actual modelo de desarrollo y de consumo energético es el responsable de una alteración climática planetaria, que no tiene precedentes en la historia de la humanidad, la cual está provocando serios impactos tanto en el medio ambiente como en la economía mundial, y todo apunta que se agravará en el futuro (Cook y cols., 2013).

Por otro lado, las sequías son cada vez más largas y acusadas en todo el mundo y los fenómenos meteorológicos extremos, tales como incendios devastadores, lluvias torrenciales o huracanes son cada vez más frecuentes y severos (Raleigh y cols., 2008).

El impacto de este fenómeno se está manifestando de manera virulenta en algunas zonas del planeta, lo que está provocando cambios en la forma de vida de millones de personas. El cambio climático está destruyendo cosechas, matando rebaños o haciendo inviable los modos de vida tradicionales en regiones completas del planeta.

Tal es la repercusión, que hay estudios que afirman que actualmente el cambio climático es más importante para las migraciones que los factores económicos y políticos en los países de origen (Wesselbaum y cols., 2018).

En este sentido, el último informe del Grupo Banco Mundial (2020) (1) concluye que, de no adoptarse medidas urgentes en materia de lucha contra el cambio climático y de desarrollo, para el año 2050 el número de desplazados como consecuencia de este fenómeno podría alcanzar los 140 millones, en tres de las regiones en vías de desarrollo más densamente pobladas del mundo (sur del Sahara, Asia meridional y América Latina). Se trataría de personas que se verían obligadas a abandonar sus tierras como consecuencia de la escasez de agua, las malas cosechas, el aumento del nivel del mar y los tsunamis. Según las previsiones realizadas

por la comunidad científica, la influencia de este fenómeno en las migraciones puede desembocar en una situación de riesgo para la seguridad y la sanidad públicas (Shultz y cols., 2019).

En el caso de España, el abandono de las tierras de los municipios rurales debido al despoblamiento de los mismos está produciendo graves problemas, como puedan ser de erosión de los suelos y desertificación.

La pandemia covid-19 está haciendo que muchas personas se planteen vivir en municipios rurales y se pueda dar una inmigración inversa de la ciudad al campo. Ello es debido a que la sociedad española ha vuelto su mirada hacia una vida más sostenible, segura y acorde con el entorno en el medio rural.

Las cifras de contagiados en España demuestran que hay más seguridad frente a las pandemias en los municipios rurales que en los urbanos. Y esto puede dar lugar a que las personas busquen esa confianza de lo rural.

3.3. *Digitalización y accesibilidad*

La globalización ha traído consigo la apertura de todos los territorios. La presencia de Internet de alta velocidad en todos los rincones de los municipios rurales se hace imprescindible (Rodríguez, 2020a).

En el caso de España, los valores más bajos de conexión lo tienen las CC.AA. de Galicia, Extremadura, Castilla y León y Asturias (cuadro 4). Estas tres últimas son las que tienen un mayor número de localidades afectadas por el despoblamiento.

La puesta en marcha de conexión de internet de alta velocidad en el 100% de los municipios rurales puede suponer un resurgir de estas localidades. En este sentido, puede favorecer algunas de las oportunidades que se abren para las zonas rurales tras la crisis sanitaria, tales como el previsible traslado de población a zonas rurales para teletrabajar, incremento del turismo rural o la previsible deslocalización de empresas y servicios.

A otro nivel superior están los operadores de telefonía móvil de este país que con la tecnología 4G llegan

Cuadro 4
Porcentaje de conexión de banda ancha por ADSL, red de cable o fibra óptica, vía satélite, WiFi público o WiMax en Hogares (2019)

Comunidad autónoma	Porcentaje
Andalucía	83,0
Aragón	85,7
Asturias (Principado de)	79,8
Baleares (Islas)	90,0
Canarias	86,6
Cantabria	83,4
Castilla-La Mancha	82,0
Castilla y León	78,3
Cataluña	87,3
Comunidad Valenciana	85,8
Extremadura	77,0
Galicia	76,2
Madrid (Comunidad de)	91,9
Murcia (Región de)	84,3
Navarra (Comunidad Foral de)	88,2
País Vasco	87,9
Rioja (La)	81,3
Ceuta	85,4
Melilla	80,1
España	85,2

Fuente: INE.

al 90% de la población. Todos los operadores se han centrado en las segundas residencias y ofertan packs a precios reducidos.

Un cambio sustancial llegará cuando se implemente el 5G, pero no será a corto plazo. Esta tecnología, en comparación con la 4G, además de la velocidad, los nuevos usos del Internet de las cosas (IoT) y la comunicación crítica requerirá un nuevo nivel de rendimiento mejorado.

Desde el punto de vista de los negocios, Internet combinado con una suficiente accesibilidad en cuanto a comunicaciones, transporte y logística, permite superar el peso del factor geográfico en cuanto a la localización de las empresas y sus profesionales.

La digitalización no solo es tener una página web de venta *online*, publicitarse por medio de las redes sociales (Facebook, Twiter...) o posicionarse en Google. Hay que adaptarse a los nuevos canales, cambiar la relación con el cliente y diferenciarse en el producto o servicio.

Pero la asignatura pendiente es la brecha digital existente entre zonas rurales y zonas urbanas. Por eso es fundamental el principio de igualdad en todos los municipios de España en cuanto a la accesibilidad de las TIC.

Se debería de pasar de *Smart Cities* a *Smart Villages* y de esa forma aprovechar esas nuevas tecnologías para lograr un mundo rural inteligente, políticas específicas de I+D+i y emprendimiento.

3.4. Acceso a la vivienda

El valor añadido que tienen las viviendas urbanas es en general la cercanía de infraestructuras como escuelas, hospitales, centros comerciales... A diferencia de las viviendas rurales, que en muchas ocasiones carecen de esos servicios.

