

U N I V E R S I D A D A U T Ó N O M A D E M A D R I D

ISSN 2660-7352



La SEI **REPORTS** DE INTELIGENCIA ECONÓMICA Y RRII

Escuela de Inteligencia Económica y RRII  
Universidad Autónoma de Madrid

Volumen: 2  
Año: 2020



EN COLABORACIÓN CON EL CLUB DE EXPORTADORES E INVERSORES DE ESPAÑA

# UNA VISIÓN MULTIDISCIPLINAR DE LA CRISIS ECONÓMICA Y SOCIAL DEL COVID-19

*A lo largo de este documento se pretende aportar, de una aproximación multidisciplinar, una visión desde el punto de vista académico y empresarial sobre la situación de crisis social y económica derivada del Covid-19.*

**Palabras clave:** estrategia, inteligencia económica, exportación, depauperación, mercado de trabajo, colaboración Público-Privada, planificación y ética empresarial.

**Escuela de Inteligencia Económica  
y Relaciones Internacionales**

**PUBLICACIONES**

de la Escuela de Inteligencia Económica

Universidad Autónoma  
de Madrid **UAM**

## Índice de contenidos

---

Presentación	<i>Manuel de Juan Espinosa</i>	3
Estrategia de política macroeconómica para España ante la pandemia del Covid-19	<i>Ángel Rodríguez García-Brazales</i>	6
Después de la Guerra, la postguerra	<i>Héctor Izquierdo Triana</i>	9
Consecuencias del Covid-19 en la exportación española	<i>Antonio Bonet Madurga</i>	11
Algunas ideas sobre el periodo de la “Gran depauperación”	<i>Jesús Gil Fuensanta.</i>	14
La pandemia del Covid-19 y el mercado de trabajo	<i>Alejandro Lorca Corrons</i>	18
La colaboración Público-Privada como herramienta eficaz para estimular la economía en escenarios de crisis	<i>Eva Ballesté Morillas</i>	20
Planificación empresarial en tiempos de crisis	<i>Balbino Prieto Alda</i>	23
Cuando dos jugadores van a por el mismo balón	<i>Hugo Zunzarren Denis</i>	26
Conclusiones		30

**ISSN 2660-7352**

Una publicación de la

**Escuela de Inteligencia Económica y RRII**

Universidad Autónoma de Madrid

Campus de Cantoblanco

C/. Francisco Tomás y Valiente, nº 11, Edificio C, planta 3ª

28049 MADRID (SPAIN)

# Presentación

## Manuel de Juan Espinosa

Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

Director de la Escuela de Inteligencia Económica y RRII (La\_SEI)

*“Si quieres oír la risa de los dioses..., ¡Cuéntales tus planes!”*

[Anónimo griego]

Algo así nos hemos sentido cuando, el 14 de marzo pasado, se decretó el estado de alarma en España. Todos nos vimos abocados al confinamiento. Aparcamos vidas, trabajos, negocios..., en definitiva; cotidianidad. A partir de aquí, la incertidumbre; la nodriza que acuna el miedo. Incertidumbre, nada más ni menos que sobre la salud e incluso la vida, tanto la nuestra como la de nuestros seres queridos; incertidumbre sobre nuestros empleos, negocios, incertidumbre sobre la macro y la microeconomía, sobre las inversiones, incertidumbre sobre el qué vamos a hacer luego, incertidumbre... Todos entramos en terreno desconocido.

No es cierto que seamos impredecibles. Lo somos y mucho; sobre todo ante la sensación de peligro que cabalga a lomos de la incertidumbre y lo desconocido. En nuestro cerebro se activa quizás el sistema más antiguo de nuestra especie; el de supervivencia, y reacciona con dos conductas previsibles: la huida y el ataque.

La primera reacción es huir. Huir porque la desazón que provoca la incertidumbre es un sentimiento desagradable y, como especie, huimos de lo que nos desagrada. Pero, huir... ¿Hacia dónde? Pues hacia todo lo que nos ofrezca una brizna de refugio, de certeza, de seguridad. Y estamos dispuestos a casi todo con tal de que cese esa incómoda desazón que acompaña la incertidumbre. Nos sentimos vulnerables y estamos dispuestos a pagar cualquier precio por no estarlo. Nuestro cerebro ama la certeza. La buscamos, aunque no nos demos cuenta de ello. Y cuando creemos que la hemos encontrado, nuestro cerebro nos premia con dopamina y nos hace sentir bien. Nos sentimos bien por partida doble. Primero, porque cesa, aunque sea por unos momentos, esa desagradable desazón, compañera de nuestra incertidumbre, y sentimos alivio. Segundo, nos sentimos bien porque podemos aferrarnos a la esperanza que nos ofrecen el atisbo de certidumbre, aunque esta sea ilusoria, irracional. Y esto lo saben los expertos en propaganda política.

Pero ¿qué ocurre cuando la realidad nos acorrala?, ¿qué ocurre cuando no vemos refugio o salida? Nuestro sistema de supervivencia también se activa. Buscamos a quien o quienes consideramos culpables de nuestra incertidumbre, de nuestra desazón. Nuestro cerebro fabrica noradrenalina para facilitar dicha búsqueda. Unas veces encontramos al culpable en nosotros mismos, en nuestra su falta de previsión; otras lo encontramos en los otros; en los que nos trajeron la enfermedad, en la OMS que no nos avisó con tiempo, en el gobierno por no reaccionar pronto, en la oposición por su política pasada o por su falta de colaboración, en las multinacionales, en China, EEUU..., en quien sea con tal de encontrar un culpable de nuestra situación. Pero no nos basta encontrar al culpable, queremos que pague para poder descargar

la ira e indignación que sentimos. Queremos venganza aquí, ya, y ahora<sup>1</sup>. Así, descargamos nuestra indignación cargándonos de argumentos contra nuestro presunto culpable<sup>2</sup>, y descargamos nuestra ira insultándolo y gritando al viento su nombre..., aunque no esté delante..., sobre todo si estamos acompañados cuando lo hacemos. Al hacerlo, nuestro cerebro premia nuestra descarga emocional con dopamina, inundándonos de satisfacción, aunque sea momentáneamente. Y es que la ira, la indignación, nos activan, nos hacen sentirnos fuertes, poderosos, nos hacen sentirnos bien. En definitiva, la ira y la indignación ¡refuerzan! Y esto también lo saben los expertos en propaganda política.

Todo esto nos hace añorar lo seguro de la cotidianidad, lo conocido, lo nuestro, y deseamos conseguirlo, aunque sea a capa y espada. Con todo lo dicho, ¿le resulta tan extraño prever el auge de los nacionalismos, los discursos y promesas fáciles de bienestar, la adhesión a líderes “fuertes” que reivindicaban “lo nuestro” y prometen regresarnos o llevarnos a un mundo mejor?... En definitiva, ¿es de prever el auge de populismos como una respuesta de “huida”? Sí, por supuesto. Y si la incertidumbre, la crisis, y la incomodidad se instauran limitando nuestras esperanzas, acorralándonos, ¿son de prever el auge de los conflictos sociales como respuesta de “ataque”? Pues sí, claro que sí. Es el sistema de supervivencia, el sistema de Huida y Ataque, el que toma el mando. Solo falta que una propaganda, hábilmente orquestada, prenda la mecha.

Ante este panorama, ¿qué hacer para enfrentarnos a los peligros que acompañan a la incertidumbre y que hacen que se active nuestro sistema cerebral de supervivencia?, ¿qué pasos dar para evitar ese clima a todas luces negativo para el avance económico y social? A lo largo de la historia, la **respuesta** más eficaz para **reducir** dicha **incertidumbre** es la que ofrece la **información** a través de tres facetas concatenadas; a) la recopilación y transformación de la **información** en conocimiento, y el conocimiento en inteligencia para la acción, b) el **diseño de escenarios** probables sustentados por la transformación dicha información, y c) la **toma de decisiones** informadas y firmes que tracen caminos claros que permitan alcanzar objetivos. En definitiva, **el mejor antídoto contra la incertidumbre es la información** y nunca en la historia hemos estado en mejor disposición para aplicarlo.

