



Facultad de ciencias económicas y empresariales

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA
GENERADA POR EL COVID 19: LA NECESIDAD DE LAS
REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES Y LA
COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA GARANTIZAR LA
RECUPERACIÓN.**

Autora: María Victoria Leal Oriol

Director: Pablo Blanco Juárez

MADRID Junio, 2021

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA GENERADA POR EL COVID 19: LA NECESIDAD DE LAS REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES Y LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA GARANTIZAR LA RECUPERACIÓN.



María Victoria

Leal

Oriol

Índice de gráficos

Gráfico I: PIB Real	10
Gráfico II: Tasa de ahorro de los hogares	11
Cuadro I: Proyecciones macroeconómicas para la economía española 2021-2023.....	12
Gráfico III: Evolución del paro	13

Índice

Resumen ejecutivo	4
Palabras clave:	4
Abstract	4
Key words	4
Abreviaturas	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANÁLISIS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN ESPAÑA.	7
a. Contexto	7
b. Situación del tejido empresarial previa al COVID-19	11
c. Situación económica actual de España.....	13
i. Escenarios	13
ii. Situación del tejido empresarial tras el COVID-19.....	20
iii. Estrategia necesaria	21
3. MECANISMOS	28
a. Reestructuración empresarial	28
b. Colaboración público-privada	39
4. CONCLUSIONES	43
5. BIBLIOGRAFÍA	46
6. ANEXOS	53

Resumen ejecutivo

El propósito de este trabajo es el análisis de las devastadoras consecuencias económicas provocadas por la pandemia del COVID-19, la necesidad de reestructuración empresarial, y todos los mecanismos de colaboración público-privada.

Para ello, hemos realizado este trabajo de investigación estructurándolo en dos partes generales. La primera, el análisis de la crisis donde incluimos tanto la situación anterior al COVID-19 del tejido empresarial, y los escenarios y las estrategias necesarias diseñadas por el Banco de España. La segunda parte hace referencia a los mecanismos de los que disponen las empresas para afrontar la crisis y alcanzar la recuperación económica: la reestructuración, tanto financiera como operativa, y la colaboración público-privada.

Palabras clave: COVID-19, reestructuración operativa, reestructuración financiera, colaboración público-privada.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the devastating economic consequences of the COVID-19 pandemic, the need for business restructuring, and all the mechanisms of public-private collaboration.

To this end, we have carried out this research work by structuring it in two general parts. The first one, the analysis of the crisis where we include both the pre-COVID-19 situation of the business fabric, and the scenarios and necessary strategies designed by the Bank of Spain. The second part refers to the mechanisms available to companies to face the crisis and achieve economic recovery: restructuring, both financial and operational, and public-private collaboration.

Key words: COVID-19, operational restructuring, financial restructuring, public-private partnership.

Abreviaturas

AFME: Asociación de Mercados Financieros de Europa

BEPS: *Base Erosión and Profit Shifting* (Erosión de la base imponible y traslado de beneficios)

ERTE: Expediente de Regulación Temporal de Empleo

FCL: Flujos de Caja Libre

ICO: Instituto de Crédito Oficial

I+I+D+i: Investigación, desarrollo e innovación

INE: Instituto Nacional de Estadística

IS: Impuesto sobre Sociedades

IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido

NGUE: Next Generation Unión Europea

NOF: Necesidades operativas de fondo

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

PMcM: Plataforma Multisectorial contra la Morosidad

PWC: Price Waterhouse Coopers

PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

SEPI: Sociedad Estatal de Participaciones Industriales

UE: Unión Europea

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contextualización

La pandemia que actualmente está padeciendo el mundo entero, además de una crisis sanitaria con incontables fallecidos, colapso de los sistemas sanitarios, está generando una crisis económica sin precedentes.

Ante esta situación los gobiernos de todo el mundo se han visto obligados a imponer severas restricciones, pasando por un confinamiento absoluto, a reducción del aforo en lugares públicos, la imposición del uso de mascarilla hasta restricciones de movilidad dentro de los países y también de movilidad internacional.

Todas estas medidas han dado lugar a consecuencias desastrosas para la economía mundial. España se ha visto altamente afectada debido a que nuestros sectores principales, como el turismo, la restauración y el hostelero, son los que han sufrido las consecuencias directas de estas medidas de contención para evitar la propagación del virus.

Por tanto, todos los gobiernos, los ciudadanos, y las empresas están desarrollando planes de adaptación a las nuevas circunstancias e intentando superar los difíciles retos a los que se enfrentan.

1.2. Objetivos.

El motivo que me ha llevado a enfocar este trabajo de investigación en el análisis de la crisis económica, la reestructuración y la colaboración público-privada es la gran relevancia que tiene actualmente, así como la importancia de anteponerse a los nuevos desafíos y las creativas medidas que se están implantando.

La expansión del COVID-19 ha dejado grandes problemas en las economías a nivel mundial, así como en las empresas y familias de todos los países. Sin embargo, hemos preferido centrarnos en España para poder entrar más en profundidad y no quedarnos en la superficie, en los aspectos generales.

Por tanto, el objetivo principal de este TFG es analizar la actual crisis económica causada por la pandemia en España, así como los mecanismos más importantes de los que disponen las empresas para garantizar la recuperación; la reestructuración empresarial y la colaboración público-privada.

1.3. Metodología y estructura del trabajo

Para llevar a cabo esta labor de investigación emplearemos tres principales fuentes de información, artículos periodísticos, informes elaborados por organismos estatales, así como artículos de revistas, que nos permitirá detectar los aspectos relevantes para posteriormente plasmarlos en este trabajo.

Para ello, se va a analizar la situación del tejido empresarial español en épocas precovid y la situación actual en la que se encuentra la economía española según informes del Banco de España, donde se detallan los diferentes escenarios y las estrategias que se deben seguir para alcanzar la recuperación económica.

A continuación, se dará paso al análisis desde una concepción teórica de la reestructuración empresarial centrándonos en las reestructuraciones operativas relativas a las modificaciones de la plantilla y la reestructuración financiera.

Por último, se detallarán las diferentes medidas que a través de la colaboración público-privada se conseguirá la recuperación, centrándonos en la concesión de fondos europeos, así como las medidas de emergencia adoptadas por el Gobierno español.

2. ANÁLISIS DE LA CRISIS ECONÓMICA EN ESPAÑA.

a. Contexto

A finales de 2019 surgió, en la ciudad china de Wuhan, un brote de casos de neumonía grave que, posteriormente, se determinó que se trataba de una nueva versión del coronavirus, concretamente, el COVID-19. La Organización Mundial¹ de la Salud, OMS en adelante, comienza a investigar sobre estos brotes y a principios de enero publica un documento con información sobre la nueva enfermedad y orientaciones para todos los países a la hora de detectar y gestionar posibles casos que hubiera en esos países, así como recomendaciones para prevenir y controlar las infecciones. Más adelante, se evalúa, en un Comité de Emergencias, si se trata de una emergencia sanitaria o, de lo contrario, estamos ante casos que afectan únicamente a China. Para ello, se desplaza un grupo de científicos con el objetivo de analizar la situación y poder saber a qué nos enfrentamos. Finalmente, en marzo de 2020, la OMS declara oficialmente la pandemia.

¹ Organización Mundial de la Salud (2020): COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

A los incesantes conflictos armados, los imparable desastres naturales, así como al innegable cambio climático, se suma el desastre sanitario que vivimos actualmente. Todos estos *shocks* externos no económicos, afecta gravemente a las economías mundiales debido al alto número de fallecidos, la destrucción de empleos, el gran número de empresas que se han visto obligadas a cerrar, la caída en el consumo y el ánimo de la población.

La administración de estos desastres puede llevarse a través del ciclo de la gestión de las emergencias² que consta de cuatro fases:

- Fase de **mitigación**: consiste en llevar a cabo actos enfocados a evitar que se produzcan los desastres. En esta fase también debemos resaltar los ERTES y el cese de actividad de los autónomos.
- Fase de **preparación** está encaminada a reducir al máximo los posibles efectos que sucedan a las crisis. Aquí debemos destacar la colaboración público-privada que se consiguió a través de los créditos ICO. Estos créditos eran financiados por entidades financieras y avalados por el Instituto de Crédito Oficial.
- La siguiente fase de **respuesta** consiste en llevar a cabo actos concretos que protejan a la población. De esta fase destacamos el fondo SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), dotado de 10.000 millones de euros, que tienen por objetivo reforzar la solvencia de empresas estratégicas que se han visto gravemente afectas por la pandemia
- Por último, con la fase de **recuperación** se pretende, a través de actuaciones de reconstrucción económicas y sociales, regresar al contexto anterior, lo que actualmente se conoce como la “nueva normalidad”. La colaboración público-privada que se pretende obtener en esta fase proviene de los Fondos Next Generation de la Unión Europea por el que el sector privado deberá presentar unos proyectos detallados para poder optar a la financiación que ofrecen estos fondos.

Desastres como el que actualmente estamos viviendo con la pandemia del COVID-19 descolocan tanto la economía como a la sociedad en su conjunto creando efectos directos e indirectos.

² Chaves-Ávila, R. (2020): Crisis del Covid-19: impacto y respuestas de la economía social. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 63, p. 29.

La sociedad se ha visto directamente afectada por la pandemia dando lugar a un altísimo número de fallecidos, que se ha estimado³ en un total de 79.983 muertes a causa del coronavirus en España. Además, a día de hoy, el número de casos positivos por coronavirus asciende a un total de 3.682.778 personas. También ha causado grandes efectos psicológicos en la población como consecuencia de las restricciones de movilidad, la imposibilidad de despedirse de sus seres queridos, la incertidumbre personal y laboral respecto de la vuelta a la situación anterior. Además de la pérdida de vidas, se suma el esfuerzo de los sistemas de salud que se han visto colapsados, sin medios físicos, materiales ni humanos suficientes para afrontar esta situación.

En cuanto a los efectos negativos indirectos, éstos han perjudicado gravemente a la economía. A nivel mundial podríamos mencionar la caída del PIB de cada país, los millones de parados, el creciente número de familias en situaciones de exclusión social a causa del menoscabo de los ingresos y la destrucción de empresas. A nivel nacional, en España, los sectores clave se han visto altamente afectados, mientras que otros sectores posicionados en el ámbito sanitario o de investigación han tenido el efecto contrario. El sector que más ha sufrido las consecuencias de la pandemia en España ha sido el turismo, incluyendo el sector hostelero, de restauración y todos los sectores de proximidad que han sufrido una imparable recesión del consumo interno.

Estos efectos se han visto aumentados por las medidas sin precedente que el Gobierno se vio obligado a adoptar para contener el contagio y la propagación del virus, que le ha posicionado dentro de los países con restricciones más severas, junto con Italia y China.

El transcurso de la pandemia y sus consecuentes medidas se puede resumir en:

- Al inicio de la pandemia se aprobaron medidas como el confinamiento domiciliario total, cierre de fronteras, el cierre de los comercios, el distanciamiento social y la declaración del Estado de Alarma.
- A medida que avanzaban los meses, se inició un plan de desescalada donde las medidas se fueron suavizando, dando paso a nuevas restricciones como confinamientos perimetrales, aforo máximo en el interior y exterior de

³ Todos los datos numéricos de este párrafo se han obtenido de: Universidad Johns Hopkins (2021): Evolución de los fallecidos en España. *Epdata*. Obtenida el 02/06/2021 de: <https://www.epdata.es/datos/coronavirus-casos-confirmados-muertos-cada-pais/527/espana/106>

restaurantes, zonas de ocio, oficinas, así como el uso obligatorio de mascarilla en zonas públicas tanto en el interior como en el exterior.

- Los numerosos repuntes de la pandemia obligaron a intensificar las medidas y a prolongar el Estado de Alarma que finalizó el 9 de mayo de 2021, liberalizando la circulación y con el establecimiento de medidas menos restrictivas⁴.

España ha sido uno de los países más afectados por la enfermedad tanto a nivel social (número de muertes, número de contagios, intensidad de las restricciones...) como a nivel económico (tasa de paro, PIB...) Actualmente, el desarrollo de la economía española sigue completamente subordinado a los posibles nuevos repuntes de la enfermedad. España se encuentra en una situación con grandes conflictos para encontrar el equilibrio entre continuar con las medidas de seguridad para garantizar la protección de la salud pública y las actuaciones de mantenimiento y recuperación económica en aquellos sectores más dañados como consecuencia de la pandemia. Por tanto, podemos observar que los brotes y el dinamismo de la economía están estrechamente ligados pues en momentos en los que los contagios descienden, hay cierta mejoría en la actividad económica y, por el contrario, cuando tiene lugar una ola de contagios, las medidas de contención se endurecen afectando de forma negativa a la evolución de la economía.

Casi un año y medio desde que se declaró la pandemia, seguimos con la incertidumbre sobre el avance de la enfermedad a pesar de que gran parte de la población mundial ya ha recibido una dosis de la vacuna y otra gran parte ha completado el proceso de vacunación. Sumado a la preocupación por el incesante avance de la propagación, debido a las nuevas cepas, y sus desastrosas consecuencias, se suman los, aunque aislados, casos de trombosis y efectos secundarios tras la administración de vacunas, concretamente el antídoto inglés, AstraZeneca. Sin embargo, la vacunación permitirá la inmunización de una gran parte de la población mundial que permitirá levantar las medidas de contención, reducir la incertidumbre y supondrá una recuperación de la demanda.

⁴ Guisado, P., Carpio J.Á. (2021): Cronología de la pandemia: un año desde el estado de alarma. *Radio Televisión Española*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.rtve.es/noticias/20210313/cronologia-pandemia-ano-desde-estado-alarma/2081800.shtml>

b. Situación del tejido empresarial previa al COVID-19

En España:

La estructura empresarial que tenía España en 2019, un año antes de la irrupción del desastre sanitario, se caracterizaba por el relevante peso de las PYMES y las microempresas. Destacar que la generalidad de los autónomos y empresas se concentra en Cataluña, Comunidad de Madrid y Andalucía⁵.

Según datos del Ministerio de Trabajo⁶(Véase **Anexo I**):

- El 99,84% de la totalidad de empresas en España eran PYMES
 - La gran mayoría eran empresas sin asalariados que no llegaban al 13% del empleo empresarial,
 - Las empresas con asalariados generaban un 53% del empleo empresarial.
- En cambio, las grandes empresas suponían a penas un 16% de las empresas, aunque contaban con un 34% del empleo empresarial.