También se corresponde en relación al precio de la vivienda. Comprar una vivienda en un municipio de menos de 5.000 habitantes en España es un 51,8% más barato que la media nacional, según un estudio publicado por Idealista (2). Adquirir una vivienda en uno de estos pueblos tiene un precio de 834 euros/m², mientras que el precio medio de las capitales en España se situaba en el mes de junio en 1.729 euros/m², como se aprecia en el cuadro 5.

En el período comprendido entre junio 2020 y 2021 los municipios de menos de 5.000 habitantes han subido un 6,11%. Destacan los incrementos de Badajoz, Castellón, Soria, Salamanca, Teruel y Ávila. Salvo Castellón, el resto de provincias destacan porque presentan serios problemas de despoblamiento en estos momentos (gráfico 1).

Cuadro 5

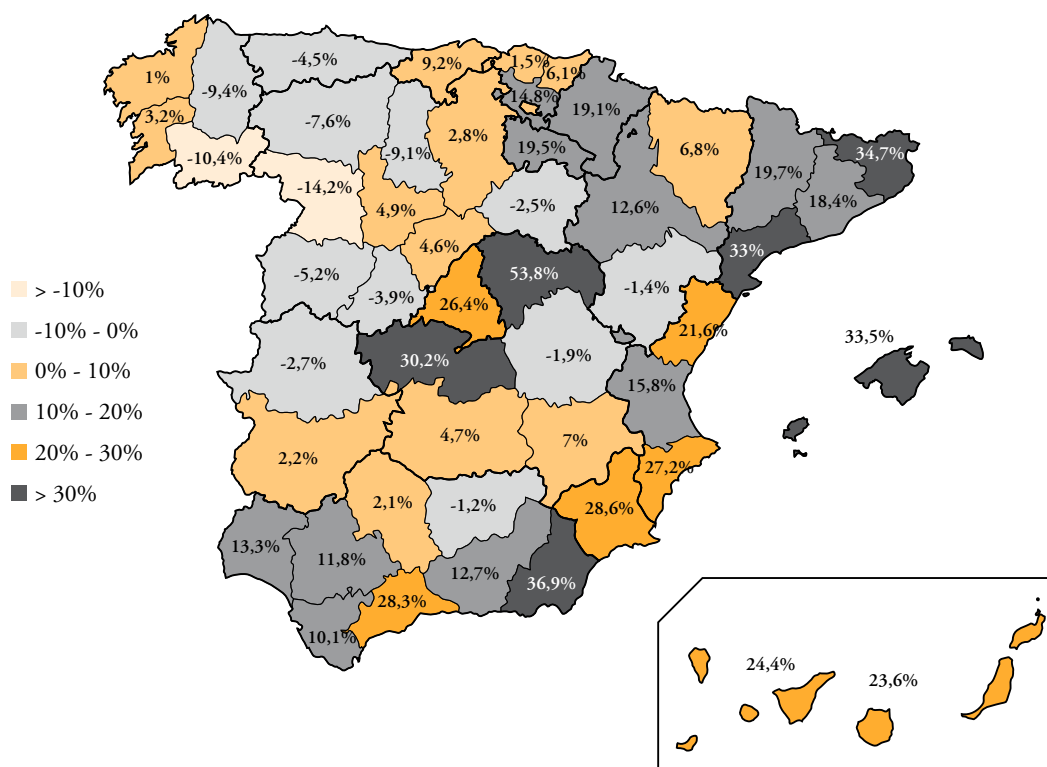
Variación de precios en municipios menores de 5.000 habitantes (junio 2020-2019)

Provincia	Jun-19	Jun-20	▲ %	Provincia	Jun-19	Jun-20	▲ %
Albacete	548	600	9,49	Jaén	567	577	1,76
Alicante	968	1.058	9,30	León	564	631	11,88
Almería	679	727	7,07	Lleida	838	908	8,35
Álava	1.228	1.188	-3,26	Lugo	684	766	11,99
Asturias	940	950	1,06	Madrid	1.129	1.137	0,71
Ávila	596	680	14,09	Málaga	1.064	1.086	2,07
Badajoz	514	624	21,40	Murcia	857	924	7,82
Baleares	2.562	2.607	1,76	Navarra	900	932	3,56
Barcelona	1.245	1.283	3,05	Ourense	569	616	8,26
Bizkaia	1.692	1.732	2,36	Palencia	540	598	10,74
Burgos	636	683	7,39	Las Palmas	1.072	1.198	11,75
Cáceres	589	620	5,26	Pontevedra	863	878	1,74
Cádiz	1.113	1.214	9,07	La Rioja	724	763	5,39
Cantabria	1.016	1.018	0,20	Salamanca	532	620	16,54
Castellón	696	843	21,12	Santa Cruz de Tenerife	1.328	1.380	3,92
Ciudad Real	484	542	11,98	Segovia	785	828	5,48
Córdoba	655	675	3,05	Sevilla	702	665	-5,27
La Coruña	777	776	-0,13	Soria	593	699	17,88
Cuenca	488	553	13,32	Tarragona	874	853	-2,40
Gipuzkoa	1.612	1.663	3,16	Teruel	604	694	14,90
Girona	1.621	1.688	4,13	Toledo	589	573	-2,72
Granada	686	715	4,23	Valencia	719	762	5,98
Guadalajara	639	684	7,04	Valladolid	603	636	5,47
Huelva	781	834	6,79	Zamora	523	557	6,50
Huesca	856	902	5,37	Zaragoza	579	617	6,56
ESPAÑA	786	834	6,11				

Fuente: Idealista.

Gráfico 1**Tasa de variación de la población 2019-2000**

Datos en porcentaje



Fuente: Elaboración propia por medio de datos INE.

Antes de la crisis de 2007 se produjo una llegada importante de extranjeros a los municipios rurales, destacando los procedentes del Reino Unido. Muchos de ellos habían vendido su vivienda en sus zonas de origen y compraban en zonas rurales de España.