Pues bien, lo que hemos aprendido a lo largo del tiempo es que la mejor estrategia para lograr lo dicho anteriormente es la que surge de un análisis serio, riguroso, y contrastado de la información. Es decir, la que surge de la aplicación del llamado Ciclo de Inteligencia. Este tipo análisis se produce en cuatro fases o procesos dinámicos que se retroalimentan entre sí en forma de ciclo: 1) Una **dirección** sólida, que implica un análisis de necesidades y una elaboración de un plan director, con establecimiento de metas, objetivos claros, mensurables, y priorización de los mismos, 2) **Recopilación** de información obtenida de distintas fuentes y/o medios, tanto externa como interna, 3) **Elaboración** de dicha información, lo que supone dar varios pasos; valorarla (en cuanto a su pertinencia, oportunidad, fiabilidad, y exactitud); analizarla, en función de las necesidades a cubrir y objetivos a cumplir; integrarla en un modelo de acción que permita cumplir los objetivos, e interpretarla con la finalidad diseñar escenarios probables que permitan extraer conclusiones para la toma de decisiones, y finalmente 4) **Difusión** de dicha información transformada en inteligencia, para que se puedan tomar decisiones informadas sobre qué escenarios contemplar y cuales seleccionar para proceder a llevar a cabo las acciones que permitan lograr las metas y objetivos propuestos. Por supuesto, esto supone comunicar los resultados atendiendo a diversos criterios como los de oportunidad, pertinencia, conveniencia, etc.

Si piensa que lo dicho hasta ahora es justo lo que se hace en el campo de la ciencia para producir conocimiento; está en lo cierto. Bienvenidos/as a la ciencia; bienvenidos/as al análisis de inteligencia.

---

<sup>1</sup> W. Shakespeare decía que “la venganza demorada es una invitación a la locura”

<sup>2</sup> Desdeñando airadamente, además, aquellos razonamientos que pudieran ir a su favor.

En tiempos de incertidumbres arraigadas, de temor por lo que nos depare el porvenir, la respuesta no es la espada de las medidas fáciles, contundentes y altisonantes, esgrimida por líderes de voz endurecida, y situados en los extraños de la curva de distribución política<sup>3</sup>. Muy al contrario, la respuesta está en el bisturí de la inteligencia esgrimido por cirujanos diestros en el manejo de la información, capaces de aunar las voluntades de un equipo, en pos del objetivo claro y firme de ayudar al paciente, poniéndolo en el camino de ser dueños de su propia restauración. Créame, en tiempos de crisis hace falta inteligencia, ¡mucho inteligencia!

Ante el panorama actual que afecta a nuestro país, desde la Escuela de Inteligencia Económica de la Universidad Autónoma de Madrid, hemos querido contribuir con un conjunto de escritos multidisciplinares que le permitan una reflexión basada en diagnósticos de situación y prospectiva informada. Los autores provienen tanto del ámbito académico como del empresarial. Especialmente éstos últimos aportan, nada más ni menos, que su experiencia; herramienta inestimable para orientar la llamada “toma de decisiones bajo incertidumbre” A todos ellos, ¡gracias! Vaya también nuestro agradecimiento, cómo no, al Club de Exportadores e Inversores de España cuya colaboración ha sido imprescindible para la realización de este informe. Desde nuestra Escuela deseamos y esperamos que, de una forma u otra, con este dossier, podamos serle de alguna utilidad.

---

<sup>3</sup> La Historia está plagada de ejemplos de que, cuando esto sucede, el sufrimiento de los pueblos se multiplica y las muertes exceden con mucho a las habidas por cualquier pandemia, por grave que esta haya sido.

# Estrategia de política macroeconómica para España ante la pandemia del covid-19

**Ángel Rodríguez García-Brazales**

Titular de la Facultad de Ciencias Económica y Empresariales de la UAM

Subdirector de Formación y Relaciones Internacionales de la Escuela de Inteligencia Económica y RRII (La\_SEI)

**Todos los análisis apuntan a que la recesión será más profunda en España debido al peso del sector turístico en el PIB y a unas medidas de confinamiento más estrictas que el resto del mundo.** Para 2020, las caídas estimadas del PIB oscilan desde el 13% del Banco de España al 8% del Fondo Monetario Internacional, pasando por el 9,4% de la Comisión Europea, todas ellas bajo la hipótesis de que el impacto de la pandemia será transitorio. Al tratarse de una situación inédita, no existen estrategias de política macroeconómica contrastadas por experiencias históricas previas. España tiene además una serie de restricciones adicionales que no limitan a otras economías avanzadas: la pertenencia a una unión monetaria incompleta y las dudas sobre la sostenibilidad de su deuda pública. El objeto de este trabajo es alertar de la importancia de diseñar la respuesta de política económica teniendo en cuenta estas restricciones.

**Existe un amplio consenso internacional en que la política macroeconómica que se debe adoptar es la “hibernación de la economía”.** Las principales instituciones internacionales coinciden en que se debe utilizar de forma contundente y rápida la política monetaria y fiscal para tratar de amortiguar los efectos de la pandemia. Pero también coinciden en que el impacto económico directo de las medidas sanitarias se verá amplificado por un endurecimiento de las condiciones financieras, un empeoramiento significativo de los indicadores de sentimiento económico y una disrupción de las cadenas de valor y logísticas.

**En España, el esfuerzo fiscal de la hibernación puede disparar el déficit público por encima del 9% del PIB y los niveles de deuda por encima del 115%.** Sin mencionar a España e Italia, la Comisión Europea advierte que existe cierto riesgo financiero<sup>4</sup> para las economías con menor margen fiscal de la Unión. La razón es que la situación fiscal de España en 2020 no es la de 2007 (ver gráfico 2). Los niveles actuales de deuda pública son producto de las recesiones de 2009 y 2012, sin que haya habido margen de tiempo suficiente como para reducirlos a niveles más sostenibles. En el *Debt Sustainability Monitor* de enero de 2020, la Comisión Europea<sup>5</sup> calificaba el riesgo de no sostenibilidad de la deuda para España a medio y largo plazo de “alto”, antes de tener en cuenta los efectos de la pandemia. El servicio de la deuda

---

<sup>4</sup> *European Economic Forecast. Spring 2020*, p. 27.

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/info/publications/debt-sustainability-monitor-2019\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/debt-sustainability-monitor-2019_en)

roza el 23% del PIB<sup>6</sup> en marzo de 2020 y sólo cabe esperar que aumente significativamente en lo que queda de 2020.

**El previsible aumento de las necesidades de financiación de los Tesoros europeos podría tensionar los mercados de deuda.**<sup>7</sup> La Comisión Europea estima que las necesidades de financiación de los gobiernos de la zona euro en 2020 serán de cerca de 1 billón (10<sup>12</sup>) de euros, unos 9 puntos porcentuales del PIB de 2019. Alemania tendrá que financiar unos 240.000 millones de euros y Francia 170.000 millones. El Programa de Compra de Emergencia Pandémica del BCE podría llegar a absorber las nuevas emisiones y aliviar las tensiones en 2020. Pero en una unión monetaria incompleta y sin un Tesoro europeo único, no parece razonable esperar que el BCE prolongue indefinidamente estos programas de emergencia.<sup>8</sup> Solicitar la ayuda de la UE en forma de fondos no reembolsables es, sin lugar a duda, una prioridad estratégica para España e Italia en estos momentos. Sin embargo, más allá de los debates políticos, las propias necesidades de financiación de Alemania y Francia auguran un tortuoso e incierto proceso de negociación.