En relación con el volumen medio de ingresos observamos que las empresas españolas cuentan con un porcentaje relativamente bajo (Véase **Anexo II**):

- La inmensa mayoría (97,47%) no superan los 2 millones de euros en facturación, mientras que,
- poco más del 10% factura más de 50 millones de euros.

En Europa:

Trasladándonos a Europa (Véase **Anexo III**), la situación es muy parecida.

Tejido empresarial:

- El 99,8% del total del tejido empresarial son PYMES, mientras que,
- solamente el 0,2% son grandes empresas.

En cuanto al número de empleados:

- les corresponde un 66,4% a las medianas y pequeñas empresas y,

⁵ Directorio Central de Empresas (2018): Estructura del tejido empresarial en España. *Instituto Nacional de Estadística*, p.6.

⁶ Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2019): *Marco estratégico en política de PYME 2030*. España

- un 33,6% del empleo empresarial total en las grandes empresas.

A este respecto, España se queda atrás en relación con el número medio de empleados por empresa siendo 4,5 en nuestro país mientras que la media europea subiría 1,4 puntos más, alcanzando de media una plantilla de 5,9 empleados.

Analizando las características de las empresas comprobamos que, tanto en España como en Europa en general, los más importantes fueron los sectores hosteleros, de servicios empresariales, manufacturero, el comercio y la construcción. Si bien es cierto que en Europa tienen un mayor peso en términos de empleo y de valor añadido la construcción, los servicios empresariales e la industria manufacturera, y en España el comercio y la hostelería.

Además, esta estructura empresarial con la que cuenta Europa y, concretamente, España es muy beneficiosa porque las PYMES son el motor de la recuperación económica. Así se pudo comprobar tras la crisis económica iniciada en 2007 pues representaron casi el 50% del incremento total de los siguientes diez años del valor añadido producido por el sector no financiero y más del 50% del incremento del empleo.

Sin embargo, actualmente nos encontramos en una situación muy diferente debido a la pandemia provocada por el COVID-19. Los gobiernos de todo el mundo se han visto obligados a imponer medidas de control a la sociedad para conseguir frenar la expansión de la enfermedad y, como consecuencia, la economía mundial ha iniciado un descenso estrepitoso, dejando un creciente número de desempleados, una destrucción masiva de empresas y una recesión económica sin precedentes.

España se ha visto especialmente afectada debido a que los sectores más relevantes en términos de contribución a la economía española son el sector turístico, hostelero, restauración y de comercio, que son los sectores más vulnerables a las medidas de restricción impuestas por el Gobierno de España. A continuación, analizaremos los escenarios económicos y las posibles estrategias a seguir.

c. Situación económica actual de España

i. Escenarios

Los tres escenarios económicos⁷, que aquí planteamos, fueron diseñados por el Banco Central Europeo en diciembre de 2020. Se basan en la evolución de la pandemia, las características de las restricciones y del plazo que se prevé para encontrar una solución efectiva frente al virus.

- El escenario **central** tiene una visión un tanto neutral. Considera que existe una alta probabilidad de nuevos brotes en los meses próximos por lo que será necesaria la aplicación de medidas de contención similares a las que se vienen aplicando. Estas medidas darán lugar a un efecto directo sobre la economía que estará orientado y limitado a los sectores del ocio y la hostelería y a los demás les afectarán de forma indirecta por medio de los efectos *bandwagon*.
- El escenario **suave** prevé una evolución favorable de la pandemia que, gracias a una triunfante administración de las vacunas, las medidas de contención se verán reducidas en los próximos trimestres permitiendo un aumento del gasto, una menor erosión del tejido productivo y un ligero crecimiento económico a medio plazo.
- Por último, el escenario **severo** contempla la posibilidad de un repunte de la enfermedad a corto plazo aquejando, ya no sólo de forma directa a los sectores más golpeados hasta ahora, sino que también sufrirán efectos directos los demás sectores de producción como consecuencia del endurecimiento de las medidas de contención para proteger la salud de los ciudadanos, que es hasta el momento la necesidad primordial. Así mismo, se incorpora un menor grado de adaptación por parte de los agentes económicos como de las familias suponiendo un impacto en el desarrollo de la actividad económica. Además, este escenario incluye la tardía inmunización de la población lo que se traduciría en que el negativo impacto sobre la economía fuera más persistente.

⁷ Banco de España (2020): *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2023): Contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de diciembre 2020*. España

Una vez explicados los distintos escenarios pasaremos a explicar sus consecuencias en función de indicadores económicos relativos a la economía española. Tras la aparición de esta nueva variante del coronavirus denominado COVID-19, la economía española ha ido sufriendo altibajos en función de la aparición de brote de contagios:

1. A principios de 2020, sufrió una intensa contracción por la incertidumbre de esta crisis sanitaria acompañada de estrictas medidas de seguridad y distanciamiento social.
2. A mediados del año, hubo un repunte notable en la economía que, tras los meses de verano volvió a perder impulso por las nuevas olas que supusieron un incremento acelerado de contagios y su consiguiente adopción de medidas.
3. En los últimos meses de 2020, gracias al sucesivo proceso de adaptación por parte de los agentes económicos a las restricciones y la relajación de las medidas de contención, la economía vuelve a acelerarse de manera moderada en el cuarto trimestre. Según las nuevas proyecciones del Banco de España⁸, el final de 2020 se aproximó al escenario suave más que al escenario central diseñado en las proyecciones de diciembre.
4. La economía a comienzos de año tenía buenas expectativas, pero la tercera ola irrumpió obligando a endurecer una vez más, las medidas restrictivas lo que afectó gravemente a los sectores del turismo, el transporte y la hostelería.
5. A finales de febrero, los contagios comenzaron a sufrir un descenso continuado, aliviando las medidas. Como ya hemos aclarado con anterioridad, la evolución de la economía española está muy ligada a la evolución epidemiológica que se espera, en función del avance del proceso de vacunación y la consiguiente inmunización de la población, evolucione favorablemente.

Las nuevas proyecciones de 2021 hacen que el escenario **central** contemple posibles nuevos brotes debido a las numerosas variantes del virus lo que llevará a una aplicación de restricciones de intensidad parecida a las anteriores. Además, se tiene en cuenta la administración de vacunas, que supondrán un aflojamiento de las medidas, acompañado del fin del Estado de Alarma el 9 de mayo de 2021, esperando que la actividad económica vuelva a su “normalidad”.

⁸ Banco de España (2021): *Proyecciones macroeconómicas 2021-2023*. España

En cuanto al escenario **severo**, incluye peores pronósticos sobre el avance la pandemia y de las restricciones que se impondrán a cada Comunidad Autónoma, incluyendo, también, un peor proceso de inmunización de la población.

En cuanto a los indicadores económicos debemos destacar el PIB, el consumo privado, el mercado exterior, e indicadores laborales.

- **El Producto Interior Bruto.**

Según la Real Academia Española, es el conjunto de bienes y servicios generados por la economía de un país de un año, contabilizados a precio de mercado. Por tanto, se trata de un indicador económico que permite conocer la riqueza generada por un país en concreto en un momento concreto. Para calcular el PIB debemos conocer el consumo, la inversión, el gasto público y las actividades de comercio exterior incluyendo las exportaciones y las importaciones.

El PIB español, según el INE ha caído un 10,8% rompiendo con la tendencia de crecimiento anterior⁹. Según el Banco de España, la tasa de variación intertrimestral del PIB sería:

- En el escenario central: -0,4%.
- En el escenario severo disminuirá hasta un -0,9%.
- En el escenario suave: 0,4%.

El PIB crecerá un 6% en media anual en 2021, un 11% menos de lo que se estimó en la anterior proyección¹⁰. A pesar de los avances en la vacunación, se ha reducido el crecimiento debido al retraso del programa Next Generation de la Unión Europea. Este programa se trata de instrumento temporal de recuperación que cuenta con 750.000 millones de euros para hacer frente a los efectos negativos en concepto de préstamos y subvenciones que serán destinadas a las reformas llevadas a cabo por los países de la UE¹¹. Estos efectos positivos en el PIB se arrastrarían hasta 2022 creciendo un 5,3% para

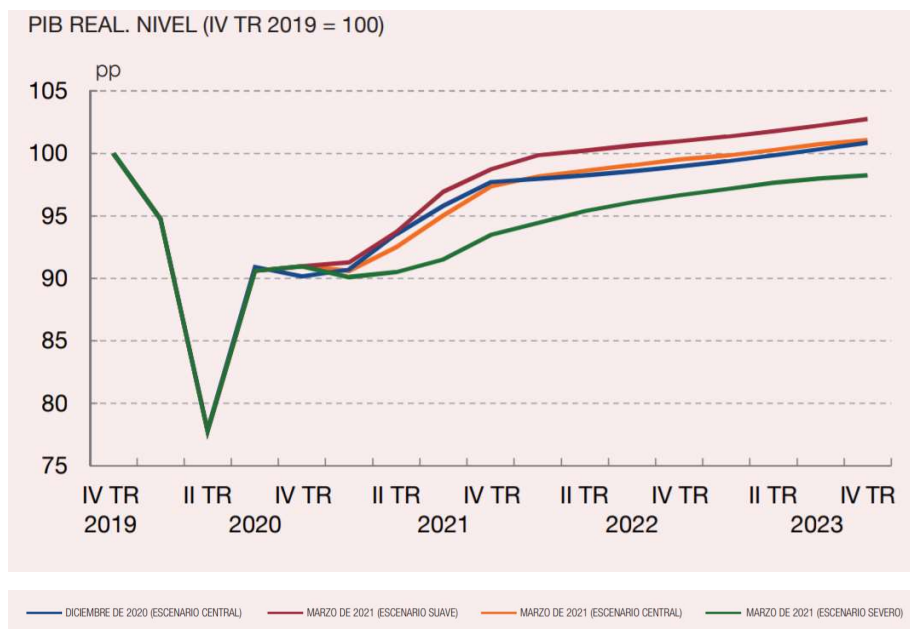
⁹ Epdata (2020): Evolución del PIB de España. *Epdata.es*. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.epdata.es/economia-espanola-modera-crecimiento-25/1bea8b88-5369-46ac-adb5-249582193b79>

¹⁰ Finanzas.com (2021): El Banco de España recorta el PIB por el retraso de ayudas europeas. *Finanzas.com*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.finanzas.com/coyuntura/el-banco-de-espana-recorta-el-pib-por-el-retraso-de-las-ayudas-europeas.html>

¹¹ Comisión Europea (2021): NextGenerationEU: dinero europeo para combatir la crisis. *Web Oficial de la Unión Europea*. Obtenido el 02/06/21 de: https://ec.europa.eu/spain/20210310_nextgenerationeu-european-recovery-to-covid19-crisis_es

en 2023 se desacelerará hasta un crecimiento del 1,7%. Sin embargo, no será hasta 2023 cuando el PIB recupere sus niveles anteriores a la pandemia en el escenario central, anticipándose casi un año en el escenario suave y manteniéndose incluso peor que antes de la crisis en el escenario severo. (Véase **Gráfico I**)

GRÁFICO I: PIB Real



Fuente: Banco de España e INE, 2021

- **El Consumo Privado.**

En lo relativo a la relación de los agentes privados con la economía ha ido variando en función de la evolución de la pandemia. La demanda nacional, incluyendo consumo e inversiones supuso 8,8 de los 10,8 de los puntos de la contracción de la economía¹².

El consumo privado, definido como el gasto realizado por organizaciones, empresas, familias e individuos con el fin de satisfacer sus necesidades, en el 2020 sufrió una fuerte caída como consecuencia de los confinamientos domiciliarios, el cierre de la actividad productiva, así como las severas restricciones que se impusieron a la ciudadanía.

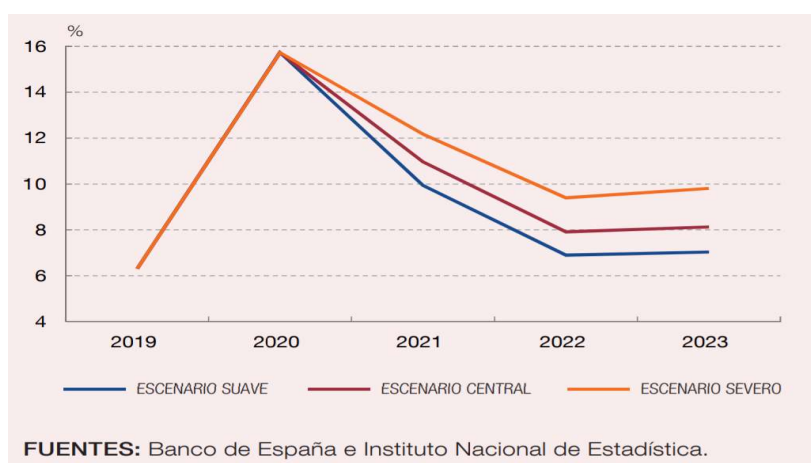
¹² Casillas, C. (2021): La caída del consumo de los hogares superó a la del PIB en 2020. *Finanzas.com*. obtenido el 06/06/21 de: <https://www.finanzas.com/coyuntura/caida-consumo-hogares-supero-caida-pib-ano-2020.html>

Se estima que:

- el gasto con tarjeta de crédito cayó en un 50% al inicio de la pandemia,
- los bienes de primera necesidad que, como consecuencia del estrés que reinaba en la población, aumentó de manera significativa (Véase **ANEXO IV**)
- el gasto e-commerce es necesario recalcar que experimentó un incremento durante el confinamiento que supuso el 17% del gasto total¹³.
- El inicio de 2021 tampoco fue bueno para el consumo privado, aunque el proceso de vacunación y la disminución de las restricciones, harían esperar que a lo largo de 2021 se recupere ligeramente.
- Las proyecciones (Véase **Cuadro I**) se concretan en una subida del consumo del 8,8% en el escenario central, un 10,7% en el escenario suave y un 6,1% en el severo.