Con la aparición de la covid-19 los propios residentes españoles están utilizando más sus segundas viviendas que están en zonas rurales y se ha incrementado la compra de viviendas rurales como hábitat principal.

3.5. Valorización de la proximidad

Ante la previsible reversión de los procesos de producción deslocalizados, se deben articular los procedimientos para el fomento de la producción sostenible y de cercanía que caracteriza a las zonas rurales.

La crisis del coronavirus ha demostrado que tenemos una excesiva dependencia de China para el suministro de todo tipo de productos, tanto de productos manufacturados como materias primas. Es previsible que tras la pandemia esta situación cambie y tanto empresas como consumidores apuesten por los productos de cercanía. Esto abre muchas oportunidades de negocio en nuestras zonas rurales. Savine y cols. (2020) muestran que, en el caso de Italia, los valores más altos de vulnerabilidad ante la covid-19 están relacionados en zonas con centros comerciales, cerca de las ciudades más pobladas y en las zonas industriales.

Si se retoma la reflexión presentada acerca de la calidad del aire, la cercanía a los centros de trabajo y consumo/ocio favorecerá el mantenimiento de la misma, a la vez que se dinamiza la actividad económica de las zonas rurales.

3.6. Teletrabajo

Tradicionalmente se han planteado los empleos en los municipios rurales por medio de los denominados Nuevos Yacimientos (Laville, 1995; Cantón Rodríguez, 1999, 1997). Estos están representados en el cuadro 6.

Se puede destacar el turismo activo y el turismo rural. Estos tipos de turismo se desarrollan en entornos no urbanos, en zonas naturales de baja densidad demográfica y sin las aglomeraciones típicas de otras formas de turismo más convencional, como el turismo de sol y playa. Por ello, previsiblemente es

Cuadro 6
Clasificación de los NYE según cuatro áreas generales

A) Los servicios de la vida diaria
1. Servicios a domicilio 2. Cuidado de los niños 3. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación 4. Ayuda a los jóvenes en dificultad y la inserción
B) Los servicios de mejora del marco de vida
5. Mejora de la vivienda 6. S. Seguridad 7. Transportes colectivos locales 8. Revalorización de los espacios públicos urbanos 9. Comercios de proximidad
C) Los servicios culturales y de ocio
10. Turismo 11. Sector audiovisual 12. Valorización del patrimonio cultural 13. Desarrollo cultural local
D) Los servicios de medio ambiente
14. Gestión de los residuos 15. Gestión del agua 16. Protección y mantenimiento de las zonas naturales 17. Normativa, control de la contaminación e instalaciones correspondientes

Fuente: Comisión Europea (1995).

Cuadro 7
Ocupados por día en relación al teletrabajo

Año	Ocasionalmente o más de la mitad de los días que trabaja	Ningún día
2006	5,2	94,8
2007	5,2	94,8
2008	5,6	94,4
2009	5,9	94,1
2010	6,2	93,8
2011	6,7	93,3
2012	7,3	92,7
2013	7,5	92,5
2014	6,8	93,2
2015	6,5	93,5
2016	6,4	93,6
2017	7,3	92,7
2018	7,5	92,5
2019	8,3	91,7

Fuente: Encuesta de población activa, microdato de la submuestra anual de 2019.

un turismo más seguro y de mayor confianza, respecto al coronavirus.

También puede ser una oportunidad la implementación del trabajo en muchas empresas y organismos para que la gente pueda vivir en municipios rurales (Rodríguez, 2020b). En el período 2006- 2019 la participación en el teletrabajo en España ha llegado a un 8,3% de la población ocupada (cuadro 7). La aparición de la covid-19 está activando el teletrabajo y hay empleos que son factibles a realizar desde casa.

De acuerdo con Brindusa y cols. (2019), la proporción de empleos que puede realizarse en casa sería la reflejada en el cuadro 8.

Cuadro 8**Proporción de empleos que podrían realizarse desde casa**

Profesiones	Porcentaje
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	58,9
Directores y gerentes	56,2
Técnicos y profesionales de apoyo	53,2
Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	45,3
Operadores de instalaciones, maquinarias y montadores	26,0
Trabajadores de los servicios de restauración, personales y de protección y vendedores	17,5
Trabajadores cualificados de los sectores agrícolas, ganadero, forestal y pesquero	8,3
Ocupaciones elementales	7,3
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	1,6
Ocupaciones militares	0,0

Fuente: Encuesta de población activa, microdato de la submuestra anual de 2019.

La mayoría de estos empleos son factibles de realizarse en los municipios rurales de España.

3.7. Ecosistemas

Las infraestructuras verdes se ubican, en su práctica totalidad, en municipios rurales de las comunidades que, precisamente, también son las zonas con mayor biodiversidad y conectividad ecológica en España. Y son fundamentales para la prestación de servicios ambientales claves para el bienestar humano no solo para sus habitantes sino para toda la población española. Según la definición que emplea la Comisión Europea (2014), una infraestructura verde consiste en una red estratégicamente planificada de espacios naturales y seminaturales y otros elementos ambientales diseñados y gestionados para ofrecer una amplia gama de servicios ecosistémicos. Esta red configura un valioso patrimonio natural, fuente de una amplia variedad de bienes y servicios ambientales, que contribuyen al desarrollo y bienestar humano y juegan un papel clave en las estrategias de adaptación al fenómeno del cambio

climático. La conservación y la gestión sostenible de las infraestructuras verdes mantiene el espíritu de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades.