Gráfico 1. PIB por hora trabajada.  
Promedio de tasa de variación anual

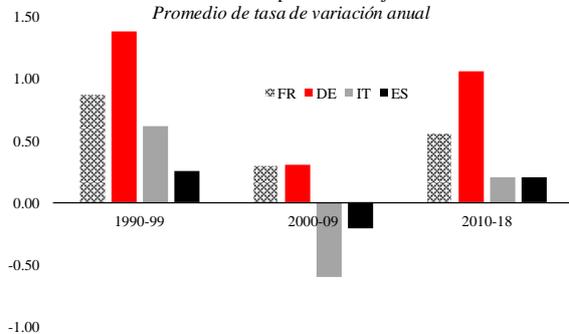
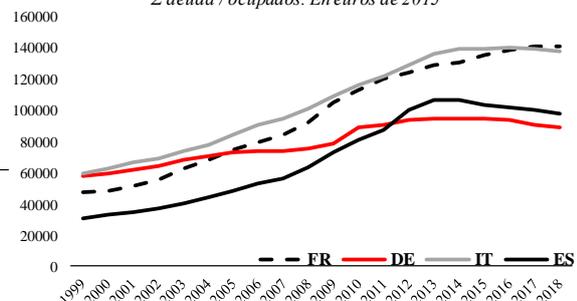


Gráfico 2. Deuda pública y de las familias por persona empleada en términos reales.  
Σ deuda / ocupados. En euros de 2015



Fuente: datos de la OCDE para Gráfico 1 y del BCE para el 2. Los cálculos son del autor

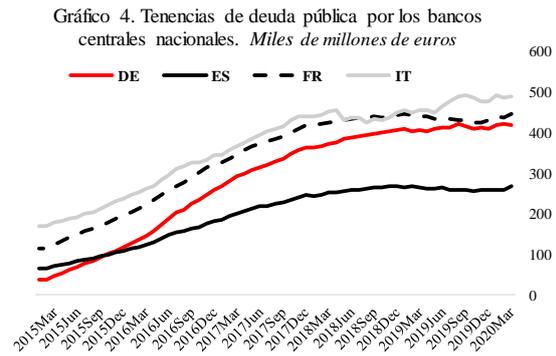
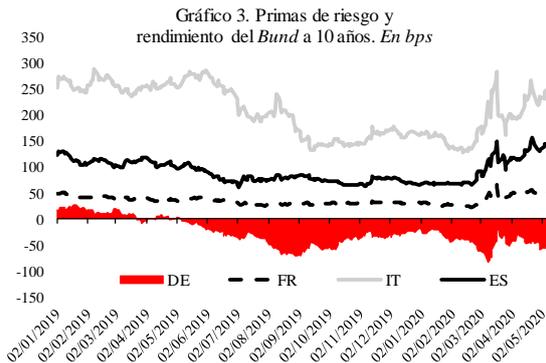
**La expectativa de una rápida recuperación de la actividad y de los ingresos públicos hay que tomarla con la debida cautela.** Las previsiones apuntan a un “efecto rebote” del PIB en 2021 que podría aliviar las condiciones de financiación del Tesoro por el aumento de la recaudación. Sin embargo, existe un alto grado de incertidumbre respecto a los escenarios sobre los que se basan. Se desconoce todavía el impacto del confinamiento en el tejido empresarial. Además, la economía española arrastra un problema crónico de baja productividad de (Gráfico 1). Por el lado de la demanda, el aumento del desempleo y la débil situación financiera de familias y empresas no augura tampoco un rápido despegue. En un escenario de inflación nula, el esfuerzo real del proceso de despalancamiento en que están inmersas las familias desde 2010 seguirá siendo elevado (Gráfico 2), lo que podría lastrar el aumento del consumo privado.

<sup>6</sup> Según estimaciones del BCE. El dato incluye previsión de vencimientos de deuda y pago de intereses en 2020 y 2021 sin tener cuenta las nuevas emisiones que se necesitarán para financiar el déficit de 2020.

<https://sdw.ecb.europa.eu/reports.do?node=1000003917>

<sup>7</sup> Esto sin tener en cuenta el impacto en la deuda corporativa. En 2008, el total de la deuda de estados, familias y empresas representaba un 280% respecto del PIB global. En 2019 ha pasado al 320% de su PIB. *Global Debt Monitor. COVID-19 lights a Fuse*, April 6, 2020 *Institute of International Finance*

<sup>8</sup> Esto sin tener en cuenta las implicaciones de la reciente sentencia del Tribunal Constitucional alemán que, de materializarse, podría parar el programa de compras del Bundesbank y agudizar el problema de liquidez para toda la zona euro. En cualquier caso, no cabe esperar una continuidad indefinida del programa de compra de activos.



Fuente: Reuters Eikon para el Gráfico 3 y BCE para el 4. Los cálculos son del autor.

**La prima de riesgo repunta 70 puntos básicos (bps)<sup>9</sup> cuando alrededor del 21% de la deuda pública emitida por España está “aparcada” en el balance del Banco de España.** Desde el inicio de la pandemia se ha producido un desplazamiento al alza de la curva de tipos de interés española, reflejo del endurecimiento de las condiciones financieras. No son niveles preocupantes, pero conviene recordar que este repunte se produce en un momento en que el BCE está muy activo en los mercados primarios y secundarios y más de 200.000 millones de euros en bonos españoles están fuera del mercado. Un deterioro adicional de las condiciones financieras en Italia y España podría requerir programas especiales del BCE o ayudas directas de la Unión Europea para comprimir las primas de riesgo. Algo bastante improbable en el actual marco institucional y político de la Unión.

**La estrategia de política económica debe tener en cuenta un posible deterioro de la confianza de los inversores.** El consenso internacional es claro: la prioridad debe ser amortiguar el impacto en las familias y empresas más vulnerables y preservar el tejido productivo y las cadenas de valor en la medida de lo posible. Sin embargo, la situación fiscal de España y su pertenencia a la zona euro aconseja valorar escenarios financieros más adversos que el resto de los Estados Miembros en el diseño de la respuesta de la política macroeconómica. De producirse ese hipotético deterioro, no parece razonable esperar que Italia y España consigan un programa de ayudas directas de la UE debido a las propias necesidades de financiación de la Europa “rica”. Por lo tanto, España debe adoptar medidas de racionalización del gasto público *mientras las condiciones en los mercados de deuda sean favorables*. De este modo evitaría aumentos innecesarios de los costes de financiación y del servicio de la deuda. Al igual que para decretar las medidas de confinamiento ha definido los puestos de trabajo “esenciales” y “no esenciales”, el gobierno debe empezar a pensar qué partidas de gasto público son “no esenciales” para la recuperación y, si no congelarlas, al menos ralentizar su ejecución.

<sup>9</sup> Calculada de enero a mayo de 2020. Los datos referidos al rendimiento de los bonos son extraídos de Reuters-Eikon. El rendimiento del bono español a 10 años ha pasado de 29 bps el 2 de marzo a 86 el 8 de mayo. El bono alemán llegó a cotizar en -86 bps el 10 de marzo y ha subido a -53.

# Después de la Guerra, la Postguerra

**Héctor Izquierdo Triana**

Directivo de empresa

Subdirector de Investigación e Innovación de Escuela de Inteligencia Económica y RRII (La\_SEI)

Hoy 11 de mayo en España, el número de positivos PCR del covid-19 ha sido de 227.436 personas. Un 0,5% de la población del país, lo estadísticamente más probable es que a usted afortunadamente no lo haya sufrido en su persona. No obstante, la crisis sanitaria genera una segunda crisis: la económica y, si ésta se complica, una tercera: la social. Y en la crisis económica el porcentaje de personas afectadas es y será muchísimo más alto y habrá que ser muy afortunado para que uno, o su entorno más cercano, no la sufra.

Cerca de 4 millones de españoles se encuentran en ERTE y tras dos meses seguidos de incremento, el paro ha llegado a los 3,8 millones. De hecho, Funcas estima que España tendría un 34% de paro si se incluyesen los ERTES. CEPYME, por otro lado, indica que el 60% de las empresas han perdido al menos el 75% de sus ingresos. Y el IBEX-35 ha bajado de los 10 mil a los 6 mil puntos. Empleados y empresas, pequeñas y grandes, se ven afectadas por una crisis cuya salida no parece rápida. La “V” inicial en el comportamiento del PIB va ralentizándose ante una “U” más larga influida, entre otros aspectos, en un modelo productivo de difícil arranque a diferencia de Alemania o Francia, con un tejido industrial de más peso en su economía que en el caso de España. De ahí las estimaciones que realiza el FMI de descensos del -8% del PIB en el 2020 y un crecimiento del +4% en el 2021, número alto en condiciones normales pero que no deshace el camino perdido.

Nos encontramos, en consecuencia, ante una drástica reducción de los ingresos y aumento de los gastos que será compensado con un incremento de la deuda pública hasta al menos el 115% del PIB en el 2021 según pronostica el FMI y que aún podrá ser incrementarse más si tomamos en cuenta que en el 2023 empezará a retirarse la generación del “baby boom” convirtiendo contribuyentes en pensionistas.

Las decisiones que se tomen hoy marcarán no sólo el presente que vivimos, sino el futuro de nuestros hijos. Decisiones a corto plazo para las empresas y las personas con el fin de tapar las vías de agua y, a largo plazo, para enderezar el rumbo y reducir el alcance y nivel de sufrimiento de la crisis. Decisiones de inteligencia económica desde el sector público y de inteligencia competitiva desde las empresas.