Como consecuencia, el ahorro de los hogares, es decir, la cantidad de ingresos que las familias deciden no destinar al gasto, a principios de 2020 incrementó de manera intensa como consecuencia de las restricciones de movilidad que dieron lugar a un comportamiento más precavido en los consumidores. En el escenario central la tasa de ahorro decrecerá, aunque al final se mantendrá por encima de los niveles previos a la pandemia, mientras que en el escenario suave sufrirá un descenso más pronunciado, mientras que, en el escenario severo, los consumidores continuarán con un comportamiento muy precavido. (Véase **Gráfico II**)

GRÁFICO II: Tasa de ahorro de los hogares



¹³ Carreras Bauquer, O. (2020): Rastreado el consumo privado durante la crisis de la COVID-19. *CaixaBank Research*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/rastreado-consumo-privado-durante-crisis-covid-19>

- **El Mercado Exterior.**

El mercado exterior ha sido uno de los más afectados. Las importaciones y las exportaciones, es decir, el conjunto de bienes y servicios obtenidos por un país, procedentes del extranjero y los bienes y servicios vendidos por un país a otro extranjero, respectivamente. Las consecuencias negativas sobre este mercado también están relacionadas con las medidas de contención, concretamente, debido a las limitaciones de movilidad de bienes y personas. Además, estas medidas se han visto intensificadas por la aparición de nuevas variantes más contagiosas y letales. Tales son las consecuencias que se estima que la recuperación del mercado exterior a sus niveles anteriores al periodo pandémico se logrará a mediados de 2023. (Véase **Cuadro I**).

Cuadro I: Proyecciones macroeconómica para la economía española 2021-2023

	Tasas de variación anual sobre el volumen y el porcentaje del PIB									
	2020	Proyecciones de marzo de 2021								
		Escenario suave			Escenario central			Escenario severo		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	
PIB	-11,0	7,5	5,5	1,6	6,0	5,3	1,7	3,2	4,6	2,2
Consumo privado	-12,4	10,7	4,9	1,1	8,8	4,8	1,1	6,1	4,3	1,3
Consumo público	4,5	0,9	-0,4	1,6	1,4	-0,4	1,7	1,8	-0,6	1,5
Formación bruta de capital fijo	-12,4	9,2	10,3	1,6	7,1	9,5	1,5	4,8	8,3	3,4
Exportación de bienes y servicios	-20,9	13,1	9,3	4,9	11,1	8,2	5,3	5,8	9,5	6,0
Importación de bienes y servicios	-16,8	14,7	8,4	4,0	12,4	7,2	4,5	10,2	8,6	4,6

FUENTES: Banco de España e INE.
 NOTA: Último dato publicado de la CNTR: cuarto trimestre de 2020.
 a Fecha de cierre de las proyecciones: 16 de marzo de 2021.

- **El Mercado Laboral.**

En relación con el ámbito laboral debemos destacar dos figuras jurídicas que han tenido especial relevancia este último año, los ERTes y los autónomos en cese de actividad. Las siglas de ERTE corresponden con Expediente Temporal de Regulación de Empleo, contemplado en el artículo 47 de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y se trata de un permiso temporal por el que una empresa puede suspender uno o varios contratos de trabajo durante un tiempo determinado, quedando exenta de cumplir con el pago de los salarios¹⁴. La Seguridad Social estima que, a finales de abril de 2021, el número de

¹⁴ El Confidencial (2020): ¿Qué es un ERTE y cuáles son los derechos de los trabajadores? *El Confidencial*. Obtenido el 02/06/21 de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-02/erte-coronavirus-que-es-derechos-trabajadores_2481679/

personas en ERTE ha disminuido un 34% desde el pico alcanzado durante la tercera ola, pasando de 978.438 a 638.238 personas¹⁵.

La figura de autónomos en cese de actividad incluye a aquellas personas trabajadoras autónomas que se han visto obligadas a finalizar el ejercicio de su actividad económica y que, siempre que cuente con la debida justificación, tendrán derecho a recibir una prestación económica¹⁶. Sólo en 2020, las prestaciones por cese de actividad de los autónomos ascendieron a la cifra de 3.859 millones de euros¹⁷.

El número total de parados¹⁸ en España ha descendido de abril a mayo de 2021 en un 3,31% pasando a situarse en 3.781.250 desempleados. A este respecto debemos aclarar que en el número total de personas sin empleo no se está contabilizando la cifra de personas en ERTE, pues estas volverán a sus puestos de trabajo tras el fin del Estado de Alarma. De lo contrario, la cifra de desempleados sería ampliamente superior. Volviendo al análisis del paro, comparándolo con el mismo mes de 2020, el paro se redujo en -76.526 personas desempleadas, lo que supuso una variación de -1,98% (Véase **Anexo III**) En el gráfico que hay a continuación podemos observar la evolución mensual del paro registrado en España.

¹⁵ Gobierno de España (2021): El mes de abril finaliza con 638.283 personas en ERTE. *La Moncloa*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/inclusion/Paginas/2021/050521-erte.aspx#:~:text=05%2F05%2F2021.,Inclusi%C3%B3n%2C%20Seguridad%20Social%20y%20Migraciones%5D>

¹⁶ Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021): Cese de la Actividad. *Servicio Público de Empleo Estatal*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/cese-actividad.html>

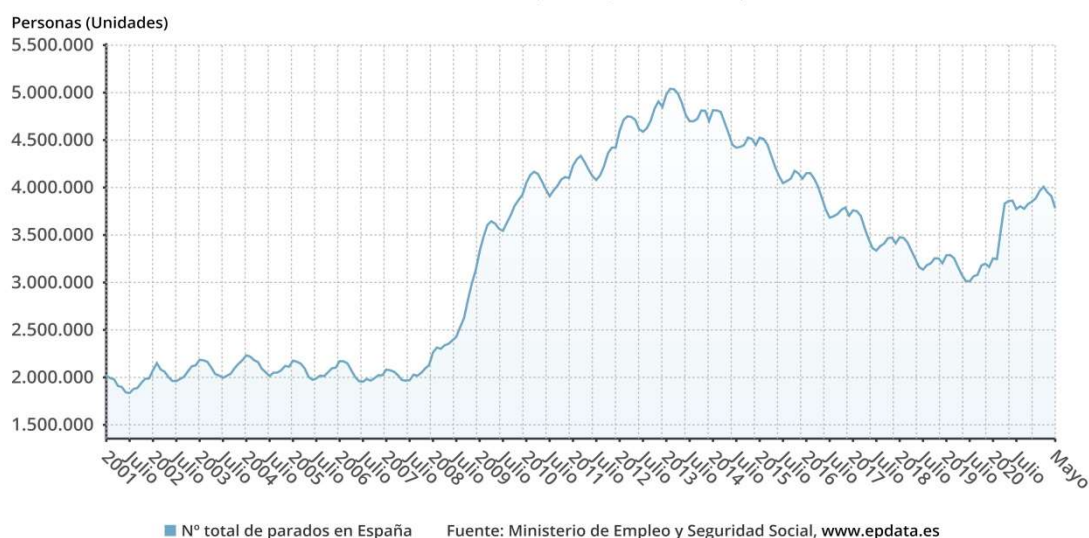
¹⁷ Ortega Socorro, E. (2021): Seguridad Social y SEPE asumen el 65% del gasto público derivado del COVID. *El Español*. Obtenido el 06/06/21 de: https://www.elspanol.com/invertia/economia/macroeconomia/20210602/seguridad-social-sepe-asumen-publico-derivado-covid/585692834_0.html

¹⁸ Epdata (2021): El paro registrado en España, en datos. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>

Gráfico III: Evolución del paro

Así ha evolucionado el paro en España

Evolución mensual del paro registrado en España



ii. Situación del tejido empresarial tras el COVID-19.

La pandemia del COVID-19 ha dejado grandes secuelas en la economía mundial. En el ámbito nacional, el sector empresarial español ha sufrido un gran deterioro estimado en 155.000 millones de euros, según el informe elaborado por la AFME y PWC¹⁹. Este negativo impacto afectará principalmente a las PYMES afectando a más del 15% del tejido empresarial en un escenario optimista y al 20% si estuviéramos en una situación más pesimista²⁰. Esta situación se vería gravemente empeorada en caso de que la pandemia no cese debido a la lentitud en el proceso de vacunación e inmunización de la población.

¹⁹ Brualla, A. (2021): El tejido empresarial español encara el 15,5% del impacto del Covid en Europa. *El Economista*. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10999032/01/21/El-tejido-empresarial-espanol-encara-el-155-del-impacto-del-Covid-en-Europa.html>

²⁰ Jaime Maestre, R. (2021): El sector empresarial español cada vez más en riesgo en cae en insolvencia. *El Blog de Salmón*. Obtenida el 06/06/21 de: <https://www.elblogsalmon.com/sectores/sector-empresarial-espanol-cada-vez-riesgo-caer-insolvencia>

iii. Estrategia necesaria

Como venimos reseñando, la pandemia producida por el COVID-19 ha dejado consecuencias desastrosas a nivel sanitario y en la economía. Por ello, independientemente de la necesaria solución al problema sanitario, es menester que los gobiernos de los correspondientes países adopten medida para amortiguar y facilitar la recuperación de la economía. Con respecto al ciclo de gestión anteriormente mencionado se ha decidido agrupar el proceso en tres fases: fase de supervivencia económica, fase de recuperación y fase de reconstrucción. En las tres fases, las medidas a adoptar se deben centrar principalmente en la empresa y los sectores económicos. Esto se debe a que el tejido empresarial del país se considera el centro gravitatorio sobre el que gira la actividad económica del país, y, además, es la principal fuente de empleo. El punto de partida para elaborar y desarrollar las nuevas medidas debe ser evaluar los resultados alcanzados en políticas de recuperación de años pasados para poder implementar las soluciones que fueron exitosas y mejorar las defectuosas.

- La **fase de supervivencia económica** se ha visto gravemente alterada por las medidas de contención impuestas tras la aprobación del Estado de Alarma que han supuesto la paralización de los sectores productivos. Esta fase se caracterizó por la incertidumbre colectiva, la elevada cifra de fallecidos y de contagiados lo que dio lugar al colapso del sistema sanitario. En esta fase han sido necesarias pequeñas medidas urgentes, adoptadas por las diferentes Administraciones, para administrar la situación y evitar o mitigar los efectos negativos. Algunas de estas medidas fueron destinar recursos públicos a la sanidad y los servicios sociales, a los autónomos y trabajadores desprotegidos, así como para las pequeñas y medianas empresas. También se decidió crear un escudo fiscal y adoptar medidas laborales de alivio impositivo, de igualdad, de crédito y de vivienda²¹.
- La **fase de recuperación** se caracteriza por incluir medidas más concretas diseñadas para afrontar la situación a corto plazo, consolidándose a medio y largo plazo en la fase de reconstrucción. Las medidas que aquí mencionaremos son las propuestas por la Cámara de Comercio de España en abril de 2020²² (Véase **Anexo V**). Se centran

²¹ Ministerio de Derechos Sociales (2020): Guía de facilitación de acceso a las medidas urgentes en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.msbs.gob.es/ssi/covid19/guia.htm>

²² Cámara de Comercio de España (2020): *Propuestas para la recuperación y reconstrucción económica y social de España*. España

en ayudas para las empresas, la educación, la financiación, la fiscalidad, el sector público y la innovación y digitalización.

- En relación con las propuestas para las **PYMES**, el emprendimiento y el crecimiento empresarial se centran en el apoyo incondicional a las pequeñas y medianas empresas para facilitar su crecimiento. España es de los países que más tiempo y más procedimientos se requiere a la hora de crear una empresa situándose por encima de la media de los países con características similares. Por tanto, sería necesario activar medidas que simplifiquen el procedimiento y faciliten la creación de empresas, a través de la introducción de permisos, telematización del proceso y una mayor conexión entre los Organismos Públicos participantes. El crecimiento empresarial en España está muy limitado por la cantidad de umbrales²³, o impedimentos, que desincentivan el crecimiento empresarial. La mayor parte de las barreras a las que se tienen que enfrentar las empresas son referentes a la fiscalidad, a políticas medioambientales, laborales, societarios... que suponen un alto coste para lograr su cumplimiento.
- El COVID-19 ha afectado de manera muy directa al **mercado laboral**, destruyendo un gran número de empleos. Por eso es necesario implementar programas de formación y capacitación para los jóvenes y los desempleados de larga duración para prevenir y evitar el aumento del paro juvenil y para favorecer la reasignación de trabajadores a sectores emergentes. Asimismo, se hace imprescindible simplificar las modalidades de contratación laboral para crear empleo y permitir al empresario desarrollar su actividad.
- La **digitalización** ha sido otra de los innumerables efectos que la crisis sanitaria. Las empresas han sufrido la introducción masiva del mundo digital en los procesos de producción y en las estrategias empresarial, creando una tendencia a la digitalización en los modelos de negocio. La transformación digital ha pasado de ser una ventaja competitiva a una necesidad indispensable para sobrevivir. Muchas empresas han avanzado, en términos de digitalización, en ocho meses lo mismo que en los últimos ocho años²⁴. Además, esta introducción tecnológica va

²³ Cámara de Comercio de España (2019): *Observatorio de Competitividad Empresarial* –Serie Crecimiento Empresarial, n.º 4.

²⁴ Bernal, L. (2021): La aceleración de la transformación digital post pandemia. *El Economista*. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.google.com/amp/s/www.economista.es/opinion-blogs/amp/10991258/La-aceleracion-de-la-transformacion-digital-post-pandemia>

más allá de introducir tecnologías avanzadas, si bien parte de una base común, obtener ventajas competitivas, cada empresa debe analizar cuáles son sus necesidades, cuáles son los cambios necesarios, como introducir la tecnología para que conecte de manera eficaz con las personas.

- Además, las empresas se han visto obligadas a introducir **protocolos** actualizados de **seguridad e higiene** en el puesto de trabajo. Por eso es imprescindible que las empresas diseñen buenas medidas de seguridad e higiene y que lleven a cabo revisiones periódicas para mantener actualizado los protocolos y reducir así la incertidumbre en el ámbito laboral y garantizar la seguridad en el puesto de trabajo.
- Los **problemas de financiación** en las empresas han dado un vuelco, y son ahora las empresas quienes, por primera vez desde que se constancia, son ellos quienes se demoran en el pago a los proveedores, cuando históricamente, han sido los autónomos y las empresas quienes soportaban esos impagos por parte de las Administraciones Públicas y las grandes empresas. Según el presidente de la PMcM, Antoni Cañete Martos, considera que si la situación de impagos continúa por esta senda derivará en “una situación de impagos sin precedentes en España, y eso que ya desde hace años veníamos siendo el país europeo con los plazos de pago más largos.” Esta plataforma ha ofrecido numerosas propuestas²⁵ para solventar esta situación e inyectar liquidez en las empresas:
 - que el Gobierno restituya los IVAs pendientes de compensar,
 - Agilizar los trámites burocráticos,
 - Instar a las Administraciones Públicas y a las grandes empresas con balances saneados a cumplir con los pagos pendientes a proveedores,
 - Crear una línea ICO para hacer frente a las facturas pendientes a interés cero.
 - Diseñar un plan de pago a proveedores para que tanto las empresas como los autónomos puedan hacer efectivos sus créditos con las Administraciones Públicas.