La crisis originada por la pandemia global de la covid-19 ha puesto de manifiesto lo frágil y vulnerable que es la especie humana y lo interconectado que está el planeta ante fenómenos globales, tanto ambientales como sociales. Por otro lado, también se ha demostrado que, frente a los territorios degradados y contaminados, los ecosistemas bien conservados que albergan las infraestructuras verdes proporcionan a la sociedad una barrera de protección frente a patógenos e infecciones. En concreto, estos ecosistemas son fuente de bienes y servicios de gran valor e importancia económica, tales como el agua y aire limpios, el almacenamiento de carbono o la protección frente a los efectos del cambio climático. Así lo reconoce la Unión Europea, en su estrategia de Biodiversidad 2030, donde se señala que el riesgo de aparición y propagación de las enfermedades infecciosas aumen-

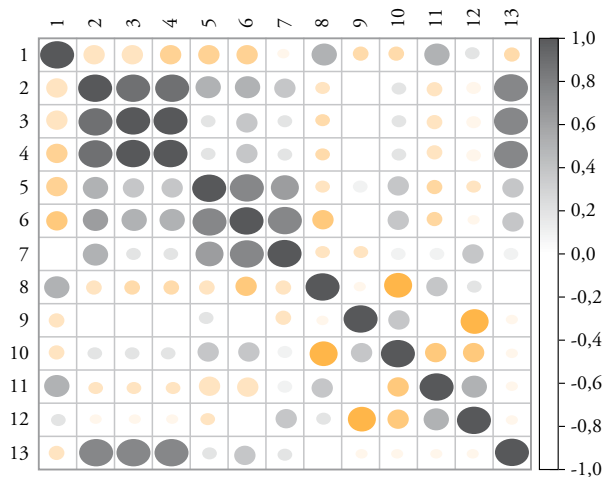
tan a medida que se destruye la naturaleza o el buen funcionamiento de los ecosistemas. Por otro lado, esta estrategia establece que las inversiones en la protección y restauración de la naturaleza serán fundamentales para la recuperación de la economía europea tras la crisis de la covid-19, al igual, que será clave evitar retroceder a viejos hábitos dañinos (Comisión Europea, 2019). Según la citada estrategia, el Pacto Verde Europeo *será la estrategia de crecimiento de la UE y la brújula para nuestra recuperación, asegurando que la economía sirva a las personas y a la sociedad y le devuelve a la naturaleza más de lo que le quita.*

Ante este escenario futuro en el que Europa se plantea una reconstrucción económica verde, se abre la oportunidad de llevar a cabo acciones de lucha contra la despoblación, que promuevan el empleo verde, forestal, ganadero y agroecológico en estas zonas. También sería necesario trabajar por la implantación de nuevos instrumentos de financiación económica basados en criterios de sustentabilidad (*Pagos por servicios ambientales*).

4. Análisis de correlación entre variables

En el gráfico 2 se muestra la matriz de correlación de variables demográficas y ambientales normalizadas de

Gráfico 2
Matriz de correlación de las variables del estudio



Fuente: Elaboración propia.

las provincias españolas con riesgo de despoblación de sus territorios.

Las variables empleadas y su correspondencia con los números de la figura son las siguientes:

1. Diferencia de precios en los municipios con menos de 5.000 habitantes entre junio de 2019 y junio de 2020.
2. Variación, en términos absolutos, de la población entre el año 2018 y 2000.
3. Población en el año 2018.
4. Población en el año 2000.
5. Tasa de variación de la población entre el año 2000 y el 2018.
6. Crecimiento vegetativo por cada 1.000 habitantes.
7. Tasa de recambio generacional.
8. Altitud media provincial.
9. Índice de rugosidad del terreno.
10. Kilómetros de costa de la provincia.
11. Superficie de territorio de uso forestal.
12. Superficie de territorio de uso no forestal.
13. Número de casos positivos detectados de la covid-19.

Se ha obtenido la altitud media e índice rugosidad de cada provincia para poder confirmar la hipótesis de que las provincias más montañosas son las que más están sufriendo la despoblación. Por otro lado, el número de kilómetros de costa por provincia puede dar una idea de en qué medida el litoral se está comportando como un foco de atracción de población. Y, finalmente, el uso forestal y no forestal de cada provincia, para comprobar también la hipótesis de partida de que a más suelo forestal más despoblación.

Como se puede observar, los principales núcleos de correlación positiva se producen entre las variables demográficas y el número de casos positivos de la covid-19. En cambio, los núcleos de correlación negativa se encuentran entre las variables *Altitud media provincial* y *Kilómetros de costa provincial*, así como entre la *Superficie de territorio de uso no forestal* y el *Índice de rugosidad del terreno*.

En general, se observa que no hay una correlación elevada entre las variables demográficas (variables 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7) frente a las variables medioambientales (8, 9, 10, 11 y 12).

Esto es lógico debido a que todavía la población española tiene una aptitud muy urbanita y poco rural.

5. Conclusiones

El despoblamiento es un problema muy grave que están sufriendo los municipios rurales de España. La aparición de la pandemia covid-19 puede ser un revulsivo para que se produzca una vuelta de los habitantes de las zonas urbanas a las rurales. Sobre todo porque está demostrado que hay una mayor seguridad en las zonas rurales que conservan sus ecosistemas y son fuente de bienes y servicios de gran valor e importancia económica, tales como el agua y aire limpios, el almacenamiento de carbono o la protección frente a los efectos del cambio climático.

En la actualidad, las externalidades que se derivan de estos servicios no quedan contempladas en la capacidad financiera de los municipios que poseen infraestructuras verdes. Por ello, es indispensable articular una serie de mecanismos para internalizar los efectos positivos que se derivan de unas condiciones climáticas y atmosféricas apropiadas. Esto permitirá que los municipios rurales decidan apostar por el mantenimiento de este tipo de infraestructuras, creando nuevos yacimientos de empleo que desemboque en una dinamización de la población.

Para llevar a cabo esa tarea es imprescindible que los municipios cubran todo tipo de necesidades básicas, prestando especial atención al estado de las infraestructuras de telecomunicación. En un contexto de pandemia global es esencial que haya conexión de banda ancha en todos los territorios rurales y de esa forma tener acceso en un mundo globalizado.