## **A corto plazo:**

1. Desde el punto de vista de protección de los ciudadanos el ingreso mínimo vital supondrá prestaciones desde los 462 € hasta los 1.015 € por familia. No en vano en el 2020 la tasa de riesgo de pobreza en España ya era del 21% y la pobreza extrema del 7% sólo superado en la UE por Rumanía. El BBVA

*Research* estima que con el Covid-19 hay 3 millones de hogares en una situación de mínimos en el que ya se encuentran otro millón. No tomar medidas nos llevaría a la tercera crisis: la social.

2. Los números de las empresas se reducen hasta encontrarse a precio de saldo, bien por adquisición de su capital o bien de su deuda o de sus suministros, a sabiendas que no podrá ser pagada y entonces el prestamista o proveedor tratará de amortizarla capitalizando la deuda y tomando en consecuencia el control. Ante lo primero se han ido implantando medidas de protección: los inversores que no fuesen de la U.E. o, aunque sean residentes estén controlados por inversores extranjeros, requieren de autorización antes de comprar el 10% en sectores estratégicos. Asimismo, la UE consiente la entrada de capital público hasta 7 años nacionalizando empresas que fuesen viables antes de la pandemia. No obstante, la entrada directa en el capital de una empresa no es la única manera de tomar su control.

### **A largo plazo:**

1. El teletrabajo fomenta las figuras de relaciones laborales especializadas e intermitentes incrementando el porcentaje de autónomos con una competencia mundial. La desigualdad económica de la crisis ahondará más aún las diferencias sociales si no se establecen mecanismos de adaptación e integración en el mercado laboral, especialmente en un entorno de cuarta revolución industrial. Y que, como en las anteriores revoluciones, puede suponer un fenómeno disruptivo de creación de desempleo y, en ocasiones, de crisis sociales.
2. A nivel modelo económico se establecerán medidas que fomenten la relocalización industrial evitando roturas de oferta como las que ocurrieron cuando China afrontaba sus peores meses de pandemia. Ello supone fomentar la industria nacional en un entorno de guerra económica. Del mismo modo el diversificar el modelo productivo, no poniendo todo el peso en el turismo o en la construcción, sectores sensibles a las crisis económicas y de difícil arranque tras las mismas. El modelo de especialización, ser como el Estado de Florida en Estados Unidos, un retiro turístico, sirve para la U.E. cuando ésta es fuerte y solidaria y se comporta como un único país. Finalmente, la reducción de la deuda en los ciclos expansivos será imperativo para aumentar el margen de actuación ante futuras crisis.

Se puede concluir que España marcó su límite de medidas de protección anti-OPA para el capital extranjero extracomunitario. Italia lo aplica considerando como extranjero cualquier país que no sea la propia Italia. Vivimos un entorno de recelo bidireccional en la U.E., tanto Norte-Sur como Sur-Norte, como se está viendo en los mecanismos de rescate y financiación de esta crisis. Pero todas las medidas, ingreso mínimo vital, mecanismos anti-OPA, relocalización, cambio del modelo productivo, adaptación en un entorno de guerra económica, la cuarta revolución industrial sin incrementar las desigualdades sociales... todas pasan por un nexo común: una U.E. más fuerte.

# Consecuencias del covid-19 en la exportación española

**Antonio Bonet Madurga**

Presidente del Club de Exportadores e Inversores de España

La crisis sanitaria provocada por el Covid-19 está teniendo importantes efectos económicos en todo el mundo que serán especialmente relevantes en las actividades internacionales de las empresas. El impacto negativo será especialmente significativo para la exportación española, por sus características estructurales.

Los principales organismos económicos internacionales están pronosticando una importante caída del PIB mundial en el 2020, de entre un 3% y un 8% y un mayor descenso del comercio internacional. Específicamente la Organización Mundial de Comercio (OMC) pronostica para el 2020 que los flujos de comercio serán entre un 13% y un 32%, inferiores y la UNCTAD apunta a un descenso de la inversión directa extranjera del 30% o 40%. Esta importantísima caída del comercio mundial viene provocada tanto por el Covid-19, como por importantes cambios estructurales en la internacionalización que se vienen observando en estos últimos años.

Ya se viene hablando desde hace algún tiempo sobre la tendencia a la desglobalización. Hay varios factores que están incidiendo en esta tendencia tales como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, la pérdida de vigencia del sistema multilateral de comercio y la crisis de la OMC, el Brexit y el aumento del proteccionismo. La nueva globalización está provocando que las empresas reconfiguren sus cadenas globales de valor, priorizando la proximidad a los mercados de consumo y la garantía de suministro y abastecimiento. Hasta ahora los impulsores de las cadenas globales de valor habían sido la reducción de costes y aumento de la eficiencia económica y los sistemas de producción “just-in-time”, que minimizan la necesidad de que las empresas mantengan stocks almacenados.

En este entorno de creciente incertidumbre sobre la internacionalización se ha producido la actual crisis sanitaria, que va a reforzar algunas de las tendencias que veníamos apreciando desde antes.

- Un primer gran impacto del Covid-19 lo está provocando las enormes restricciones a la movilidad internacional empresarial. Por solo citar un efecto, se han suspendido todas las ferias internacionales. Para las empresas estas limitaciones de movilidad dificultan extraordinariamente la detección de oportunidades comerciales, la negociación de nuevos contratos, la ejecución de proyectos en marcha y la presentación de nuevas propuestas, productos y servicios. Estas limitaciones afectarán a empresas españolas de forma similar a la de muchos de nuestros competidores.

- Las medidas de protección sanitaria, unidas a las restricciones de movilidad están provocando una crisis sin precedentes de la exportación de servicios turísticos en todo el mundo y en España, en particular. No podemos olvidar que el turismo internacional nos generó en el 2019 unos ingresos de € 70.000 millones y el sector supone un 13% del PIB español.
- La caída del PIB mundial y el aumento de la incertidumbre que se ha generado en todo el mundo provocará un importante descenso de la inversión empresarial y de la demanda, especialmente de bienes de consumo duradero. A España esto nos afectará especialmente porque el 20% de nuestra exportación es bienes de equipo y el 14% automóviles y componentes.
- La coronacrisis va a afectar de forma desigual a los países. La Unión Europea será una de las más afectadas, estimándose que va a perder en el 2020 entre un 6% y un 10% de su PIB. Esto es especialmente grave para la exportación española, puesto que el 65% de nuestras ventas al exterior de productos se dirigen a este mercado.
- Las regiones que tendrán una menor recesión, a juicio del FMI, por haber controlado más rápida y eficazmente la pandemia y porque su sistema productivo ha estado menos tiempo paralizado son el Sudeste Asiático, China, Japón y Corea. En principio estas son los países que menos retraerán sus compras al exterior. También en este caso la situación no nos favorece porque a Asia (excluido Oriente Medio) únicamente destinamos el 7,1% de nuestra exportación, porcentaje muy inferior al de otros países de nuestro entorno como Alemania, Francia o Italia.
- Igualmente pueden presentarse interesantes oportunidades para empresas españolas en países de África Subsahariana que, al parecer, serán más resilientes a pandemia. Los organismos multilaterales han anunciado que se van a volcar para conseguir reducciones o condonaciones de su deuda externa (lo cual aumentará su capacidad para realizar nuevos proyectos) y en financiar nuevas infraestructuras tanto sanitarias como de otro tipo. Las empresas españolas de estos sectores tienen amplia experiencia internacional y reconocido prestigio, ahora bien nuestra presencia en África Subsahariana tanto institucional (e.g. Embajadas y Oficinas Comerciales) como económica es considerablemente inferior a la de otros países de nuestro entorno como Alemania, Francia, Italia o el Reino Unido. Y además los instrumentos de apoyo a la exportación, especialmente financieros, de estos países son mucho mayores y más ágiles que los españoles.
- Un efecto del covid-19 que afecta especialmente a España es el deterioro de nuestra imagen internacional. Aun no disponemos de estudios que así lo constaten, pero las empresas internacionalizadas y las administraciones empiezan a recibir señales de que se está produciendo dicha pérdida de imagen.
- Las rupturas de las cadenas de suministro a nivel mundial, que han sido más significativas en algunos sectores, como el automóvil o el textil, van a acelerar los procesos de relocalización. Estos cambios no se van a producir a corto plazo de forma significativa porque el hacerlo supondrá importantes inversiones para las empresas, así como complejos procesos de reorganización industrial. En este caso, sí pensamos que puede haber importantes oportunidades para atraer inversión extranjera a España, siempre y cuando consigamos mantener nuestro país atractivo, como hasta ahora, desde el punto de vista del inversor extranjero.