²⁵ Plataforma Multisectorial contra la Morosidad (2020): Encuesta sobre el alcance del COVID-19 en materia de pagos a proveedores. Obtenido el 06/06/21 de: <https://pmcm.es/el-70-de-las-empresas-confirma-plazos-de-pago-mas-largos-en-el-sector-privado-y-el-28-en-el-sector-publico/>

- Ajustar los periodos medios de pago a la ley, pues, actualmente sobrepasa el límite legal (sesenta días para empresas y treinta para Administraciones Públicas.)
 - Instaurar mecanismos que permitan liquidar las cantidades impositivas al cobrar, en vez de al ser emitidas, para soslayar que deban pagar impuestos antes de recibir el pago de la factura.
- En cuanto a la **fiscalidad** la medida más urgente sería reformar el sistema fiscal empresarial, modernizando y simplificando el sistema. Para ello, se necesita:
- Comprimir el Impuesto de Sociedades a un único tipo impositivo y menor al actual para que se equipare con los demás países de la Unión Europea.
 - Simplificar los coeficientes fiscales de amortización,
 - Alcanzar la exención de tributación de los beneficios no distribuidos en el IS,
 - Favorecer fiscalmente la autofinanciación permitiendo la exención del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados a las aportaciones realizadas por los propietarios, así como reducir el plazo de devolución de créditos fiscales a un máximo de 45 días desde que se reconoce la existencia del crédito.

Como hemos mencionado en párrafos anteriores, la transformación hacia una economía y un mercado mucho más digitalizado es una realidad. Por ello, es necesario que se alcance un acuerdo en el marco de la iniciativa BEPS de la OCDE para conseguir una adecuación del modelo fiscal internacional a la economía digital y así lo ha manifestado Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE al decir que “es más urgente que nunca que los países resuelvan los desafíos fiscales derivados de la digitalización de la economía y la única manera eficaz de hacerlo es continuar avanzando hacia una solución multilateral consensuada para reestructurar el sistema fiscal internacional.” España debería adecuar la normativa nacional referente a la fiscalidad al inminente acuerdo en la OCDE.

A la fiscalidad se le suma la economía sumergida, es decir, actividades económicas que escapan del control de los Organismos Fiscales y que, en España supone el 11,2% del PIB²⁶. Esta cifra debería reducirse al máximo posible y, por ello, es de imperativa

²⁶ Agencia Tributaria (2020): *Plan estratégico de la agencia tributaria 2020-2023*. España.

necesidad que se refuerce la autonomía de la Agencia Tributaria Española para luchar contra la evasión fiscal y la economía sumergida.

La regulación consistente en el establecimiento de normas, reglas o leyes que organizan un determinado ámbito necesita de una revisión o modificación para crear normas que se adapten mejor y se anticipen a posibles situaciones conflictivas. La principal propuesta que se debe alcanzar es la simplificación e incluso eliminación de algunas políticas administrativas para facilitar el desarrollo de la actividad económica y que las PYMES se movilizan en un ambiente mucho más simplificado.

Debido al gran impacto en el tejido empresarial que ha provocado la crisis sanitaria, sería beneficioso, también, incluir, en las nuevas normativas que se aprueben, una evaluación previa del impacto, incluyendo diferentes alternativas, posibles medidas para disminuir las consecuencias negativas, así como crear, fortalecer y consolidar los canales de colaboración público-privadas para facilitar la proposición de iniciativas y el acceso a la información.

- Asimismo, debido a la creciente importancia del **medio ambiente**, del desarrollo sostenible y de la economía circular es imprescindible resaltar las industrias a las que le afecte negativamente la economía circular como consecuencia del alto coste que le supone ajustarse a las nuevas legislaciones, y diseñar planes de contingencia.
- También, la **inversión** destinada a la **investigación** y el **desarrollo** será un punto clave para la economía española de aquí a diez años debido al proceso de automatización y la transición ecológica y digital que están experimentando las empresas españolas. El principal objetivo es que el gasto medio destinado a I+D se equipare al nivel medio de la UE. En 2019, España destinó un 1,2% del PIB a I+D, 1,1 puntos porcentuales menos que la media europea (2,1%)²⁷. Estos datos tan preocupantes se reflejan en una imposibilidad de crecimiento y de mejora de la productividad en las PYMES. Por eso se necesita un aumento de la inversión destinada a la investigación y desarrollo, que, tras la reciente aprobación de los Presupuestos Generales, estas partidas aumentarán en un 80% respecto al año anterior. Sin embargo, es muy importante que este aumento continúe su curso y los

²⁷ Veiga Duarte, R. (2021): I+D en España: con los fondos NGEU no basta. *El Español*. Obtenido el 07/06/21 de: https://www.elspanol.com/invertia/opinion/20210311/id-espana-fondos-geu-no-basta/565063491_12.html

recursos llegan a ser destinados al I+D. España debe aprovechar la oportunidad que le brindan los fondos NGUE e impulsar la inversión en I+D+i para alcanzar la mejora de la productividad.

La pandemia ha dejado en evidencia la inexcusable necesidad de invertir en investigación científica y técnica y, por ello, el Gobierno ha acordado en los PGE, una subida del 60% con respecto a 2020 en el ámbito científico²⁸. También estamos presenciando un aumento en la financiación de los grandes organismos científicos como, por ejemplo, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas en un 43%, del cual un 16% proviene de los fondos europeos, la Agencia Estatal de Investigación crece un 29% y el Instituto de Salud casi un 50%. Por tanto, observamos una gran iniciativa para aumentar la inversión en investigación y desarrollo que es imprescindible continúe al alza.

Asimismo, se debe priorizar el apoyo al desarrollo de nuevas infraestructuras digitales que faciliten el desarrollo de la economía digital y asistan a las empresas para alcanzar la pronta transformación digital. Otra posible medida sería aumentar los incentivos fiscales de actividades vinculadas a I+D como, por ejemplo, ampliar los límites de las deducciones, así como la simplificación de los requisitos para aplicar dichas deducciones.

- Por último, uno de los objetivos a corto plazo está muy relacionado con la **Unión Europea**. España debe aumentar su presencia en las instituciones europeas y poder, así, aumentar su implicación en las propuestas destinadas a la consolidación de la UE una vez finalizado el BREXIT. Asimismo, el presupuesto de la UE, aprobado a finales de 2020 favorecerá la posición de las economías europeas para hacer frente a los retos futuros. (Véase **ANEXO VI**)

En conclusión, las estrategias que deben guiar la actuación del Gobierno español para hacer frente a las consecuencias devastadoras de la crisis sanitaria a corto plazo se resumen en medidas que mejoren la situación de las PYMES, que favorezca su emprendimiento y su crecimiento empresarial. Medidas que solventen los problemas educativos de la población creando programas específicos de formación y facilitando la

²⁸ Domínguez, N. (2020): El Gobierno aumenta un 60% la inversión en ciencia gracias a los fondos de la Unión Europea. *El País*. Obtenido el 07/06/21 de: <https://elpais.com/ciencia/2020-10-28/el-gobierno-aumenta-un-60-la-inversion-en-ciencia-gracias-a-los-fondos-de-la-union-europea.html>

colaboración universidad-empresa. Simplificando los procesos de financiación y reduciendo los plazos de pago, así como reformar la fiscalidad empresarial e intentar erradicar la economía sumergida. Reevaluar y continuar con las políticas de mejora de la regulación y llevar a cabo una simplificación administrativa. Ayudar a las empresas que sean vulnerables a los efectos de las exigencias de la economía circular, aumentar la inversión en I+D y maximizar la presencia española en los organismos europeos.

- La última fase se denomina **fase de reconstrucción** y su principal objetivo es consolidar la recuperación a medio y largo plazo, es decir, consolidar la España de dentro de diez años. Para ello, las empresas españolas deben continuar afianzando su proceso de internacionalización, comenzado relativamente más tarde que los demás países de la eurozona. Según datos de la Cámara de Comercio²⁹, España cuenta con 52.000 empresas exportadoras, 100.000 que exportan intermitentemente y 2.500 multinacionales, además de varias empresas que lideran los sectores importantes de bienes y servicios. La internacionalización ayuda a las empresas durante las crisis debido a la gran red de clientes extendida por el mundo. Además, gracias al alto nivel de innovación, las empresas adquieren mayor competitividad y productividad, favoreciendo al sistema productivo de nuestro país. Sin embargo, las medidas de proteccionismo que están tomando casi todos los países a nivel mundial perjudica la internacionalización y, por ello, es necesario sensibilizar a las PYMES de que la internacionalización es un cambio estructural que debe regir sus decisiones.

Ya hemos recalado la importancia de la innovación, investigación y desarrollo, pero este reto, a largo plazo, debe cobrar aún más importancia. Por eso, España debe aprovechar la oportunidad que le brindan los fondos europeos para adaptarse a la globalización y ayudar a sus empresas a que alcancen una mayor productividad y competitividad para alcanzar un crecimiento sostenido.

El aumento de la competitividad también está muy relacionado con la calidad de la formación que reciben los trabajadores. España debe superar los problemas existentes de abandono escolar y elaborar un plan a largo plazo que estimule el sistema educativo y la Formación Profesional.

²⁹ Cámara de Comercio (2020): *ob cit.* p. 32

También se necesita aumentar el vínculo entre la educación y las necesidades empresariales, así como orientar los valores educativos hacia el espíritu emprendedor, el esfuerzo y la adaptación frente a las adversidades.

Por último, se deben consolidar los Objetivos de Desarrollo Sostenible³⁰, adoptados por los líderes mundiales en 2015. A pesar de no tener una obligatoriedad jurídica, es de vital importancia que todos los agentes involucrados en la consecución de dichos objetivos³¹ pongan de su parte para transformar el mundo en un lugar más ecológico, social y justo.

3. MECANISMOS

a. Reestructuración empresarial

Actualmente, las empresas se encuentran en un ambiente de evolución constante donde los mercados son más abiertos, más globalizados, donde existe una alta tecnología, así como una intensa competencia. Las empresas deben ser capaces de sobreponerse a las modificaciones, de anteponerse o adaptarse a los cambios pues, de lo contrario, no estarían al nivel de las demás y acabarían por desaparecer.

Para hacer frente a estos constantes cambios, las empresas tienen que reinventarse para adaptarse al nuevo entorno y continuar siendo productivas y competitivas. Una de las formas consiste en llevar a cabo una reestructuración empresarial.

La reestructuración empresarial es un proceso por el que la empresa rehace su modelo de negocio para aumentar la competitividad, reducir costes e incluso para mantenerse a flote. Las reestructuraciones pueden surgir tanto por circunstancias impuestas, es decir, la empresa está al borde de la banca rota y necesita llevar a cabo una reestructuración para sobrevivir, o, por el contrario, por motivos estratégicos y empresariales. Estos últimos no surgen de una necesidad impuesta, sino que, la empresa decide llevar a cabo una reestructuración con el principal objetivo de reducir costes y aumentar los beneficios a muy corto plazo³².

³⁰ Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido el 07/06/21 de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

³¹ Estos objetivos son: fin de la pobreza, erradicar el hambre, salud y bienestar, una educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, agua industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas, alianzas para lograr los objetivos.

³² López Caballero, À. (2008): *Reestructuraciones socialmente responsables*. Tirant Lo Blanch. p. 136

Los motivos por los que las empresas se reestructuran son muy diversos, pudiendo ser de origen interno y externo:

- Los motivos **internos** pueden ser la alta morosidad, una obtención reducida de rentabilidad, estrategias inadecuadas...
- Los motivos **externos** pueden ser por cambios en el consumo, entrada de nuevos competidores, disminución de la cuota de mercado, una crisis económica, globalización del mercado, competencia excesiva y un sinfín de motivos.

Asimismo, las reestructuraciones se pueden clasificar en relación con dos aspectos:

- La reestructuración operativa, que puede implicar, entre otras cosas, la revisión de la estructura de costes fijos, relocalización industrial, modificación de las condiciones laborales o nuevas estrategias empresariales basadas en nuevos productos, nuevas tecnologías. Además, la reestructuración operativa puede llevarse a cabo de manera aislada.
- La reestructuración financiera, que se centra en la estructura que tiene la empresa para obtener fondos de financiación, normalmente suele ir acompañada de una reestructuración operativa³³.

Reestructuración Operativa

Como decimos, la reestructuración **operativa** consiste en alcanzar una viabilidad a corto plazo a través de incrementar los flujos de caja (FCL). Los flujos de caja incluyen todas las salidas y entradas netas de dinero en un momento concreto que hacen posible que la empresa pues repartir dividendos o reducir deuda.

Para incrementar el flujo de caja de manera sostenible primero se debe analizar la liquidez de la empresa e intentar identificar los problemas que generan falta de liquidez. Para ello, es necesario examinar las principales fuentes de liquidez que son, la Cuenta de Explotación, el fondo de maniobra operativo, las inversiones en activos fijos, así como los recursos propios³⁴.

³³ Huguet, O. Reestructuración empresarial: marco conceptual general. *Economistas.es*. Obtenido el 08/06/21 de: <https://economistas.es/Contenido/EC/Boletines/Boletin20/03.pdf>

³⁴ López Lubian, F.J. (2012): Operaciones de reestructuración en la empresa. Algunos aspectos prácticos. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 15, p. 100.

La Cuenta de Explotación Operativa es un documento contable que muestra la evolución de la empresa a lo largo de un periodo de tiempo. Analizando la cuenta de explotación observamos las acciones que han llevado a la empresa a obtener un beneficio o una pérdida. Es decir, refleja los ingresos que haya obtenido ya sea a través de las ventas o de los ingresos ajenos a la explotación, así como los gastos relativos a los costes de ventas, los gastos de explotación y los gastos ajenos a la explotación.