Los operadores de telefonía sí han entendido las oportunidades de mercado que ofrece el mundo rural y por medio de la cobertura 4G llegan prácticamente al 90% de la población en España. El 5G todavía no se implementará a corto plazo en todo el territorio nacional.

El fomento del teletrabajo abre las puertas a la generación de empleo en esas localidades y la recuperación de infraestructuras esenciales como pueda ser el colegio o el ambulatorio, entre otros. Como Nuevos Yacimientos de Empleo se pueden considerar aquellos ligados a la digitalización y a la estrategia social media.

Todo ello puede suponer el resurgir de muchos de los municipios rurales españoles.

Pese a esta oportunidad, todavía la población es muy urbanita y poco rural.

NOTAS

- (1) <https://www.bancomundial.org/es/topic/climatechange/overview>.
- (2) <https://www.idealista.com/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2020/07/31/7755-el-precio-de-las-viviendas-en-pueblos-es-un-52-mas-bajo-que-en-las-capitales>.

BIBLIOGRAFÍA

- Badia, D.; Nita, A.; Ioja, C. y Nita, M. (2019), «Disentangling the connections: A network analysis of approaches to urban green infrastructure», *Urban Forestry & Urban Greening*, vol. 41, Mayo 2019, págs. 211-220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ufug.2019.04.013>.
- Brindusa, A.; Marianela Cozzolino, M. y Lacuesta, A. (2020), «El teletrabajo en España», *Artículos analíticos. Boletín Económico* 2/2020.
- Camarero, L. (1997), «Pautas demográficas y espaciales de las transformaciones del medio rural», *Agricultura y Sociedad en la España contemporánea*, 225-248.
- Cachón Rodríguez, L. (1999), «Los nuevos yacimientos de empleo», *Cuadernos de Información Económica*, 151, 85-93.
- Ceña Delgado, F. (1994), «Planteamientos económicos del desarrollo rural: perspectiva histórica», *Revista de Estudios Agrosociales*, núm. 169, 3/1994, págs. 11-52.
- CEPAL (1997): *La Brecha de la Equidad. América Latina, el Caribe y la Cumbre Social*, Sao Paulo.
- Comisión Europea (2019), El Pacto Verde Europeo. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/DOC/?uri=CELEX:52019DC0640&from=EN>.
- Comisión Europea (2017), Combatir con éxito la despoblación mediante un nuevo modelo de desarrollo territorial. la experiencia de Highlands and Islands Enterprise. Taix-Regio Peer 2 Peer. On line [18/09/2020] <http://sspa-network.eu/wp-content/uploads/HIE-SSPA-Informe-completo.pdf>.

- Cook, J.; Nuccitelli, D.; Green, S.; Richardson, M.; Winkler, B.; Painting, R.; Way, R.; Jacobs, P. y Skuce, A. (2013), «Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature», *Environmental Research Letters* 8 (2), 124-136.
- European Commission (2013), Green Infrastructure (GI)-Enhancing Europe's natural capital. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, European Commission, 6 May 2013, Bruselas, Bélgica, págs. 11.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) (2017), Población y Despoblación en España 2016. On line [18/08/2020] http://femp.femp.es/files/566-2117-archivo/20170125%20informe_despoblacion.pdf.
- Hospers, G. J. (2013), «Coping with shrinkage in Europe's cities and towns», *Urban Des. Int.* 18, 78-89. <https://doi.org/10.1057/udi.2012.29>.
- Laville, J. L. (1995), «Nuevos yacimientos de empleo y calidad de empleo», *Economía y sociología del trabajo* 29-30, 106-109
- MacDonald, D.; Crabtree, J. R.; Wiesinger, G.; Dax, T.; Stamou, N.; Fleury, P.; Gutiérrez Lazpita, J. y Gibon, A. (2000), «Agricultural abandonment in mountain areas of Europe: Environmental consequences and policy response», *J. Environ. Manage.* 59, 47-69. <https://doi.org/10.1006/jema.1999.0335>
- McChesney, I. (1991), The Brundtland Report and Sustainable Development in New Zealand; Lincoln University and University of Canterbury, Centre for Resource Management: Christchurch, Reino Unido.
- Martin, R.; Sunley, P., «Slow Convergence? The new endogenous growth theory and regional development», *Econ. Geogr.* 1998, 74, 2.011-2.227
- Milán-García, J.; Uribe-Toril, J.; Ruiz-Real, J. L. y de Pablo Valenciano, J. (2019), «Sustainable Local Development: An Overview of the State of Knowledge», *Resources*, 8, 31. <https://doi.org/10.3390/resources8010031>.
- Naldi, L.; Nilsson, P.; Westlund, H.; Wixe, S. «What is smart rural development?», *J. Rural Stud.* 2015,40,90-101.
- Pérez Díaz, J.; Abellán García, A.; Aceituno Nieto, P. y Ramiro Farías, D. (2020), «Un perfil de las personas mayores en España, 2020. Indicadores estadísticos básicos», *Informes Envejecimiento en redEnR*, Número 25. <ile:///C:/Users/Usuario/Desktop/marca%20pueblo/despoblamineto/enred-indicadoresbasicos-2020POBLACION%20RURAL.pdf>.
- Pinilla, V. y Sáez, L. A. (2017), «Rural depopulation in Spain: genesis of a problem and innovative policies», *Informes Centre for Studies on Depopulation and Development of Rural Areas*. <http://www.roldeestudiosaragoneses.org/files/noticia/417/InformeSSPA120172ENGB.pdf>.
- Raleigh, C.; Jordan, L. y Salehyan, I. (2008), *Assessing the Impact of Climate Change on Migration and Conflict*, The World Bank Group.
- Rodríguez, D. (2020a), «Por una economía competitiva, verde y digital tras el covid-19», *Fedea Policy Papers - 2020/11*. En línea [18/08/2020] <http://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2020/06/FPP2020-11.pdf>.
- Rodríguez, D. (2020b), «Teletrabajo, acceso a Internet y apoyo a la digitalización en el contexto del covid-19» *Documentos de FEDEA* 2020/08. En línea [18/08/2020] <http://documentos.fedea.net/pubs/ap/2020/ap2020-08.pdf>.
- Savini, L.; Candeloro, L.; Calistri, P. y Conte, A. (2020), «A Municipality-Based Approach Using Commuting Census Data to Characterize the Vulnerability to Influenza-Like Epidemic: The COVID-19 Application in Italy», *Microorganisms* 8, 911. <https://doi.org/10.3390/microorganisms8060911>.
- Shultz, J. M.; Rechkemmer, A.; Rai, A. y McManus, K. T. (2019), «Public health and mental health implications of environmentally induced forced migration», *Disaster medicine and public health preparedness*, 13(2), 116-122.
- World Bank (2008), «Agriculture for Development Policy», Washington, D.C., *World Bank*, págs. 177-179.
- Yenesew, S. Y.; Eric N. O. y Fekadu B. (2015), «Determinants of livelihood diversification strategies: The case of smallholder rural farm households in Debre Elias Woreda, East Gojjam Zone, Ethiopia», *Journal of Agricultural Research*, 10, 1998-2013. 9-10.