En definitiva, las perspectivas para la exportación española de bienes y servicios no son muy halagüeñas, debido tanto a la situación de la economía mundial por la coronacrisis, como a las características estructurales de nuestro sector exterior. Ahora bien, las empresas españolas han demostrado en el pasado reciente que sí pueden tener éxito en los mercados internacionales en circunstancias adversas. No en vano el sector exterior ha pasado de representar un 22% del PIB en el año 2008 al 34% en el 2019. Pueden hacerlo en el futuro próximo, pero necesitarán apoyos institucionales y un entorno regulatorio y fiscal que no deteriore la competitividad internacional de nuestras empresas.

# Algunas ideas sobre el periodo de la “Gran Depauperación”

**Jesús Gil Fuensanta**

Profesor de la UAM

Jefe de la Sección de Relaciones Internacionales de La\_SEI

La Historia es sin duda un gran catálogo de situaciones; del pasado podemos aprender modos de comportamiento, que aún con la diferencia de los años o siglos pretéritos, para nada se diferencian en exceso de reacciones o hábitos del hombre moderno.

Y grandes pandemias antes sucedidas mucho nos explica sobre el grave drama actual iniciado en este último invierno de 2020, en los planos humano, económico, social o político.

Tomemos en consideración no sólo las célebres “peste negra” de mediados del siglo XIV o la mal llamada “gripe española” de 1918-1920, sino otras menos acreditadas para el público general como son aquellas epidemias “europeas” de los siglos XVII a XIX<sup>10</sup>, o las más recientes “gripe asiática” de 1957-1958, la “gripe selenita” de 1968-1970 y la “epidemia de cólera” de 1973.

La gripe de 1918 contagió a un 40 % de la población mundial y fue la más letal del siglo pasado. Murieron al menos entre cuarenta y cincuenta millones de personas durante el transcurso de un año; a pesar de afectar especialmente a niños o personas ancianas, también fue severa con la población joven adulta, lo cual causó una gran parálisis económica y fuertes descensos del PIB durante la pandemia. Entre los países más afectados figuraba España donde, a pesar de la neutralidad bélica, falleció el 1 % de la población: cerca de 200 mil personas, una cifra que se dobló en Francia e Italia. En los EE. UU. se contagió casi una tercera parte de la población y se estima que falleció un tercio de la población china. Las medidas sanitarias de entonces también se basaron en un fuerte confinamiento que supuso igualmente la parálisis de la actividad económica española de la época. Tras la súbita desaparición del virus en 1920, el país se sumió en la inestabilidad, estallidos sociales y las huelgas, además de producirse la dictadura de Rivera como resultado de un golpe de Estado. A nivel global, se cree que la pandemia de gripe aceleró el final de la Primera Guerra Mundial.

Otra pandemia que merece la pena destacar es la de la gripe A, subtipo H2N2, que comenzó en Yunnan antes de 1957, también conocida como “gripe asiática”, y que duró hasta 1959. Se trataba de un virus mutante que en Occidente afectó al principio sobre todo a poblaciones jóvenes. Su alta mortalidad superó de largo el millón de víctimas. Tuvo varios brotes; dos de ellos especialmente virulentos, el primero

---

<sup>10</sup>La descripción de una supuesta “ficción” escrita por Daniel Defoe a principios del siglo XVII recoge datos que no se alejan de los auténticos acontecimientos sociales, médicos, políticos y económicos de dos epidemias vividas por el autor en el Reino Unido, cf. Daniel Defoe, 1985, *Diario del año de la peste*, Libro amigo, Bruquera, Barcelona.

durante el otoño del 1957 coincidiendo con la “vuelta al colegio” y el segundo en enero-febrero de 1958. Afectó a un tercio de los españoles y las víctimas fueron cerca de diez mil personas en nuestro país.

La pandemia de gripe A subtipo H3N2 iniciada en 1968, y que duró hasta 1972 en algunos países. Fue conocida como “Gripe de Hong Kong” y en medios populares también como “gripe selenita,” porque su dispersión en Occidente, discreta en un primer momento, coincidió con la llegada del hombre a la Luna. Los estragos sociales y números de víctimas no se alejan de la gripe anterior, aunque ésta tuvo cuatro rebrotes, y se estima que los decesos mundiales alcanzaron el millón. La mitad de ellos (y en tan sólo unas pocas semanas) se produjeron en su supuesto centro de dispersión, Hong Kong, aunque los primeros síntomas se dieron en el sureste de China. En varios países occidentales (caso de Italia) afectó a un tercio de su población y ocasionó varias decenas de miles de fallecidos en el país. La mayor parte de víctimas en Occidente fueron personas de la tercera edad. El fuerte brote estadounidense pudo en parte contribuir a acelerar el final de la guerra del Vietnam, pues muchos soldados que regresaron a su país, eran portadores de la gripe A. En esta pandemia China y EE. UU. fueron los territorios con más víctimas; el balance se sitúa en más de cien mil decesos en Norteamérica. Cabe destacar que en esa época el hombre confiaba más en sus gobiernos y en la ciencia que en los tiempos presentes; Los estudios reflejan que no hubo pánico en las calles. Hoy en día, el virus H3N2 sigue existiendo como una gripe estacional, aunque existe vacuna preventiva.

A la expansión de estas últimas pandemias posteriores a la Segunda Guerra Mundial, contribuyeron los viajes intercontinentales y los aeropuertos. Pero los adelantos médicos fueron una importante arma contra la lucha, además del sistema médico, pese a vivir momentos dramáticos, que lo pusieron a prueba.

Las diversas oleadas de la epidemia de cólera de 1971-73, también tuvieron una escala global, aunque no fueron interpretadas en un primer momento como una pandemia por la OMS. Los afectados y decesos parece que fueron varios centenares en toda Europa. Pero coincidió con el turbulento año de la crisis del petróleo y la guerra del *Yom Kippur*.<sup>11</sup> En 1971 la epidemia de cólera se cernió sobre España. Con posterioridad, en 1979 hubo otra, que tuvo discreto eco en los *media* mundiales durante la época de la transición<sup>12</sup>.

Además, por su dispersión mundial y temporal (a lo largo de meses), “salto de especies” (de aves o porcinas al hombre), brotes, estadísticas de afectados y decesos, y duración podemos obtener quizás escalofriantes paralelos de esas pandemias del siglo XX con el presente. En aquellas además las poblaciones no occidentales fueron incluso más castigadas; y nos preguntamos si así está sucediendo en la realidad coetánea.

Es irónico que las tres últimas o las dos primeras mencionadas tuvieron un más que probable origen en el actual territorio de China (incluida la conocida como “española”, tal como han ido apuntando hasta hoy diversos expertos desde que lo propugnó, en 1993, el pionero Claude Hannoun del Instituto Pasteur).

---

<sup>11</sup>El final de los años cincuenta era turbio en medio de la guerra fría y los que lo vivimos sabemos de aquellos turbulentos años setenta, cf. Jesús Gil Fuensanta 2019, *Asia en Blade Runner, y otros cien filmes distópicos (Arqueo-Historia, Geopolítica y cambio climático en el cine sobre el fin del mundo)*, Diwan Mayrit, Madrid.

<sup>12</sup>Vid. Ángel Rodríguez Cabezas 2000, “Anotaciones descriptivas del último brote epidémico de cólera en España (1979)”, *Isla de Arriarán: revista cultural y científica* 15

De estas experiencias históricas se pueden apuntar algunas ideas para poder prevenir posibles escenarios históricos futuros, algunos más benignos que otros, y en especial aprender de las bancarrotas económicas que los acompañaron o siguieron en el tiempo.

Hoy día no nos encontramos ante un “colapso de civilización o del estado del bienestar”, pero sí estamos ante una “gran depauperación económica” en ciernes. El mencionado escenario de empobrecimiento poblacional es preocupante y pone en relieve la necesidad de reacción urgente de la sociedad ante el mismo.

En el debacle económico y social actual hay varias industrias que parecen salir mejor paradas (a pesar de sus diversos problemas y “letra pequeña”): la alimentación, la energética, la farmacéutica, los transportes, y la tecnológica. Claro, y una mención especial para la banca y la circulación de dinero<sup>13</sup>. Si se detuviesen, la repercusión de una debacle sería mayor sin duda.