El Fondo de Maniobra es una herramienta que permite saber la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas exigibles en menos de 12 meses. Por tanto, refleja la parte del activo corriente que está financiado con el pasivo no corrientes, es decir, las deudas a largo plazo.

- El fondo de maniobra $>$ cero es un resultado positivo puesto que refleja que la empresa se encuentra en una situación en la que puede cumplir con sus obligaciones de pago gracias al colchón de seguridad.
- El fondo de maniobra es $<$ cero podría llegar a la situación de suspensión de pago.
- Dicho esto, cabe resaltar que no es conveniente que la empresa cuente con un Fondo de Maniobra muy elevado pues estaría dando lugar a un coste de oportunidad.

En cuanto a las inversiones de activos corrientes incluyen políticas de cobros, pagos, inventarios. Mientras que las inversiones en activos fijos se concretan más en decisiones de dónde invertir o desinvertir.

Lo importante del FCL no es obtener un resultado positivo si no conocer cómo se ha llegado a dicho resultado. Por ejemplo, dos empresas con un mismo FCL, pero una de ellas tiene ingresos negativos y altas inversiones en activo fijo positivos, mientras que otra tiene buenos ingresos y unas inversiones en activo fijo más moderadas. Aquí podemos observar cómo ambas tienen el mismo FCL, pero la empresa dos es más sostenible.

Dicho esto, analicemos alguna parte de la reestructuración operativa. A modo ejemplificativo vamos a utilizar el recorte de personal como medida de reestructuración operativa.

Hace unos años, las reestructuraciones empresariales llevaban aparejadas grandes pérdidas de empleo para reducir gastos de personal y aumentar el beneficio en un corto

periodo de tiempo. Asimismo, la dinámica de estas reestructuraciones no venía impuesta por una necesidad imperiosa de supervivencia de la empresa, sino que muchas empresas lo hacían por el simple hecho de reducir coste y maximizar el beneficio. La estrategia basada únicamente en la obtención rápida de beneficios llevaba aparejada unas reestructuraciones irresponsables donde primaban los intereses económicos frente a los sociales.

Estas reestructuraciones se basan en buscar países donde el proceso de producción suponga un coste menor debido a la existencia de una mano de obra más barata, con jornadas laborales más extensas y con una mejor fiscalidad y, por ello, las empresas llevan a cabo una relocalización de sus recursos, trasladando sus instalaciones a estos países y conseguir ser más competitivos que la competencia. Esta situación provoca una gran indefensión a los trabajadores porque “los gobiernos que desean atraer y conservar inversiones extranjeras directas tienen que hacer concesiones y la posición negociadora de los trabajadores se ve debilitada ante la amenaza de trasladar la producción”³⁵. Por tanto, estamos ante una situación en la que se acepta que haya un enriquecimiento económico sin tener en cuenta la sostenibilidad social, ética ni medioambiental³⁶, lo que provoca grandes desigualdades.

Como consecuencia es necesario encontrar un punto de equilibrio donde las empresas maximicen los beneficios económicos sin que ello implique un alto coste a los trabajadores y a la sociedad. Algunas de las causas que llevan a una reestructuración operativa a través de una reducción en la plantilla pueden ser, la necesidad de mejorar el flujo de caja, la presión impuesta por los *shareholders* para maximizar el beneficio y la cuota de mercado a corto plazo, así como la privatización de la empresa³⁷. Sin embargo, estas causas no tienen por qué ser un justificante para realizar una reducción del personal de forma arbitraria y sin motivos objetivos.

Además, se ha comprobado que, tras una masiva reducción de plantilla, quienes han tenido la “suerte” de permanecer en el puesto de trabajo padecen lo que se conoce como

³⁵ LEE, E. (1997), Mundialización y normas de trabajo. Puntos del debate, RIT, núm. 2, p.191.

³⁶ López Caballero, À. (2008): *ob. cit.* p. 134.

³⁷ Rogovsky, N., Ozoux, P., Esser, D., Marpe, T., Broughton, A. (2005): Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach. *International Labor Organization*.

el síndrome del superviviente³⁸. Las empresas que llevan a cabo reducciones masivas de plantilla con el objetivo de reducir costes y maximizar su beneficio, en ocasiones no alcanzan sus metas como consecuencia del sentimiento generalizado de culpabilidad de los supervivientes³⁹. Esta situación genera unos costes ocultos que las empresas no predicen y que causan la imposibilidad de alcanzar sus objetivos. Algunos ejemplos son:

- La reducción de la productividad que, según una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management in the United States (SHRM) 1.468 empresas consideraron que la productividad laboral se mantuvo o descendió tras la reducción de plantilla⁴⁰.
- Adaptación de puestos de trabajo de menor calidad pues los “supervivientes” deben adaptarse a la nueva situación y, además de tener que realizar su trabajo, tienen que cubrir la parte del trabajador despedido, lo que da pie a un estrés generalizado y una carga de trabajo excesiva.
- Pérdida de reputación de la empresa se ve muy afectada al dar una imagen de que priman sus intereses económicos a los intereses sociales.

La incapacidad de lograr los objetivos sitúa a la empresa en el mismo punto de partida. En definitiva, se crea un círculo vicioso donde los problemas que sufría la empresa dan lugar a una respuesta organizacional que afecta directamente al comportamiento individual de cada trabajador que origina una falta de productividad, un aumento del estrés, pérdida de confianza y un sinfín de sentimiento que hacen que la empresa vuelva al punto inicial y continúe con los problemas de baja competitividad, beneficios escasos y una disminución de la cuota de mercado⁴¹.

Para conseguir ese equilibrio entre la obtención de beneficios y minimizar el daño laboral se debe partir de los Estándares Laborales Internacionales propuestos en las políticas de empleo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estos estándares fueron

³⁸ Bustillo, A. (2012): El síndrome del superviviente encuentra su vacuna en la comunicación. *Expansión*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.expansion.com/2012/01/09/empleo/desarrollo-de-carrera/1326134331.html>

³⁹ De Cubas, L. (2009): El síndrome de superviviente al ERE Las emociones generadas por los equipos afectan a los resultados de las empresas. *ABC*. Obtenido el 09/06/21 de: https://www.abc.es/economia/abc-sindrome-superviviente-emociones-generadas-equipos-afectan-resultados-empresas-200911150300-1131491501839_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

⁴⁰ Rogovsky, N., Ozoux, P., Esser, D., Marpe, T., Broughton, A. (2005): Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach. *International Labor Organization*. p.20

⁴¹ *Ibid.* p. 21.

diseñados por todas las partes afectadas siendo estos, los gobiernos, los empleadores y los trabajadores⁴².

Después es necesario diseñar un proceso adecuado para la reducción del personal. Este proceso cuenta con cuatro fases⁴³, estudio y planificación, preparación, acción y evaluación. La primera fase comienza con la intención de establecer una estrategia a largo plazo, identificando los objetivos que se pretenden alcanzar y de qué manera se pueden llevar a cabo. La estrategia debe ser fácil de comprender y es imprescindible que la empresa comunique sus planes a largo plazo a los empleados. Posteriormente, a través de un asesoramiento jurídico se lleve esbozan varios escenarios posibles que pueden ser, el cierre de una sucursal, la relocalización de recursos, la subcontratación, posibles fusiones o adquisiciones o el escenario más drástico que daría lugar al cierre total de la empresa. Aparejado a estos escenarios deben estar incluidos sus consiguientes presupuestos que nos permitirán decantarnos por uno de los escenarios. A la hora de la elección, nos decantaremos por el escenario más asequible una vez hayan sido analizados y comparados. En este punto es imprescindible detectar y no subestimar los costes ocultos.

La fase de preparación requiere la concreción de los objetivos, es decir, qué se pretende conseguir, concretar cuánto le supondrá a la empresa y en cuanto tiempo pretenden alcanzar dichos objetivos. Asimismo, se designa un comité de experto compuesto especialistas, representantes de las partes interesadas y representantes de los departamentos implicado que se encargue de llevar a cabo el proyecto de la manera en la que se concretó, que centralice las demandas del proyecto y comprobar que se están consiguiendo los objetivos. En este comité es importante que las partes afectadas queden debidamente representadas para evitar conflictos. Además, se deberán establecer las correspondientes medidas de ayuda a los trabajadores que perderán sus puestos de trabajo que les ayude a encontrar un trabajo decente, minimizar los costes sociales y, sobre todo, motivar a los supervivientes con el fin de prevenir el más que evidente ambiente negativo que puede tener lugar.

⁴² Anzorreguy, M.A., Yip, R. (2019): International Labour Standards. *International Organization of Employers*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.ioe-emp.org/policy-priorities/international-labour-standards>

⁴³ Rogovsky, N., Ozoux, P., Esser, D., Marpe, T., Broughton, A. (2005): *ob. Cit.*

La tercera fase se concreta en el anuncio del plan de reestructuración de la plantilla a todos los trabajadores, sean o no despedidos, con la mayor precisión posible para evitar malentendidos.

Finalmente, la fase de evaluación tiene como objetivo primordial la valoración de todo el proceso y se asienta las bases para una estrategia de gestión de Recursos Humanos. En esta fase la empresa debe hacerse cinco tipos de preguntas; las financieras sobre si se han alcanzado los objetivos de reducción de costes, si se ha seguido el presupuesto planificado, las organizacionales sobre si la nueva forma de organización concuerda con los objetivos, si se ha incrementado la eficiencia operacional, las estratégicas sobre si el entorno empresarial ha sido modificado de acuerdo a lo esperado, las sociales sobre si las medidas para los desempleados se han llevado a cabo exitosamente, qué se puede mejorar, y, por último, si se han cumplido los objetivos en el tiempo establecido. La clave del éxito en una reestructuración de la plantilla es una eficaz y exitosa comunicación tanto a las partes internas como a los interesados externos.

En conclusión, la reestructuración operativa puede tener varias consecuencias, ya sea la maximización del flujo de caja, siempre analizando los motivos que conducen a dicho resultado, así como una revisión de las inversiones en activos o una reestructuración de plantilla. Sin embargo, las reestructuraciones deben llevarse a cabo primando los intereses sociales y, en caso de que sea un objetivo imposible, reduciendo al máximo el daño social.

Ejemplo esquemático de la reestructuración a través de ajustes de plantilla del grupo IAG.

Debido a las estrictas restricciones impuestas por los gobiernos de todo el mundo, el sector de las aerolíneas ha sido uno de los más afectados. Como consecuencia se han visto en la imperiosa necesidad de llevar a cabo una reestructuración empresarial con el objetivo de reducir costes.

El grupo IAG formado por Iberia, Aer Lingus y British Airways continúa con perspectivas negativas tras haber sufrido grandes pérdidas a principios de 2020 como consecuencia de la aparición de la variante china del coronavirus, el COVID-19.

En marzo, la empresa tuvo una disminución del 13% de los ingresos respecto del primer trimestre del año anterior. Asimismo, tras una compra excepcional de 1.325 millones de euros de combustible hacen que las pérdidas netas asciendan a 1.683 euros⁴⁴.

Para hacer frente a estas grandes pérdidas el grupo IAG, solicitó ese mismo año, unos créditos por una cantidad de 1.010 millones de euros gracias al Instituto Oficial de Crédito (ICO). Así como, el grupo en su conjunto recurrió a los ERTE relativos a empleos no directivos. Aun así, no fue suficiente y el año 2020 cerró con pérdidas de 6.923 millones de euros lo que ha hecho que el grupo aéreo se haya visto obligado a reducir costes.

En febrero de 2021 IAG redujo 10.500 puestos de trabajo, de las cuales 10.000 personas pertenecían a British Airways y 500 persona de Aer Lingus. Así consiguió reducir un 36,8% de gastos del personal que ascienden a 2.074 millones de euros y, además, ha obtenido un ahorro directo en los salarios de 730 millones de euros⁴⁵.

Otra posible operación de reestructuración es la adquisición de Air Europa por la mitad de precio, a 500 millones de euros, aunque está dependiente de finalizar las negociaciones con la SEPI y la posterior aprobación de la Comisión Europea.

Reestructuración Financiera

La **reestructuración financiera** tiene lugar cuando la empresa no puede cumplir con su plan de pagos de la deuda. Los motivos que llevan a una reestructuración financiera son principalmente, cuando la empresa tiene grandes problemas de liquidez debido a un incremento excesivo de las necesidades Operativas de Fondos o un desplome del valor de mercado de los activos estratégicos, o la existencia de un posible riesgo de impago. Por tanto, la reestructuración de la deuda consiste en renegociar los aspectos de la deuda existente ya sean los tipos de interés o las condiciones devolución, la amortización o la cuantía de la deuda⁴⁶.

⁴⁴ Gutiérrez, M. (2020): Iberia y Vueling prevén “ajustes de plantilla” cuando acaben su ERE temporal. *La Vanguardia*. Obtenido el 08/06/21 de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200507/481009496153/iag-iberia-vueling-perdidas-coronavirus.html>

⁴⁵ Tobar, S. (2021): IAG afronta 2021 tras recortar 10.500 empleos y remarcando el carácter “estratégico” de la compra de Air Europa. *El Español*. Obtenido el 12/06/21 de: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/turismo/20210226/iag-recortar-remarcando-caracter-estrategico-air-europa/561944564_0.html

⁴⁶ Reestructuración de la deuda. *Alter Finance*. Obtenido el 10/06/21 de: <https://www.alterfinancegroup.com/blog/gestion-financiera/reestructuracion-de-deuda/>

Desde el punto de vista empresarial, el objetivo primordial de las reestructuraciones de la deuda es asegurar la viabilidad de la empresa a través de un aumento de la liquidez y la solvencia⁴⁷, para ello debe llevar a cabo una reorganización de la deuda⁴⁸ que le permita:

- Garantizar la viabilidad
- Diseñar un plan de negocio y la generación de caja
- Evitar el concurso de acreedores

Las reestructuraciones financieras involucran a una gran cantidad de agentes como proveedores, clientes, trabajadores, pero los tres principales son los acreedores financieros, los directivos y los accionistas. Se caracteriza por ser un proceso de negociación donde se debe determinar cuáles son los intereses de todas las personas participantes. Los principales objetivos en función de cada agente son:

- Los **bancos** pretenden que la empresa siga en pie y sea capaz de devolver la deuda,
- La **parte directiva** le interesaría que la empresa siguiera funcionando para mantener sus puestos de trabajo, mientras que,
- Los **accionistas** sólo quieren un plan a futuro que conduzca hacia un mayor crecimiento.