A LOS 70 AÑOS DE LA
DECLARACIÓN SCHUMAN

EL DEBATE CIUDADANO EN LA CONFERENCIA SOBRE EL FUTURO DE EUROPA

Francisco Aldecoa Luzárraga (Dir.)

Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales, Madrid.

553 páginas

El Consejo Federal Español del Movimiento Europeo (CFEME) bajo la dirección de su presidente, el profesor Francisco (Patxi) Aldecoa, y junto a Marcial Pons, han editado este libro conmemorativo, –a los setenta años de la Declaración Schuman– y, a la vez, reflexivo sobre la necesidad de un debate profundo y sincero por parte de la ciudadanía sobre el futuro de Europa. El ser un libro conmemorativo le hace un manual de Historia Económica de estos últimos setenta años de la Unión Europea, pero quiere ser mucho más. Desde la Historia Económica de Europa quiere defender este esfuerzo común que supone la Unión Europea y más, en estos tiempos convulsos. El 9 de mayo de 2020 se cumplieron setenta años de esa declaración que Robert Schuman, ministro de Asuntos Exteriores francés, realizó en París en 1950 (1). En ese discurso, expuso su idea de una nueva forma de cooperación política entre los países europeos que hiciera

imposible una nueva guerra. Entre las muchas cosas que defendió en su declaración afirmó que Europa no se haría de una vez ni en una obra de conjunto: se haría gracias a realizaciones concretas que creasen, en primer lugar, una solidaridad de hecho.

En los últimos años, algunas organizaciones de la sociedad civil europeísta, venían defendiendo la apertura de un proceso de reflexión sobre el futuro de Europa con objeto de debatir qué tipo de reformas necesitaría la Unión Europea para sentirse más cercana a la ciudadanía. Esta demanda fue recogida por la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, en su sesión de investidura, el 16 de julio de 2019, en el Parlamento Europeo de Estrasburgo (2), comprometiéndose a convocar una conferencia donde esa sociedad civil organizada participara –en pie de igualdad– con el resto de instituciones.

Ante este compromiso de la presidenta de la Comisión Europea y aprovechando la efeméride de la Declaración Schuman, el CFEME se propuso llevar el debate sobre el futuro de Europa, el porqué y para qué de la Conferencia, así como sus objetivos, alcance, estructura, funcionamiento, etc., a la ciudadanía española. Con este fin, en el mes de marzo de este 2020 se celebró en Yuste un encuentro de las diferentes secciones españolas del Movimiento Europeo con el fin de debatir sobre la *Conferencia sobre el futuro de Europa*. De aquellas jornadas, debates y reflexiones emana este libro que ahora se reseña.

Defender la idea de Europa –en palabras del profesor Aldecoa– *nunca ha sido más necesario que en este momento, en el que coinciden la ambición ciudadana por avanzar en clave europea, con instrumentos igualmente potentes*. Bien es cierto

que defender esa idea de Europa como un proyecto común de sus ciudadanos nunca ha sido tarea sencilla. Conocemos algunas voces descontentas o disconformes con el papel de Europa y de sus instituciones, pero lo cierto es que, esta vez, como otras tantas en la historia de estos setenta años, Europa ha respondido.

En reciente *Discurso sobre el Estado de la Unión*, la presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, en la sesión plenaria del Parlamento Europeo del pasado 16 de septiembre de 2020 (3), comenzaba su disertación citando a Andrei Sakharov, recordando su fe inquebrantable en la fuerza oculta del alma humana y lo hacía poniendo en valor lo que los europeos habíamos sido capaces de hacer en estos últimos seis meses *demonstrado lo fuerte que esa alma humana puede llegar a ser*. No cabe duda de que esa solidaridad –de la que hablaba Schuman– del alma de miles de europeos –de Sakharov– se ha puesto de manifiesto muchas veces, en muchas ocasiones a lo largo de estos meses, tal vez este libro sirva también como homenaje a esa solidaridad de la ciudadanía europea pasada, presente y... futura.