También instituciones estatales como la Policía o el Ejército español han visto reforzados no sólo su imagen sino su papel en la sociedad. España pese a ser lo que llamaríamos una “potencia media” en términos geopolíticos globales, presenta un número que considero limitado de integrantes de sus fuerzas armadas o la misma Policía. El prestigio obtenido por las “fuerzas del orden” en esta primera parte de la crisis grave de Invierno/Primavera de 2020 es un momento de inflexión clave para ofrecer nuevas oportunidades de empleo, y aumento de cupo de efectivos en un futuro medio.

Pero hay otros sectores económico-empresariales que pueden abocarse a un abismo sino se remedia, como son las divisiones de la moda, artesanías y ornamentos, mobiliario, construcción de viviendas o elementos de transporte de personas, navíos, editoriales, cine, música, teatro, y otros del mundo del ocio y entretenimiento, por no citar al sector turístico.

Visto este panorama, en España al igual que otros países, nos encontramos, siempre desde mi punto de vista, ante *dos posibilidades principales de inversiones a gran escala, lo que podríamos llamar informalmente como un nuevo “BIG DEAL”*.

Salta a la vista que hay que potenciar en un primer lugar la inversión en aquellos sectores económicos que están siendo cruciales en el mantenimiento del modo de vida previo a la primavera del 2020.

Mucho se habla durante las últimas semanas acerca de la posibilidad de tener (o no) vacunas no sólo en el plazo de un año sino para el próximo septiembre. Sea cual fuese el resultado, constituye una gran oportunidad tanto para la industria farmacéutica como para los gobiernos, incluso llegando al caso de futuras *joint-ventures* para prevenir pandemias aún lejanas en el tiempo.

Ahora que llega el estío y el “buen tiempo” en el hemisferio norte es un momento clave para la construcción de grandes áreas y facilidades de emergencias sanitarias, incluyendo edificios y accesos de descontaminación. Se abre otra posibilidad de cooperación gubernamental y empresarial a una gran escala. Un peldaño más en el “Big Deal”.

---

<sup>13</sup>Aunque hay inquietantes elementos que amenazan al “estado del bienestar”. Tal como piensa el Prof. Ángel Rodríguez García Brazales puede acontecer una crisis de liquidez en el sector bancario en el caso de tener un aumento muy fuerte de préstamos fallidos (*non-performing loans*).

Sin embargo, para aquellos otros sectores que han visto mermada o paralizada su actividad económica estos meses, se abre un gran desafío, pero también una gran y única posibilidad: *Una reconversión de su actividad económica-productiva, una especie de “efecto Nokia”*, cuando la compañía finlandesa creada en 1865 y centrada en el sector de celulosa y papelería decidió en 1960 pasarse al sector de las comunicaciones y alta tecnología. Visto así, grandes o pequeñas empresas previamente dedicadas a diversos o multitud de productos, acaban produciendo uno o pocos bienes, incluso diferentes, aunque partiendo de la misma base industrial; eso sí la alta tecnología tendrá un peso clave. Esta “reconversión” se puede aplicar no sólo a empresas fabricantes de aviones o ferrocarriles, sino a empresas de Moda, Espectáculo, Artesanía, Mobiliario, por citar varios campos ante el desafío de la “gran depauperación” en ciernes.

*La industria espacial puede ser la meta factible de muchos de aquellos sectores económicos que se enfrentan a una depauperación, es decir un estancamiento abismal.* Incluso la meta para cierto turismo, que puede oscilar de la sensación de un breve vuelo supra orbital a pasar un fin de semana en una estación orbital a modo de hotel extraterrestre. Un nuevo turismo, no masificado (“de lujo”) en un primer momento, pero que puede canalizar multitud de inversiones de todos los sectores que se enfrentan al desafío abismal de un desastre. Por paradoja, la industria espacial es la oportunidad de oro en una época en que la Tierra se enfrenta a uno de los más peligrosos desafíos globales de su Historia. Pero... ¿Qué ocurrirá cuando se establezcan museos, representaciones de ballet o teatro, incluso filmen películas en las estaciones u hoteles supra orbitales o en el espacio? El mundo cambiará a mejor. La economía habrá encontrado un gran escape. Y el virus COVID-19 habrá comenzado a diluirse en el espacio.

# La pandemia del covid19 y el mercado de trabajo

**Alejandro Lorca Corrons**

Catedrático Honorario de Fundamentos del Análisis Económico UAM  
Presidente del Comité Científico Asesor de La\_SEI

A corto plazo sigue el confinamiento de la población; a medio plazo es cuando se debería producir la apertura del mercado. Pero a largo plazo se producirá un incremento del trabajo en casa. La ciudad digital es parte de ese futuro.

La pandemia del Corona Virus 19 tiene características peculiares: tiene una geografía global, y los mecanismos de contagio son rápidos, por lo que la reacción general de los gobiernos conduce al confinamiento en los domicilios de la población. Ello ha supuesto el cierre de un alto porcentaje de la economía. El confinamiento ha sido de distinta intensidad según los diferentes países. Así, por ejemplo, las naciones de Asia oriental tomaron medidas más drásticas, pero en el extremo opuesto se situaron los escandinavos.

La consecuencia a corto plazo fue la paralización de la economía, que repercute con distinta intensidad en los diferentes sectores económicos. El turismo fue uno de los más afectados debido a su necesidad de movilidad y concentración de personas en determinados lugares, tales como playas o restaurantes, o centros de ocio. Otro aspecto de importancia aconteció en la industria que depende de cadenas de producción. Asia Oriental es el lugar geográfico con mayor producción de piezas en los sectores del automóvil e informática. Cuando se cerró la economía china las cadenas también paralizaron las economías en EE. UU. y Europa, entre otros factores, por la falta de piezas.

Esta experiencia ha despertado una doctrina basada en la falta de dependencia respecto a China, y que va a tener su importancia a medio y largo plazo. Washington y Bruselas han diseñado posibilidades para ayudar a la exportación de sus empresas que se localizaban en China y otros países asiáticos, hacia sus países de origen.

Entre las consecuencias a corto plazo figuran un incremento muy significativo del paro y la necesidad de una cuantiosa financiación para ayudar a aquellos desempleados que se localizan en las capas más desfavorecidas de la población. Estas necesidades de financiación están planteando en la UE importantes diferencias políticas entre el Sur y el Norte de Europa. Las economías de los países meridionales del continente<sup>14</sup> sufrirán más desempleo al verse más castigadas por el virus y depender en mayor medida del sector turístico.

---

<sup>14</sup> Con la excepción de Grecia, que tiene unas tasas de contagio y letalidad muy bajas comparadas con España e Italia.

El confinamiento ha comportado que el trabajo fuese llevado “a casa”. Antes de la pandemia el trabajo realizado de forma telemática no llegaba a un porcentaje del 5 %. Durante la pandemia esta proporción alcanza el 30 %. Pero no todos los trabajos se pueden efectuar de forma telemática. La mayor parte del trabajo en casa es digital. Esta característica tendrá sus implicaciones a medio y largo plazo. Los mecanismos que más podrían influir en un futuro próximo son la introducción de robots y quizás una mayor intensidad al desarrollo de programas, Apps y de la Inteligencia Artificial.

Si debido a estas nuevas tecnologías se intensificase más el trabajo desde el domicilio, las repercusiones serían muy importantes, en especial en el sector servicios y para las pequeñas y medianas empresas.

Este cambio también deberá tenerse en cuenta en el diseño y la construcción de grandes edificios y muy especialmente sobre la ordenación urbanística, en especial sobre las ciudades satélites. Aunque hoy día la tendencia de la población urbana en Asia y África es la concentración en grandes ciudades, esto puede revertirse en un con la implantación generalizada del teletrabajo. El desarrollo de las redes de transporte urbano, en especial del tren, puede diversificar el hábitat urbano.

A largo plazo la economía se abrirá de nuevo gracias a las novedades y modificaciones señaladas anteriormente.

No obstante, la normalidad no volverá hasta que se pueda conseguir una vacuna universal y esta se extienda a todos los países, tal como sucedió con la dispersión previa de la pandemia del COVID 19. Es difícil predecir cuanto tiempo llevará todo este proceso. De acuerdo con pasadas experiencias los expertos más rigurosos calculan unos diez años.