Toda reestructuración debe comenzar con un estudio de la situación en la que se encuentra la empresa analizando el Balance, la Cuenta de Resultados, el estado de caja, los fondos propios, los bienes, existencias y las deudas que han sido contraídas por la empresa. En definitiva, se debe elaborar un plan de negocio donde la empresa debe identificar el problema de liquidez, detallando a cuánto asciende y las posibles causas que han originado esta insolvencia.

⁴⁷ Martín, P. (2021): Características de la reestructuración empresarial. *Martín Asociados*. Obtenido el 10/06/21 de: <https://www.martinasociados.net/caracteristicas-reestructuracion-deuda-empresarial>

⁴⁸ Olvera Porcel, A. (2014): Empresas en crisis: Reestructuración financiera y viabilidad Concursal. *OCW-Universidad de Málaga*.

Las distintas fases de una reestructuración financiera son:

- **Plan de Negocio**

El plan de negocio consiste en desarrollar una estrategia que permita alcanzar la viabilidad a corto, medio y largo plazo, detallando y justificando todos los elementos y escenarios en el diseñados. Para ello debemos realizar un análisis externo e interno⁴⁹.

- Análisis externo: Definir el sector en el que se encuentra la empresa y proyectar su evolución. Se deberá diseñar tres escenarios con el asesoramiento de un experto financiero independiente que lleve a cabo una auditoría del plan de negocio:
 - Escenario normal: representa la situación más ajustada a la realidad.
 - Escenario optimista: por el que la empresa consigue alcanzar la liquidez suficiente para hacer frente a sus deudas.
 - Escenario pesimista: concreta la situación en una grave falta de liquidez que impedirá a la empresa generar fondos para dejar de ser insolvente lo que le conducirá a un concurso de acreedores
- Análisis interno:
 - se deberá profundizar en el contexto económico y financiero en el que se encuentre la empresa dentro de cada escenario lo que nos permitirá conocer nuestros puntos fuertes y los débiles. Para ello, se recomienda el uso del instrumento DAFO que nos permitirá conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cada escenario. (Véase **ANEXO VII**)
 - Diseñar las modificaciones de la situación actual de la empresa encaminadas a la dirección a la que quiere ir.

- **El Plan o propuesta de financiación.**

El plan de financiación consiste en negociar con los acreedores, principalmente con las entidades financieras, la modificación de los términos actuales de las deudas con el objetivo de obtener condiciones más favorables⁵⁰.

⁴⁹ Ruiz Hall, D. B. (2011): Operaciones de refinanciación y reestructuración financiera. *Estrategia Financiera* n.º 285, p. 25.

⁵⁰ Serranillos, M. J. G. (2020): Refinanciar y vender activos: herramientas alternativas antes de llegar al concurso. *Expansión*. Obtenido el 11/06/21 de: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2020/05/05/5eb17424e5fdeab10d8b45df.html>

Lo imprescindible en un proceso de reestructuración financiera es la etapa de negociación de la refinanciación. En la propuesta de refinanciación participaran, en principio, todos los acreedores financieros. Sin embargo, los acreedores que cuentan con garantías exclusivas sobre sus deudas suelen quedar al margen del proyecto. Todas las negociaciones, términos y condiciones se suelen describir en lo que se conoce como *term sheet*, que incluye las bases mínimas de las negociaciones para posteriormente alcanzar un proyecto de refinanciación.

Para elaborar el proyecto de refinanciación es necesario ponerse en contacto con todos los acreedores involucrados para estudiar la viabilidad real de la actividad empresarial, los vencimientos de las deudas, revisar el plan de negocios, analizar las necesidades a corto plazo y detectar los activos que pueden ser ofrecidos en garantía⁵¹.

Los elementos que componen una reestructuración varían también en función de los agentes involucrados.

- **Bancos:** ampliación de plazos de vencimiento de la deuda, reducción de los tipos de interés, quitas, conversión de deuda en capital...
- **Acreedores y trabajadores:** Ampliación de plazo, reducción de salarios, quitas, incremento de jornada...
- **Accionistas:** Capital adicional, nuevas garantías, permitir un nuevo gestor, dilución accionarial por la entra de nuevos inversores...

Asimismo, el *Steering Committee* es una figura muy importante porque se trata de entidades financieras que ejercen la coordinación del proceso de negociación del plan de reestructuración representando a los agentes, comunicándoles la toda la información financiera que reciban de la compañía, concretamente, el plan de negocio, la descripción de las actividades libres, los informes financieros o de composición de la deuda, y asegurándose de que existe un compromiso con la refinanciación⁵².

En definitiva, las reestructuraciones financieras son procesos muy complejos que deben ir casi siempre acompañadas de una reestructuración operativa. La clave de la refinanciación de la deuda es el Plan de refinanciación donde tras varias negociaciones

⁵¹ Sáenz de Santa María, S., Sotomayor, B. (2009): Refinanciación de empresas en crisis. *Actualidad Jurídica – Uria Menéndez*, p. 2

⁵² *Ibid.*

con los acreedores se alcanzan términos y condiciones que permitirán modificar la estructura de las deudas y la viabilidad de la empresa.

- **Ejemplo esquemático de reestructuración empresarial de la empresa OHL**

La empresa constructora OHL, controlada por la familia Amodio, ha desarrollado un plan de refinanciación que ha sido apoyado por las entidades financieras acreedoras. Este plan de reestructuración permitirá reducir la deuda en 105 millones de euros a través del acuerdo de establecer una quita de 37 millones de euros y una capitalización por 68 millones. Esta reestructuración se divide en varias operaciones⁵³:

1. Reducción de capital de 100 millones de euros: el valor de las acciones ha descendido un 58%, de 0,60 euros a 0,25 euros.

El capital social se ha visto reducida a un total de 71,6 millones de euros y el capital obtenido tras la reducción se ha destinado a reservas no voluntarias.

2. Ampliación de capital que permita transformar deuda en acciones de la empresa e ingresar nuevos fondos. Se han acordado cuatro ampliaciones de capital:
 - a. 35 millones de euros con derecho de suscripción preferente dirigidas a todos los accionistas
 - b. 37 millones dirigida a la familia Amodio
 - c. 5 millones a la familia Tyrus para dar cobertura a sus compromisos de inversión
 - d. 38 millones con el objetivo de capitalizar deuda

- b. Colaboración público-privada

La colaboración-público privada es el perfecto instrumento de cooperación entre las organizaciones públicas y el mundo empresarial que permite garantizar la financiación, la prestación de servicios y, más recientemente, permite obtener fondos para el desarrollo de la I+D, la digitalización y las *startups*⁵⁴.

⁵³ Agencias (2021): OHL arranca su plan de refinanciación para reducir en 105 millones de euros su deuda. *El Confidencial*. Obtenido el 12/06/21 de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-04-22/ohl-plan-refinanciacion-reducir-deuda-105-millones_3046207/

⁵⁴ Amérigo, J., Mellado, D. (2020): La colaboración público-privada, o cómo usar la tabla de multiplicar. *Price Waterhouse Coopers*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.pwc.es/es/fondos-europeos-next-generation/analisis-pwc-fondos-europeos/fondos-europeos-colaboracion-publico-privada.html>

El desarrollo y fomento de la colaboración público-privada presume indiscutibles ventajas para ambas partes. Para el sector público supone la posibilidad de reducir costes, obtener el *know-how* propio del sector privada, compartir el riesgo y acceder a una mejor inversión. Por su parte, al sector privado le permite ser partícipe de grandes proyectos, compartir riesgos, poder introducirse en nuevos mercados y obtener oportunidades de negocios⁵⁵.

La crisis sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19 ha provocado que sea indispensable la colaboración público-privada para la recuperación de la economía española. El principal motor de esta recuperación es el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia diseñado por el Gobierno español que incluye los fondos de NextGeneration UE.

El Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia tiene por objeto la consecución de los cuatro ejes transversales alineados con los *flagship* de la UE, transición ecológica, transformación digital, cohesión social y territorial e igualdad de género⁵⁶. La obtención de estas transformaciones se pretende llevar a cabo a través de diez palancas⁵⁷ compuestas por un total de treinta componentes⁵⁸.

Como ha dicho Pedro Arellano, adjunto al director general del Puerto de Barcelona y miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Directivos, “contar con las garantías de la inversión pública y la flexibilidad del sector privado en torno a modelos de colaboración público-privados, será clave para activar a nivel práctico los fondos NEXTGENERATION y lo que será nuestra recuperación económica.⁵⁹” Por ello, es imprescindible desarrollar instrumentos útiles y que las empresas y organismos públicos,

⁵⁵ Alsina Burgués, V., González de Molina, E. (2019): La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones públicas* núm. Especial, p.124.

⁵⁶ Gutiérrez, E. (2021): La colaboración público-privada, clave para la recuperación de España. *Deloitte*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/colaboracion-publico-privada-para-recuperacion-espana.html>

⁵⁷ Estas diez palancas son: agenda urbana y rural y lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura, infraestructuras y ecosistemas resilientes, transición energética justa e inclusiva, una administración para el siglo XXI, modernización y digitalización del ecosistema de nuestras empresas, vi-pacto por la ciencia y la innovación y refuerzo del sistema nacional de salud conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades, nueva economía de los cuidados y políticas de empleo, impulso de la industria, de la cultura y el deporte, modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo.

⁵⁸ Gobierno de España (2021): *España puede. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía*. La Moncloa. España.

⁵⁹ Asociación Española de Directivos (2021): Debate online, Colaboración público -privada ante los Fondos de Recuperación. *Youtube*. Obtenido el 09/06/21 de: https://www.youtube.com/watch?v=xry_GH_to4E

y que el sistema jurídico sea flexible para que sea posible adoptar el mayor número de tipologías de colaboración.

Aun así, los fondos europeos suponen un gran reto debido a la gran cantidad de dinero que los componen y su consiguiente administración. Por eso, las administraciones públicas tienen que ser ágiles a la hora de determinar qué proyectos son viables y actuar de manera coordinada. Además, las áreas sobre las que se debe utilizar estos fondos deben sobreponerse a las tradicionales infraestructuras y ampliarse a la digitalización, la transición ecológica, infraestructuras energéticas y telecomunicaciones, así como las infraestructuras sanitarias y de educación⁶⁰.

En relación con los proyectos estratégicos que serán financiados por los fondos europeos, se ha aprobado el Real Decreto Ley 36/2020, de 30 de diciembre, cuyo objetivo es reducir los procesos para la obtención de dichos fondos a través de eliminar trámites, controles e informes innecesarios⁶¹.

Otra forma de colaboración público-privada son las medidas extraordinarias de apoyo de 11.000 millones de euros a las empresas que tengan cierta viabilidad y que les permita reforzar su solvencia⁶². Estas medidas fueron aprobadas a través del Real-Decreto Ley 5/2021, de 12 de marzo. Se concretan tres ámbitos de actuación sobre los que se destinarán estos fondos, la reducción del endeudamiento, reestructuración de deuda y la creación de un fondo público que será gestionado por COFIDES. A este aspecto debemos recalcar el Código de Buenas Prácticas que se trata de un Acuerdo aprobado por el Consejo de Ministros para la reestructuración de la deuda. Este Código diseña un ámbito de coordinación entre las administraciones y organismos públicos con las entidades financieras que permitirá facilitar alternativas a los autónomos y a las empresas⁶³ y que se caracteriza por ser de adhesión voluntaria.

⁶⁰ El Economista (2020): Colaboración público-privada, la clave para la recuperación económica. *elEconomista*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.eleconomista.es/observatorios/noticias/10946829/12/20/Colaboracion-publicoprivada-la-clave-para-la-recuperacion-economica.html>

⁶¹ Europa Press (2020): El Gobierno creará nueva figura de colaboración público-privada de acceso a los fondos europeos. *Expansión*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.expansion.com/economia/2020/11/16/5fb29865e5fdea6a5c8b463c.html>

⁶² Redacción (2021): Nuevas ayudas directas, recapitalizaciones y reestructuración de deuda para pymes y autónomos. *Noticias Jurídicas*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/16100-nuevas-ayudas-directas-recapitalizaciones-y-reestructuracion-de-deudas-para-pymes-y-autonomos/>

⁶³ Presidencia del Gobierno (2021): *Código de buenas prácticas para mejorar la solvencia de autónomos y empresas y extensión del vencimiento de los préstamos con aval público*. La Moncloa. España.

Algunas de las medidas adoptadas son la extensión a 10 años del plazo de vencimiento de los préstamos avalados, los plazos de carencia se han prolongado dos años, se permitirá mantener el aval público para los préstamos que devengan en préstamos participativos tras acuerdo entre las partes. Sin embargo, estas ayudas no se ofrecen de cualquier manera, sino que las empresas deben contar con una serie de requisitos y tendrán la obligación de destinar dichas ayudas a objetivos concretos. Dichos requisitos establecen que las empresas que quieran optar a estas medidas deberán tener como mínimo un 30% de pérdidas durante 2020, continuar con su actividad hasta junio de 2022, estar al corriente con las deudas con Hacienda y pertenecer a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009. Estas medidas se deberán destinar para cubrir costes fijos y reducir el endeudamiento con proveedores que se haya originado entre 2020 y 2021.

A la reestructuración de la deuda se han destinado 3.000 millones de euros que se harán efectivos mediante transferencias directas siempre que haya acuerdo bilateral entre la empresa y el banco, así como que las pérdidas asciendan a un 30% en 2020⁶⁴.

Gracias al Real Decreto-ley 8/2020 de 17 de marzo, la Línea de Avaes ICO es otra posibilidad para llevar a cabo una colaboración público-privada. Se han destinado más de 91.000 millones de euros en avales para garantizar las financiaciones a los sectores privados y le ha permitido tener efectos multiplicadores en la producción, actividad y contratación de trabajadores⁶⁵. Según ha remarcado el presidente del ICO, José Carlos García de Quevedo “los planes ICO pasan por la colaboración público-privada. Es un ejercicio de responsabilidad compartida del ICO con los bancos y el sector financiero, así como con las empresas.” Estos fondos se han destinado a las PYMES en una cantidad de 60.000 millones de euros garantizando el 80% de sus créditos y a las grandes empresas en una cantidad de 20.000 millones de euros para un 60-70% de los créditos concedidos por entidades de crédito⁶⁶.