En el libro –como se ha dicho, iniciativa del CFEME–, participan más de sesenta autores con representación de todas las fuerzas políticas de España, representantes de los interlocutores sociales (patronal y sindicatos), con una amplia representación territorial, de al menos tres generaciones distintas y en donde también se ha buscado un cierto equilibrio de género. Entre estos autores destacan los –en otras horas– presidentes del Movimiento Europeo Español, Carlos María Bru y Eugenio Nasarre y los expresidentes españoles del Parlamento Europeo, Enrique Barón y

José María Gil Robles, junto a un conjunto de destacados políticos, exministros, parlamentarios nacionales y europeos y autonómicos y exparlamentarios. Colaboran también tres de los presidentes más representativos del Movimiento Europeo Internacional (MEI): Linn Selle, presidenta del Movimiento Europeo Alemán; Virgilio Dastoli, presidente de Movimiento Europeo Italiano; e Yves Bertoncini, presidente del Movimiento Europeo Francés. Gran parte de los autores restantes pertenecen al Movimiento Europeo y la mitad de ellos o son miembros de los Consejos Autonómicos del CFEME o miembros de la Comisión Ejecutiva del CFEME. Participan también un conjunto de cerca de treinta profesores, de los cuales veinte son catedráticos de muy distintas especialidades pertenecientes a más de veinte universidades españolas. También participan una representación de los jóvenes del CFEME de diferentes comunidades autónomas.

El director de la obra señala el enfoque plural que une a todos los autores, que no es otro que *la creencia en el futuro de Europa y la necesidad de la conferencia en la que se debe producir un diálogo ciudadano en pie de igualdad dentro de las instituciones europeas con la sociedad civil y una fuerte presencia de los jóvenes, ya que ellos serán los que más se beneficien de este avance de esta Federación Europea en construcción cuando celebremos 70 años de la Declaración Schuman.*

En cuanto a la estructura del libro, podemos distinguir tres partes. La primera, de presentación de la obra, cuenta con un prólogo del vicepresidente de la Comisión Europea y Alto Representante, Josep Borrell, un prefacio del secretario de Estado para la Unión Europea, Juan González-Barba, y una intro-

ducción del director de la obra, Patxi Aldecoa.

Una segunda parte de cuatro capítulos recoge un conjunto de reflexiones sobre la política europea teniendo en cuenta el coronavirus, estableciendo el vínculo entre la Declaración Schuman y la Conferencia sobre el futuro de Europa, preguntándose el para qué de esta convocatoria, reflexionando sobre la participación activa de la sociedad civil, los interlocutores sociales y los entes regionales.

La tercera parte del libro pretende estudiar los seis temas más relevantes del contenido material de la *Conferencia sobre el futuro de Europa*, que son: los Derechos humanos y la democracia, la profundización económica y monetaria, el *Green Deal*, para desarrollar un modelo sostenible, la dimensión exterior de la Unión Europea, tanto la política exterior y defensa como la política migratoria, sin olvidar el necesario tratamiento de la comunicación y la información de la *Conferencia*.

El libro finaliza con la participación de los jóvenes del Movimiento Europeo que, desde sus perspectivas, analizan ocho temas fundamentales: la generación Erasmus reclama más Europa, hacia una Unión Europea más humana y regulada, el coronavirus y su repercusión en el *Green Deal*, la solidaridad europea en el sector de la salud, la aplicación factual del pilar social europeo, la crisis del coronavirus y la acción intergubernamental, el papel de la Unión Europea en el mundo y la lucha de la Unión Europea contra las *Fake News*.

El libro concluye con una amplia bibliografía que han ido aportado los autores, así como la documentación básica donde están los documentos fundamentales de la sociedad civil organizada, es decir, del mismo CFEME, del

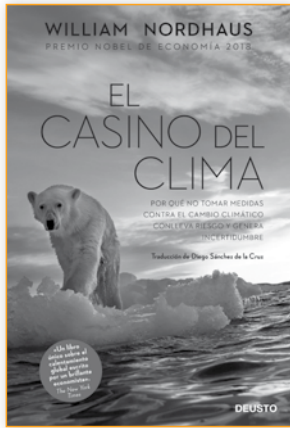
Movimiento Europeo Internacional (MEI) o de la Unión de Federalistas Europeos (UEF). También aporta algunos de los informes y declaraciones de las instituciones europeas más accesibles.

En resumen, se trata de un buen libro útil no solo para el economista, sino también para el profesional del derecho, el historiador y el politólogo. Resulta esencial que los ciudadanos y ciudadanas de España conozcan y recuerden los hitos importantes de esta aventura en común llamada Europa, como mejor manera para interpretar los avatares del pasado, vivir el presente y afrontar los retos del futuro.

José Antonio Negrín de la Peña
Universidad de Castilla-La Mancha

NOTAS

- (1) https://europa.eu/european-union/about-eu/symbols/europe-day/schuman-declaration_es#:~:text=Robert%20Schuman%2C%20Ministro%20franc%C3%A9s%20de,de%20carb%C3%B3n%20y%20de%20acero.
- (2) https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/opening-statement-plenary-session_es.pdf.
- (3) [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/SPEECH_20_1655.](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/SPEECH_20_1655)



EL CASINO DEL CLIMA

William Nordhaus
Ed. Planeta. Barcelona. 2019
446 páginas

¡Hagan juego!, alzaría la voz el crupier para disponer las apuestas de los participantes en cualquier casino a lo largo de la geografía mundial. Imaginando el escenario de una sala de juego, donde el envite y la incertidumbre marcan el devenir de los resultados, así mismo se plantea la sostenibilidad del planeta Tierra desde la óptica climática.

El premio Nobel de Economía de 2018, William Nordhaus, estableciendo similitudes con lo que ocurre en el ámbito de las apuestas, aborda el riesgo y la inestabilidad a escala global que supondría no tomar medidas, de manera rápida y enérgica, contra lo que ya supera cualquier debate y opinión, el advenimiento del cambio climático que continúa imparable, a pesar de los continuos consensos para reducir el impacto que las actividades humanas están generando en el clima del planeta.