La digitalización del mercado de trabajo y la introducción de robots y nuevas tecnologías precisan de reformas de sistema educativo. Con tales supuestos, la educación tecnológica será pues fundamental para encontrar trabajo. Este hecho puede crear desigualdades de renta en la población debido a sus diferencias en los sistemas educativos. Una de las soluciones puede ser la creación de una economía diversificada y que cree oportunidades de trabajo, diversas, a las que puedan adaptarse los distintos sistemas educativos.

Ello puede efectuarse con la atracción hacia los países de la UE de aquellas compañías que se habían deslocalizado anteriormente hasta países no comunitarios.

A medio y largo plazo el mercado de trabajo y la recuperación de las economías de sus miembros se verán influenciadas por la coordinación de las políticas de Bruselas.

Tenemos un mal precedente. En la crisis del 2008, los países del norte de Europa no fueron de gran apoyo para los países del meridionales del continente. Además, durante el drama de la pandemia tampoco lo están siendo. La UE está sumida en una crisis del euro entre el Norte y el Sur, y también en un conflicto político del populismo entre el occidente y el este de la Unión.

Para la recuperación de la economía de la UE se necesita dar terminación a esta crisis actual, de la que por ahora no hay signos de solución.

# La Colaboración Público-Privada como herramienta eficaz para estimular la economía en escenarios de crisis

**Eva Ballesté Morillas**

Directiva-Miembro Asesor de la Junta Directiva del Club de Exportadores e Inversores de España  
Consejera del Comité Científico Asesor de La\_SEI

Mayo de 2020, en un contexto de pandemia mundial, en apenas 2 meses han fallecido en España más de 26500 personas. España se halla inmersa en el inicio progresivo del proceso de desescalada con el desconfinamiento, con la preocupación de una posible segunda ola de contagios y el reto de la reactivación de la actividad económica. Sin vacuna que restablezca la calma, los mercados del mundo están en la encrucijada de salir de la crisis sanitaria y reconstruir a la mayor brevedad la confianza en un contexto económico en donde se prevé una fuerte destrucción de empleo y un preocupante empobrecimiento de la población.

En España, revisando las cifras de desempleo de los dos últimos cierres de año (2018 y 2019), observamos que antes del inicio de la crisis del Covid-19, las cifras se empezaban a situar en niveles de los años 80. Echando la vista atrás, observaremos que, tras la crisis del petróleo de los años 70, llegó a España la necesidad de reestructurar y modernizar el tejido industrial. Los años 80 vinieron marcados por el reto de reconvertir la industria y prepararla para la nueva fase de globalización. A finales de los 80, se evidenciaba la necesidad de salir a competir en un mundo global, y fueron años de deslocalización empresarial, basando dichas decisiones en términos de costes de producción.

Hacia finales de los 90, el Estado empezó a diseñar una política de financiación de infraestructuras basada en la utilización de las privatizaciones y en fórmulas que evitaran el endeudamiento público. Las actuaciones públicas en infraestructuras estuvieron encaminadas al objetivo de interés nacional de generación de empleo, impulso a la inversión, el desarrollo regional, la racionalización del consumo energético, el reconocimiento del derecho a los servicios públicos, la contención del déficit público y la corrección de desequilibrios en el exterior. Nacía así la fórmula de colaboración entre lo público y lo privado. Esta nueva corriente de gestión que se caracterizaba por implicar activamente a la iniciativa privada en la consecución de fines de interés general. En aquellos años el contexto se enmarcaba en una política de estabilidad monetaria con unos intereses a la baja que hacían posible que las inversiones a largo plazo obtuvieran unos márgenes aceptables y cumplieran a la vez con la rentabilidad exigida por los proveedores de capital (mayoritariamente deuda).

Las condiciones en España a finales de los 90, llevó al sector empresarial a empezar a plantearse la relocalización de sus plantas de producción pues más allá del coste, se empezó a pensar en términos de generación de valor. Si bien reducir los costes de producción era importante, aún lo era más generar valor

en todas las fases de la cadena de abastecimiento. España como país era una buena opción a nivel industrial y se apostó por el “Made in Spain” y se intentó reforzar la imagen de marca España, en un contexto de fuerte inversión en infraestructuras que estimularon el progreso y situaron el nivel de empleo a unos niveles que mostraban la buena marcha de su economía. En 2007 en un contexto de endurecimiento de las condiciones de financiación y caída de demanda, el tejido empresarial español se encontró severamente afectado por la falta de liquidez. A nivel de creación de nuevas infraestructuras (en los últimos años habían sido un importante motor de crecimiento económico en el país) se produjo una situación de paralización de proyectos de inversión. Básicamente los problemas fueron: dificultad para cerrar la financiación, oferta de crédito restringida, reducción de plazos de financiación, acceso restringido a los mercados financieros, mayores costes de aseguramiento, menores porcentajes de fondos propios sobre deuda en los proyectos a financiar. La falta de solvencia, la inestabilidad y la desconfianza causada por la crisis financiera internacional, no permitió avanzar con la relocalización de algunas industrias, y condujo a la no continuidad de una necesaria política de infraestructuras sostenibles que siguieran aportando desarrollo económico y competitivo al país.

En la última década, además, España exportó el know-how de su modelo de Colaboración Público-Privada a otros países que en general desarrollaron con éxito sus proyectos de inversión.

Hoy, en plena pandemia por el covid-19, en la que solo aquellos servicios considerados esenciales siguen produciendo con presencia física, y a poco a poco se van restableciendo actividades no esenciales, tenemos que reconocer la importancia que las nuevas tecnologías han tenido para no evitar una mayor debacle en términos de desempleo. En este sentido cabe destacar que el mes de mayo de 2020, se sitúa por encima del 14% de tasa de desempleo y todas las previsiones apuntan a un cierre de ejercicio en el que dicha tasa no bajará del 20%. En este contexto, se hace vital la búsqueda de mecanismos que impulsen el empleo, estimulen la inversión, el desarrollo regional y permitan la corrección de desequilibrios en el exterior. Cualquier escenario de mejoría pasará por contar con un marco jurídico estable desde el punto de vista inversor en el que se transfieran los riesgos adecuadamente entre lo público y lo privado permitiendo reestablecer un escenario de confianza para atraer a los inversores.

El entorno tan complicado que se avecina tras la crisis sanitaria actual exigirá ahora más que nunca una respuesta común e integrada de los distintos grupos de interés y eso tiene un nombre: colaboración público-privada. La creación de marcos de trabajo comunes entre lo público y lo privado es el ingrediente necesario para la reconstrucción y generación de nuevas oportunidades en el país. En este sentido, los mecanismos de colaboración van a permitir fomentar la participación en las operaciones de cooperación al desarrollo especialmente los financiados con fondos españoles, la mayor inversión en I + D, el incremento de inversión en productos que contribuyan a aumentar el valor del capital intangible de las organizaciones, la construcción de nuevas infraestructuras como hospitales, plantas de tratamiento de residuos, infraestructuras de saneamiento de aguas, inversiones en energías limpias, inversiones en nuevas tecnologías que permitan anticiparse y generen capacidad para competir, inversiones nuevos modos de transporte más eficientes, etc.

Las asociaciones público-privadas son proyectos regidos por un contrato a largo plazo entre un gobierno y una empresa en donde fluyen las sinergias y se comparten los riesgos entre las partes de manera que cada un soporte aquel riesgo para el que está más preparado y puede gestionarlo de una forma más eficiente. Hemos visto en las últimas décadas un impacto positivo y muy relevante de la participación del

sector privado en el acceso, la calidad de los servicios, la productividad laboral y la mejora de la calidad, pérdidas técnicas, desarrollando oportunidades en el marco de las alianzas público-privadas.

Hoy existe una fuerte comprensión de los nuevos modelos de colaboración entre lo público y lo privado y se cuenta con estructuras de financiación y de gestión muy innovadoras que permiten abordar cuestiones más complejas que las abordadas en el pasado.

Hoy el sector privado tiene un papel muy relevante en acompañar a los gobiernos en la elección del camino a seguir para salir de la crisis económica post covid-19. Conceptos dentro de la colaboración entre lo público y lo privado como la asociación competitiva y la asociación incremental, son algunas de las figuras de unión para responder a la crisis de una forma común y efectiva en un contexto en el que las ayudas de la Unión Europea serán necesarias, pero no suficientes.