⁶⁴ Derecho de empresa (2021): Se aprueban las normas que regulan los 3.000 millones de euros para reestructurar deuda. *Kepler Karst*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://keplerkarst.com/se-aprueban-las-normas-que-regulan-los-3-000-millones-de-euros-para-reestructurar-deuda/>

⁶⁵ Casilda Béjar, R. (2020): La COVID-19, el ICO y la Colaboración Público-Privada bancaria. *Nueva Tribuna*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://nuevatribuna.publico.es/articulo/actualidad/covid19-crisis-economica-ico-colaboracion-publica-privada-rescate-bancario-prestamos/20200610125500175968.amp.html>

⁶⁶ Casilda Béjar, R. (2020). *Ob. Cit.*

En conclusión, la colaboración público-privada es la clave para la recuperación económica de España y se deben diseñar o perfeccionar las iniciativas de cooperación. Además, cabe recalcar que como dijo Santiago Carbó, director de Estudios Financieros de Funcas, España debe tener una estrategia de colaboración público-privada estable y con una planificación constante no que se diseña únicamente en periodos de crisis.⁶⁷ Además, estas medidas de ayuda a empresas deben contar con cuatro principios. En primer lugar, deben depender del Estado y deben desarrollar metas concretas que permitan la recuperación. En segundo lugar, se debe facilitar a las empresas el acceso a la información de estas medidas para facilitar que conozcan todas las distintas posibilidades que les permitirán sobrevivir. Asimismo, la decisión de los instrumentos de financiación debe depender del tamaño de los pasivos financieros. Por último, facilitar y crear un marco sólo de insolvencia y reestructuración que permita proteger la estabilidad financiera⁶⁸.

4. CONCLUSIONES

La crisis del COVID-19 ha originado una situación sin precedentes que ha desequilibrado la economía mundial. Las principales consecuencias han sido:

- La recesión económica con una caída del 4,2% del Producto Interior Bruto Mundial en 2020, lo que supone una mejoría de tres puntos porcentuales respecto a las proyecciones de la OCDE. Además, este organismo, prevé un crecimiento económico superior al proyectado en 2020 para 2021 del 5,8% y un 4,4% para 2022⁶⁹.
- En España, en 2020 el PIB desaceleró en un 10,8%
- Se han interrumpido numerosas cadenas de suministro y distribución,
- Repercusiones financieras en las empresas y los mercados bursátiles,
- Aumento del gasto público como consecuencia de las subvenciones, ERTES, prestaciones por desempleo, aumento del gasto de sanidad...

⁶⁷ Lapuente, B. (2020): La inversión público-privada como palanca para la recuperación tras la pandemia. *CincoDías*. Obtenido el 09/06/21 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/15/economia/1594807879_588542.html

⁶⁸ Vi, S. (2021): Manerass de ayudar a las empresas viables pero vulnerables durante la recuperación de la pandemia. *República*. Obtenido el 09/6/21 de: <https://republica.gt/2021/05/24/maneras-de-ayudar-a-las-empresas-viables-pero-vulnerables-durante-la-recuperacion-de-la-pandemia/>

⁶⁹ OCDE (2021): *Perspectivas económicas. Volumen 2021, n.º 1*.

- El déficit público se eleva a 6,82% del PIB⁷⁰
- En torno al 40% de la población activa esta inactiva por encontrarse en ERTE, cese de actividad, cierre de negocios,
- Desplome de sectores como el turismo, perdiendo hasta 57 millones de turistas, según el INE, el comercio cuyas ventas se han desplomado un 2,4% en octubre de 2020, y las exportaciones se redujeron en un 39.3%.

La colaboración público-privada será la clave del éxito de la recuperación económica. A través de estos mecanismos, las empresas y las administraciones públicas podrán aunar fuerzas para hacer frente a las consecuencias de la pandemia. Para ello, se han destinado ingentes cantidades de dinero repartidas en, la Línea de Aval ICO, el Fondo de la SEPI, las pequeñas ayudas directas a las empresas, así como los fondos Next Generation que se inyectarán en la fase de recuperación.

En cuanto a la reestructuración empresarial es un proceso por el que las empresas remodelan su plan de negocio para poder mantener una viabilidad de la actividad empresarial y evitar la disolución de la compañía. Sin embargo, no es un proceso sencillo que conlleva tanto ventajas como desventajas.

Algunas de las ventajas son:

- Viabilidad de la actividad económica
- Reducción de costes fijos
- Aumentar la competitividad
- Aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos de producción, distribución...
- Mejor efectividad a la hora de tomar decisiones.

Por el contrario, las desventajas son:

- Es un proceso muy complicado
- Los riesgos de que algo acabe mal son muy elevados
- Se requieren grandes inversiones
- Los requisitos legales dificultan el proceso

⁷⁰ Jiménez Blas, J. (2020): El coronavirus marca la economía de 2020, el año de los ERTE, la caída histórica del PIB y el desplome del turismo. *RTVE*. Obtenido el 12/06/21 de: <https://www.rtve.es/noticias/20201231/coronavirus-marca-economia-2020/2061321.shtml>

La reestructuración operativa es un proceso por el que toda empresa que lleve acabo una reestructuración necesita desarrollar acciones para reducir los gastos y maximizar el beneficio en el menor tiempo posible. Sin embargo, la tendencia de las abusivas reestructuraciones operativas se debe modificar y se debe dar paso a unas reestructuraciones donde aumenten los intereses sociales y sean reestructuraciones más éticas y, en caso de que no puedan ser así, que generen los menores costes sociales posibles.

La reestructuración financiera puede acompañar a la operativa y consiste en alcanzar un acuerdo con los acreedores para modificar las condiciones de los créditos, préstamos, es decir, de las deudas, en definitiva. En este tipo de reestructuraciones lo más importante es la fase de negociación donde una buena relación con el acreedor podrá dar pie a unas mejores condiciones.

En definitiva, la crisis económica provocada tras la crisis sanitaria del coronavirus ha obligado a las empresas a adaptarse y reestructurar su modelo de negocio que le permita alcanzar la viabilidad de su actividad y un posterior crecimiento sostenido. Para ellos es imprescindible la actuación del sector público a través de las medidas y mecanismos de colaboración público-privada.

5. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Tributaria (2020): *Plan estratégico de la agencia tributaria 2020-2023*. España

Agencias (2021): OHL arranca su plan de refinanciación para reducir en 105 millones de euros su deuda. *El Confidencial*. Obtenido el 12/06/21 de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-04-22/ohl-plan-refinanciacion-reducir-deuda-105-millones_3046207/

Alsina Burgués, V., González de Molina, E. (2019): La colaboración público-privada como vector de innovación: casos de éxito en España. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones públicas* núm. Especial, p.124.

Amérigo, J., Mellado, D. (2020): La colaboración público-privada, o cómo usar la tabla de multiplicar. *Price Waterhouse Coopers*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.pwc.es/es/fondos-europeos-next-generation/analisis-pwc-fondos-europeos/fondos-europeos-colaboracion-publico-privada.html>

Anzorreguy, M.A., Yip, R. (2019): International Labour Standards. *International Organization of Employers*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.ioe-emp.org/policy-priorities/international-labour-standards>

Asociación Española de Directivos (2021): Debate online, Colaboración público -privada ante los Fondos de Recuperación. *Youtube*. Obtenido el 09/06/21 de: https://www.youtube.com/watch?v=xry_GH_to4E

Banco de España (2021): *Proyecciones macroeconómicas 2021-2023*. España.

Banco de España (2020): *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2023): Contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de diciembre 2020*. España

Bernal, L. (2021): La aceleración de la transformación digital post pandemia. *El Economista*. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.google.com/amp/s/www.eleconomista.es/opinion-blogs/amp/10991258/La-aceleracion-de-la-tranformacion-digital-post-pandemia>

Brualla, A. (2021): El tejido empresarial español encara el 15,5% del impacto del Covid en Europa. *El Economista*. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10999032/01/21/El-tejido-empresarial-espanol-encara-el-155-del-impacto-del-Covid-en-Europa.html>

Bustillo, A. (2012): El síndrome del superviviente encuentra su vacuna en la comunicación. *Expansión*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.expansion.com/2012/01/09/empleo/desarrollo-de-carrera/1326134331.html>

Casillas, C. (2021): La caída del consumo de los hogares superó a la del PIB en 2020. *Finanzas.com*. obtenido el 06/06/21 de: <https://www.finanzas.com/coyuntura/caida-consumo-hogares-supero-caida-pib-ano-2020.html>

Carreras Bauquer, O. (2020): Rastreado el consumo privado durante la crisis de la COVID-19. *CaixaBank Research*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/rastreado-consumo-privado-durante-crisis-covid-19>

Chaves-Ávila, R. (2020): Crisis del Covid-19: impacto y respuestas de la economía social. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 63, pp. 28-43.

Cámara de Comercio de España (2019): *Observatorio de Competitividad Empresarial – Serie Crecimiento Empresarial*, n.º 4.

Cámara de Comercio de España (2020): *Propuestas para la recuperación y reconstrucción económica y social de España*. España

Casilda Béjar, R. (2020): La COVID-19, el ICO y la Colaboración Público-Privada bancaria. *Nueva Tribuna*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://nuevatribuna.publico.es/articulo/actualidad/covid19-crisis-economica-ico-colaboracion-publica-privada-rescate-bancario-prestamos/20200610125500175968.amp.html>

Comisión Europea (2021): NextGenerationEU: dinero europeo para combatir la crisis. *Web Oficial de la Unión Europea*. Obtenido el 02/06/21 de: https://ec.europa.eu/spain/20210310_nextgenerationeu-european-recovery-to-covid19-crisis_es

De Cubas, L. (2009): El síndrome de superviviente al ERE Las emociones generadas por los equipos afectan a los resultados de las empresas. *ABC*. Obtenido el 09/06/21 de: https://www.abc.es/economia/abci-sindrome-superviviente-emociones-generadas-equipos-afectan-resultados-empresas-200911150300-1131491501839_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

Derecho de empresa (2021): Se aprueban las normas que regulan los 3.000 millones de euros para reestructurar deuda. *Kepler Karst*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://keplerkarst.com/se-aprueban-las-normas-que-regulan-los-3-000-millones-de-euros-para-reestructurar-deuda/>

Directorio Central de Empresas (2018): Estructura del tejido empresarial en España. *Instituto Nacional de Estadística*, p.6.

Domínguez, N. (2020): El Gobierno aumenta un 60% la inversión en ciencia gracias a los fondos de la Unión Europea. *El País*. Obtenido el 07/06/21 de: <https://elpais.com/ciencia/2020-10-28/el-gobierno-aumenta-un-60-la-inversion-en-ciencia-gracias-a-los-fondos-de-la-union-europea.html>

Gobierno de España (2021): El mes de abril finaliza con 638.283 personas en ERTE. *La Moncloa*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/inclusion/Paginas/2021/050521-erte.aspx#:~:text=05%2F05%2F2021.,Inclusi%C3%B3n%2C%20Seguridad%20Social%20y%20Migraciones%5D>

Gobierno de España (2021): *España puede. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía*. La Moncloa. España.

Guisado, P., Carpio J.Á. (2021): Cronología de la pandemia: un año desde el estado de alarma. Radio Televisión Española. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.rtve.es/noticias/20210313/cronologia-pandemia-ano-desde-estado-alarma/2081800.shtml>

Gutiérrez, E. (2021): La colaboración público-privada, clave para la recuperación de España. *Deloitte*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/colaboracion-publico-privada-para-recuperacion-espana.html>

Gutiérrez, M. (2020): Iberia y Vueling prevén “ajustes de plantilla” cuando acaben su ERE temporal. *La Vanguardia*. Obtenido el 08/06/21 de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200507/481009496153/iag-iberia-vueling-perdidas-coronavirus.html>

El Confidencial (2020): ¿Qué es un ERTE y cuáles son los derechos de los trabajadores? *El Confidencial*. Obtenido el 02/06/21 de: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-02/erte-coronavirus-que-es-derechos-trabajadores_2481679/

El Economista (2020): Colaboración público-privada, la clave para la recuperación económica. *elEconomista*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.eleconomista.es/observatorios/noticias/10946829/12/20/Colaboracion-publicoprivada-la-clave-para-la-recuperacion-economica.html>

Epdata (2021): El paro registrado en España, en datos. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>

Epdata (2020): Evolución del PIB de España. *Epdata.es*. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.epdata.es/economia-espanola-modera-crecimiento-25/1bea8b88-5369-46ac-adb5-249582193b79>

Europa Press (2020): El Gobierno creará nueva figura de colaboración público-privada de acceso a los fondos europeos. *Expansión*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://www.expansion.com/economia/2020/11/16/5fb29865e5fdea6a5c8b463c.html>

Finanzas.com (2021): El Banco de España recorta el PIB por el retraso de ayudas europeas. *Finanzas.com*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.finanzas.com/coyuntura/el-banco-de-espana-recorta-el-pib-por-el-retraso-de-las-ayudas-europeas.html>

Huguet, O. Reestructuración empresarial: marco conceptual general. *Economistas.es*. Obtenido el 08/06/21 de: <https://economistas.es/Contenido/EC/Boletines/Boletin20/03.pdf>

Jaime Maestre, R. (2021): El sector empresarial español cada vez más en riesgo en cae en insolvencia. *El Blog de Salmón*. Obtenida el 06/06/21 de:

<https://www.elblogsalmon.com/sectores/sector-empresarial-espanol-cada-vez-riesgo-caer-insolvencia>

Jiménez Blas, J. (2020): El coronavirus marca la economía de 2020, el año de los ERTE, la caída histórica del PIB y el desplome del turismo. *RTVE*. Obtenido el 12/06/21 de: <https://www.rtve.es/noticias/20201231/coronavirus-marca-economia-2020/2061321.shtml>

Lapuente, B. (2020): La inversión público-privada como palanca para la recuperación tras la pandemia. *CincoDías*. Obtenido el 09/06/21 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/15/economia/1594807879_588542.html

LEE, E. (1997), Mundialización y normas de trabajo. Puntos del debate, RIT, núm. 2, p.191.

López Caballero, À. (2008): *Reestructuraciones socialmente responsables*. Tirant Lo Blanch. p. 136

López Lubian, F.J. (2012): Operaciones de reestructuración en la empresa. Algunos aspectos prácticos. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 15, pp. 97-114.