Surgen así los denominados *modelos de Nordhaus*, útiles herramientas

que permiten cuantificar lo que el autor viene en denominar *El Casino del Clima*, que da título a la obra. El libro está estructurado en veintiséis capítulos agrupados en cinco grandes bloques que, a lo largo de sus casi cuatro centenares y medio de páginas, conforman el elenco de justificaciones, razonamientos y, sobre todo, objetividad, en las argumentaciones que se vierten como resultado de varias décadas de estudio.

Ante la innumerable retahíla de información, a menudo contradictoria, sobre el cambio climático, los cinco primeros capítulos, todos de la primera sección, están dedicados a plasmar, con la mayor imparcialidad, cómo este, de momento, imparable suceso, tiene sus orígenes y es obra, al contrario que los precedentes, de la acción del ser humano. Pero el autor no se centra exclusivamente en buscar culpables de la situación, sino que, basado en los modelos predictivos, augura una situación irreversible si no se ataja inmediatamente la desastrosa actuación actual. Así, avisa de las devastadoras consecuencias que surgirán en un futuro no muy lejano y, lo que aparece como más preocupante, a partir de un punto, sin vuelta atrás en los resultados visibles.

La segunda parte del libro trata, con la finalidad de aumentar la concienciación global, de los impactos reales que se producirán en el planeta si no se actúa a tiempo. Algunos ejemplos que pueden ser comprobados porque están dándose en la realidad, son los pilares sobre los que se asientan las evidencias de la no tan lejana realidad apocalíptica. Amén de los nefastos efectos climáticos, ya de por sí importantes, se atisban otros, no menos baladís, los efectos económico-sociales que, como no podía

esperarse de otro modo, afectarían a los países menos desarrollados, convirtiéndolos en foco de grandes penurias, lo que agrandaría la brecha actual entre sociedades, empobreciendo aún más a los más pobres, que no tendrían flexibilidad ni medios suficientes para atajar las repercusiones climáticas en su devenir de los denominados por los científicos *puntos de inflexión*.

Y como en casi todos los aspectos, la Economía se torna como un factor determinante a la hora de abordar cualquier aspecto que afecte a la actividad de los individuos. Los agentes económicos promueven con su actuación dinámicas económicas que repercuten en el clima global y, consecuentemente, en los propios individuos, al igual que el lanzamiento de un bumerán. Esto ocurre por tratarse de un mercado, el de las emisiones, no regulado, con los efectos que conlleva una discriminación enorme hacia los agentes afectados, sin prácticamente coste adicional para los emisores, haciendo de este modo prácticamente imposible la tan necesaria reducción del CO₂ y del resto de GEI (gases de efecto invernadero). La propuesta más efectiva, desde la óptica del autor, es la de incrementar notablemente el precio de las emisiones, para disuadir de esta manera al emisor, y compensar al perjudicado, incentivando una drástica reducción para, así, contribuir a revertir la actual deriva climática.

A continuación, surge la pregunta del millón, ¿cómo hacer efectiva en la realidad las propuestas teóricas mucho más asumibles, pero menos plasmadas efectivamente, como se ha visto tras el Protocolo de Kioto? Restituir los niveles climáticos entre 2 y 3 grados por encima de los preindustriales pasa por políticas ambientales flexi-

bles y graduales, de modo que los agentes implicados perciban un coste marginal de sus actuaciones que les impelen a cambiar los modelos productivos. Además, deberían producirse actuaciones contra aquellos que no se incorporaran a este nuevo escenario, forzando una progresiva penalización tendente a concienciar y a dar tiempo para poder permutar los procesos productivos en otros basados en energías no contaminantes.

El desarrollo de los capítulos del último bloque muestra que esta última reflexión es capital, debido a que surgen los nacionalismos que, lejos de aunar esfuerzos con el resto, se desmarcan de los grandes consensos para, sin enfrentarse a perjuicios adicionales por sus actos anticlimáticos, continuar actuando sin asumir costes frente a aquellos que al actuar sí asumen esos costes provenientes de disminuir las emisiones y modificar su modelo productivo. Tal vez, de nuevo, las sanciones de tipo comercial frente a los productos fabricados con influencias negativas sobre el medio ambiente sean las únicas soluciones eficaces para que no exista esa flagrante impunidad de los países y agentes incumplidores.

El bucle en el que se mueve la problemática climática analizada, donde se conocen las medidas a tomar pero donde no se hacen efectivas, se vuelve una paradójica dinámica que parece no disponer de un momento tangencial que permita situar el contexto bajo paradigmas medioambientales totalmente diferentes, consiguiendo que los actos reales sean acordes a las conclusiones científicas, aun siendo conscientes de que los intereses económico-políticos seguirán desvirtuando la competente objetividad investigadora para continuar del mismo modo.

La estrategia, para conseguir alcanzar los objetivos propuestos, debe basarse en unos principios que vayan más allá de los históricos consensos, para acercarse a una definitiva unanimidad y que comporten una puesta en práctica que supere a las miras cortoplacistas que, cegadas por el rápido beneficio actual, trasladen a las futuras generaciones el coste que conlleva irremediablemente no enfrentarse a la apocalíptica situación futura. Para ello, además de que los individuos y los sectores y gobiernos implicados tomen conciencia real, se debe también potenciar el desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan a los protagonistas promover el cambio, entre otras razones, porque se les ofrezca una alternativa económica viable.

Este libro es mucho más que una hipótesis de trabajo. Es una llamada a los agentes públicos y privados, basada en la objetividad de los datos para, sin ambages, ejecutar soluciones que conlleven la consecución de una efectiva descarbonización de las actividades productivas, dando paso a una sociedad basada en el absoluto respeto al medio ambiente y, consecuentemente, a la correcta interacción del desarrollo económico con los recursos naturales, para así ser capaces de minimizar los perniciosos efectos que, indefectiblemente, sufrirá el planeta y, por ende, sus habitantes.

Jesús Domínguez
Universidad Autónoma de Madrid



ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID

13 euros

www.cemad.es