Martín, P. (2021): Características de la reestructuración empresarial. *Martín Asociados*. Obtenido el 10/06/21 de: <https://www.martinasociados.net/caracteristicas-reestructuracion-deuda-empresarial>

Ministerio de Derechos Sociales (2020): Guía de facilitación de acceso a las medidas urgentes en el ámbito social y económico para hacer frente al COVID-19. Obtenido el 06/06/21 de: <https://www.mscbs.gob.es/ssi/covid19/guia.htm>

Ministerio de Trabajo y Economía Social. (2021): Cese de la Actividad. *Servicio Público de Empleo Estatal*. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/cese-actividad.html>

Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social (2019): *Marco estratégico en política de PYME 2030*. España.

Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido el 07/06/21 de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OCDE (2021): *Perspectivas económicas. Volumen 2021, n.º 1*.

Olvera Porcel, A. (2014): *Empresas en crisis: Reestructuración financiera y viabilidad Concursal. OCW-Universidad de Málaga*.

Organización Mundial de la Salud (2020): COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Obtenido el 02/06/21 de: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Ortega Socorro, E. (2021): Seguridad Social y SEPE asumen el 65% del gasto público derivado del COVID. *El Español*. Obtenido el 06/06/21 de: https://www.elespanol.com/invertia/economia/macroeconomia/20210602/seguridad-social-sepe-asumen-publico-derivado-covid/585692834_0.html

Presidencia del Gobierno (2021): *Código de buenas prácticas para mejorar la solvencia de autónomos y empresas y extensión del vencimiento de los préstamos con aval público*. La Moncloa. España.

Plataforma Multisectorial contra la Morosidad (2020): Encuesta sobre el alcance del COVI-19 en materia de pagos a proveedores. Obtenido el 06/06/21 de: <https://pmcm.es/el-70-de-las-empresas-confirma-plazos-de-pago-mas-largos-en-el-sector-privado-y-el-28-en-el-sector-publico/>

Reestructuración de la deuda. *Alter Finance*. Obtenido el 10/06/21 de: <https://www.alterfinancegroup.com/blog/gestion-financiera/reestructuracion-de-deuda/>

Redacción (2021): Nuevas ayudas directas, recapitalizaciones y reestructuración de deuda para pymes y autónomos. *Noticias Jurídicas*. Obtenido el 09/06/21 de: <https://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/16100-nuevas-ayudas-directas-recapitalizaciones-y-reestructuracion-de-deudas-para-pymes-y-autonomos/>

Rogovsky, N., Ozoux, P., Esser, D., Marpe, T., Broughton, A. (2005): Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach. *International Labor Organization*.

Ruiz Hall, D. B. (2011): Operaciones de refinanciación y reestructuración financiera. *Estrategia Financiera* n.º 285, pp. 20-37

Sáenz de Santa María, S., Sotomayor, B. (2009): Refinanciación de empresas en crisis. *Actualidad Jurídica – Uría Menéndez*, p. 2

Serranillos, M. J. G. (2020): Refinanciar y vender activos: herramientas alternativas antes de llegar al concurso. *Expansión*. Obtenido el 11/06/21 de: <https://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2020/05/05/5eb17424e5fdeab10d8b45df.html>

Tobar, S. (2021): IAG afronta 2021 tras recortar 10.500 empleos y remarcando el carácter “estratégico” de la compra de Air Europa. *El Español*. Obtenido el 12/06/21 de: https://www.elespanol.com/invertia/empresas/turismo/20210226/iag-recortar-remarcando-caracter-estrategico-air-europa/561944564_0.html

Universidad Johns Hopkins (2021): Evolución de los fallecidos en España. *Epdata*. Obtenida el 02/06/2021 de: <https://www.epdata.es/datos/coronavirus-casos-confirmados-muertos-cada-pais/527/espana/106>

Veiga Duarte, R. (2021): I+D en España: con los fondos NGEU no basta. *El Español*. Obtenido el 07/06/21 de: https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20210311/id-espana-fondos-ngeu-no-basta/565063491_12.html

6. ANEXOS

Anexo I

Tabla 1. Distribución de empresas por número de trabajadores

Empresas por tamaño		Número de empresas	% empresas	% empleo empresarial
PYME	PYME sin asalariados ³	1.559.798	54,07%	12,61%
	PYME con asalariados (1-249 asalariados) ⁴	1.320.262	45,77%	53,30%
	Microempresas (1-9)	1.141.435	39,57%	18,95%
	Pequeñas (10-49)	153.962	5,34%	18,95%
	Medianas (50-249)	24.865	0,86%	15,40%
Grandes (250 o más asalariados)		4.735	0,16%	34,09%
Total empresas		2.884.795	100,00%	100,00%

Fuente: Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.

Anexo II

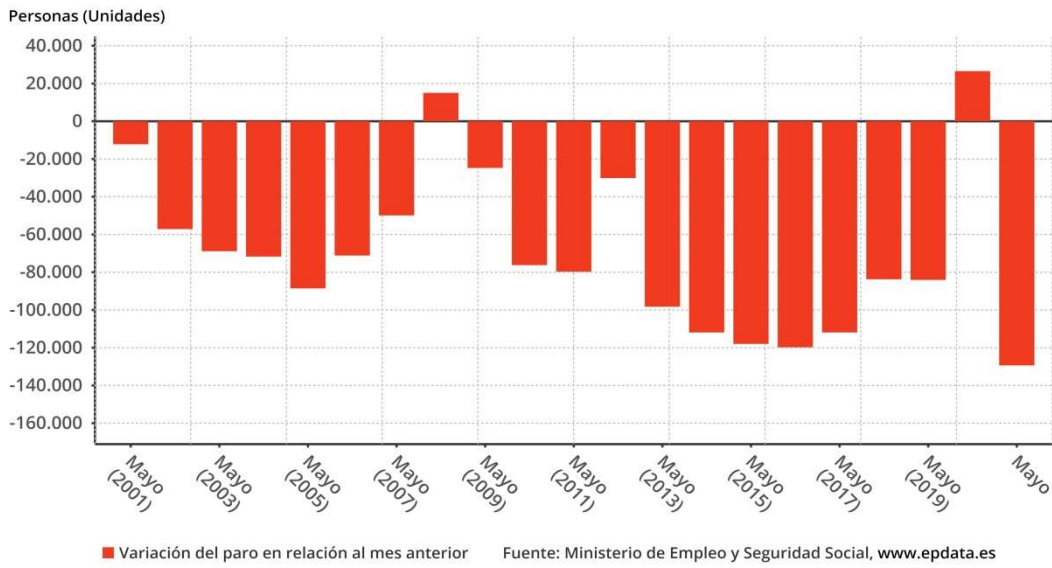
Tabla 2. Volumen de ingresos (mill.€) por tamaño de empresa, 2017

	Total	<2 mill €	2-10 mill €	10-50 mill €	+50 mill €
Total empresas	100,0%	97,47%	1,93%	0,47%	0,13%
Sin asalariados	100,0%	99,82%	0,14%	0,03%	0,01%
1 – 9 asalariados	100,0%	98,35%	1,50%	0,13%	0,02%
10 – 49 asalariados	100,0%	69,24%	26,07%	4,29%	0,40%
50 – 249 asalariados	100,0%	25,66%	37,37%	29,96%	7,02%
250 o más asalariados	100,0%	8,89%	14,12%	32,78%	44,20%

Fuente: Directorio General de Empresas, 2017

ANEXO III

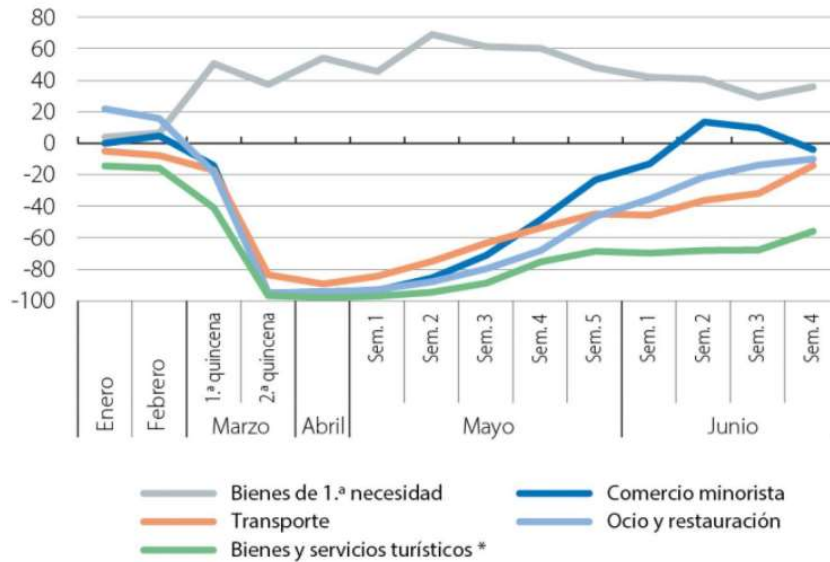
Variación mensual del paro registrado en el último mes en España



Anexo IV

España: gasto presencial con tarjetas españolas según tipo de comercio

Variación interanual (%)



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos internos, 2020

ANEXO V

Propuestas para la recuperación económica y social de España	
I. Pymes, emprendimiento y crecimiento empresarial	
1.	Facilitar la creación de empresas
2.	Apoyar a la pyme familiar
3.	Suprimir los umbrales que dificultan el crecimiento empresarial
II. Educación, formación, universidad-empresa y empleo	
4.	Implantar programas específicos de formación y capacitación para jóvenes y desempleados de larga duración
5.	Simplificar las modalidades de contratación laboral
6.	Fomentar nuevos modelos de trabajo adaptados al mundo digital
7.	Establecer protocolos actualizados de seguridad e higiene en el puesto de trabajo
III. Financiación	
8.	Reducir los plazos de pago y la morosidad.
9.	Aumentar el uso y el aprovechamiento de los recursos dispuestos por las instituciones europeas
10.	Mejorar los instrumentos públicos de garantía y aval
11.	Implantar un sistema de certificación de deudas de las Administraciones Públicas
IV. Fiscalidad y economía sumergida	
12.	Avanzar y garantizar la consolidación presupuestaria
13.	Reformar la fiscalidad empresarial
14.	Acelerar la aplicación de la futura propuesta de consenso de la OCDE para garantizar un modelo fiscal justo y equilibrado en el mundo digital a nivel global
15.	Establecer un nuevo diseño de las cotizaciones a la Seguridad Social
16.	Reforzar la autonomía de las instituciones especialmente vinculadas a la lucha contra el fraude fiscal y la economía sumergida
V. Regulación y sector público	
17.	Incorporar en toda nueva normativa una evaluación previa del impacto empresarial de la regulación a aprobar
18.	Continuar con las políticas de mejora de la regulación económico-empresarial y de simplificación administrativa
19.	Fomentar el uso de la e-Administración por parte de las pymes
VI. Innovación, I+D y digitalización	
20.	Aumentar la cuantía y estabilidad del presupuesto público destinado a la I+D+i
21.	Reforzar los programas y fondos dispuestos para la digitalización empresarial y el impulso de las tecnologías de la información y comunicación entre las pymes
22.	Apoyar el desarrollo de las nuevas infraestructuras digitales
23.	Favorecer la colaboración público-privada para la innovación y la digitalización
24.	Perfeccionar el modelo de incentivos para las actividades empresariales vinculadas a la I+D+i y la sociedad de la información

Fuente: Cámara de Comercio

ANEXO VI

Marco financiero plurianual 2021-2027 y Next Generation EU

Gasto de la UE para 2021-2027

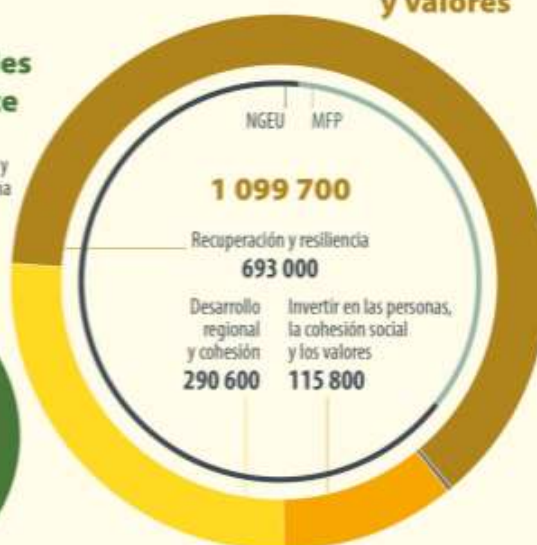
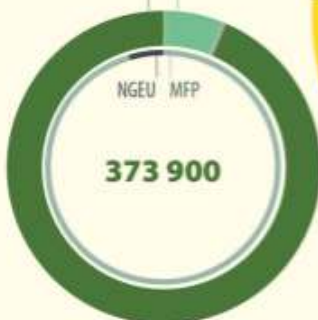
En millones de euros (precios de 2018)



3 Recursos naturales y medio ambiente

Agricultura y política marítima
350 400

Medio ambiente y acción por el clima
22 800





Fuente: Consejo de la Unión Europea, Secretaría General (2020)

ANEXO VII

REESTRUCTURACION FINANCIERA	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Deterioro controlado de la imagen. Solo con los acreedores afectados. ▶ Mantenimiento de la actividad sin injerencias ni ataduras jurídicas. ▶ Posibilidad de obtener nuevos recursos. ▶ Plazo corto de la negociación. ▶ Posibilidad de nuevos escenarios de negociación futura. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inseguridad jurídica en el proceso de refinanciación. ▶ Restricción del crédito durante la negociación. ▶ Rescisión de algún participante. ▶ Incremento de costes financieros. ▶ Necesidad de acuerdo unánime.
CONCURSO DE ACREEDORES	
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Seguridad jurídica. ▶ Preservación del patrimonio. ▶ Congelación temporal de deudas. ▶ Suspensión de intereses. ▶ Posible mejora de la tesorería. ▶ Marco optimizado en la negociación colectiva. ▶ Posibilidad de quita y espera. ▶ Acuerdos por mayorías. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Deterioro de la imagen. ▶ Pérdida de empleados, proveedores, ó clientes especialmente validos. ▶ Coste de procedimiento. ▶ Intervención de la gestión empresarial. ▶ Riesgo de colapso en actividad. ▶ Posibilidad de imposición de convenio por parte de los acreedores. ▶ Última oportunidad. ▶ Calificación y medidas cautelares.

Fuente: OCW-Universidad de Málaga (2014)