# Planificación empresarial en tiempos de crisis

## Balbino Prieto Alda

Presidente de Anthelex International

Presidente de Honor del Club de Exportadores e Inversores

Ante el escenario atípico en el que nos encontramos con caídas generalizadas actuales o futuras de actividad por la vía de la oferta y/o de la demanda, suspensiones o retrasos de proyectos e incertidumbre en cuanto al impacto económico de la COVID-19 y del nivel de intensidad de la recuperación, el desempeño responsable de empresarios, directivos y profesionales debería estar guiado, hoy más que nunca, por la eficacia, la perseverancia, la esperanza, la audacia, la valentía y la generosidad.

Es el momento de impulsar el cambio y que cada uno de nosotros saque lo máximo de sí mismo y lo mejor de los demás, sea resiliente y despliegue su energía positiva, de manera entusiasta pero realista, sobre el entorno que le rodea.

A nuestro entender, un lema que bien podría resumir el modelo de gestión empresarial actual podría ser “paso corto, mirada larga, y coraje”.

En la actualidad, las empresas tienen que centrarse en el paso corto, diseñando escenarios a tiempo real, reflexionando y ajustando, según las regiones geográficas en las que operen, algunos aspectos esenciales de negocio:

## La caja

Hoy en día esta consigna es de ardiente actualidad: *Sales is vanity, profit is sanity and cash is king.*

Ante esta crisis de liquidez hay que centrarse en cobrar lo más pronto posible y retrasar los pagos adecuadamente en la medida que sea posible. También hay que ser selectivo a la hora de priorizar el orden de pagos y a la hora de elegir a quien vender (el que te pueda pagar cuanto antes). Es importante por ello analizar el nivel de solvencia de nuestros clientes y proveedores y detectar sus posibles nuevas prioridades. Los proyectos de inversión no críticos deben ralentizarse o posponer y hay que limitar o reducir los inventarios. El control de caja exigiría plantearse como máximo una planificación a 6 meses ajustable en tiempo real.

## Las personas

Ante esta situación sanitaria los equipos tienen que estar seguros por lo que hay que aplicar el teletrabajo, restricciones a la movilidad, políticas de implantación de turnos, etc. Asimismo, en empresas internacionalizadas, es importante contrastar cómo están evolucionando los indicadores de seguridad

sanitaria, de conflictividad social o de inestabilidad y violencia política en las diversas regiones en las que estén implantadas.

Es precisamente en tiempos de crisis cuando se construyen equipos y se genera una lealtad perdurable en el tiempo. Hay que mantenerse conectados y cohesionados. También puede ser el momento de responsabilizar a cada uno en lo que es realmente bueno sin considerar jerarquías organizativas preestablecidas y en generar una cultura empresarial que permita a la organización convivir con la incertidumbre. Además, es tiempo para formarse y establecer bases para consolidar el cambio.

## **El cliente**

No hay que perder el contacto con el cliente, hay que mantener el pulso de la relación comercial, que te sientan.

Aprovechemos que es precisamente ahora, en una situación crítica, cuando es más factible el cambio en las organizaciones. De esta manera, es un buen momento para la construcción de una nueva imagen y el momento de innovar y de ser creativo; en cierta medida esto implica un cambio en nuestra propuesta de valor al cliente y anticiparse a los nuevos movimientos y tendencias del mercado.

Entendemos que de esta crisis van a salir reforzadas las empresas con propósito social. En este sentido será necesario establecer fórmulas de colaboración público-privada.

La innovación vendrá de la mano de nuevos servicios, nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevos conocimientos y nuevos partners que aporten valor para resolver los problemas que se nos plantean en un nuevo contexto postCOVID-19.

Es el momento también de plantearse si hay mercado hoy y si lo habrá tras la crisis, y sobre los posibles escenarios a los que nos podemos enfrentar. ¿Podremos recuperar la demanda perdida? ¿Qué cambia y qué cambiará con las nuevas dinámicas de mercado? ¿Cuáles serán las nuevas inquietudes de nuestros clientes?

## **La rentabilidad**

Es tiempo de revisar la estructura de la cuenta de Pérdidas y Ganancias. Así, se debe chequear el impacto de la crisis en la cifra de negocio, repasar el *break-even* y verificar si merece la pena mantener en marcha algún tipo de unidad operativa o productiva (margen de contribución). También hay que intentar en la medida de lo posible variabilizar los costes fijos y revisar los costes financieros con el banco.

La rentabilidad puede venir de la mano también de nuevos mercados o nuevas geografías (internacionalización) sobre cuyas dinámicas nos podrá informar la inteligencia empresarial. Se abren oportunidades en países que han sufrido pocos contagios (Ej. Europa del este, Asia) o países del África Subsahariana y países menos desarrollados donde se aprobarán condonaciones parciales de deuda o financiaciones a través de IFIs para proyectos de infraestructura.

## El entorno

Hay que hacer una evaluación sobre el contexto político, económico, social, tecnológico, medioambiental y regulatorio del mercado que corresponda. En la actual situación se debe analizar periódicamente cómo los países están combatiendo la pandemia y qué medidas de protección -incluidas las financieras- pretenden adoptar. También es relevante anticiparse para intuir cómo van a quedar los países desde el punto de vista financiero y qué nuevas prioridades de inversión y comercio, o estrategias -incluidas las regulatorias- estarían diseñando.

Por otro lado, tener acceso prioritario a mercado de países emergentes damnificados por la pandemia requerirá estrategias relacionadas aún más si cabe con la cooperación internacional.

## Los procesos

Es momento de optimizar las compras y de replantearse la cadena de suministro, revisando nuestra dependencia de proveedores no próximos geográficamente, apostando más por la proximidad y fiabilidad del suministro (*reliability*) que por el coste.

También es situación para revisar la eficiencia de los procesos y turno para dar paso a la digitalización.

Como reflexión final debemos hacer hincapié en que las empresas no deben dejar de lado la mirada larga. Sus directivos tienen que pretender adelantarse al futuro e incluir en su mentalidad de gestión la adaptabilidad, es decir, ser realmente bueno aprendiendo a cómo hacer nuevas cosas. Las empresas tendrán que adaptar sus objetivos a los nuevos escenarios y reenfocar sus prioridades de gestión. Aspectos relacionados con lo que es la innovación, la digitalización, la internacionalización, la cooperación y la sostenibilidad llegan con impulso para quedarse.

# Cuando dos jugadores van a por el mismo balón

**Hugo Zunzarren Denis**

Directivo

Jefe de la Unidad de Análisis e Inteligencia de La SEI

Estamos en un momento de alta incertidumbre en donde desconocemos qué nos deparará el futuro y si las medidas de ayuda y reactivación de la economía serán suficientes. Y en este maremágnum de opiniones de expertos y no tan expertos, algunos lanzan la idea de “guerra económica”, como si esta fuera el Bálsamo de Fierabrás. Y los frioleros del concepto se llevan las manos a la cabeza, no vaya a ser que dejemos que *Miles Gloriosus Economicus*, con sus contundentes formas, provoquen una Tercera Guerra Mundial y la hambruna generalizada. La guerra económica suele ser entendida como una forma belicista de establecer las relaciones económicas entre los diferentes actores de un mercado; dando por sentado que nos la van a jugar, estos desalmados... Nada más lejos.

El concepto “Guerra Económica” no busca la paz preparando la guerra, sino que concibe las relaciones económicas como un espacio donde se puede dar alguna forma de conflicto. El quid de la cuestión es determinar qué se entiende por “conflicto”. Y es en esta definición donde radica la diferencia: conflicto no es un sitio donde hay que matar o morir; es un sitio donde dos jugadores quieren el mismo balón. Y entiende, además, que es legítimo querer el balón, pero entiende, también, que para conseguirlo no vale todo y que existe un código ético que regula “el juego”.

No pequemos de candidez: ya la UE avisó del riesgo de depredación financiera hacia las empresas europeas, al volverse “opables” por las caídas bursátiles ligadas a la pandemia. Ya se sospechó de una tentativa oportunista “Made in USA” de compra del laboratorio CureVac<sup>15</sup> alemán por estar trabajando en la vacuna contra el coronavirus. Y por finalizar en el mismo sentido, la bajada voluntaria del precio del crudo saudí -seguido por el precio del ruso- impacta de forma muy negativa (y útil para algunos) en el competidor directo de ambos: el gas de esquito y el sector petrolífero norteamericano (sector que se verá definitivamente castigado si los precios siguen tan bajos, lo que provocará cierres, paro y recesión en otros sectores adyacentes). Oigan, no lo olvidemos, la pandemia por coronavirus nunca implicó un alto el fuego económico; quién lo creyó no se leyó bien la letra pequeña. Como dijo Morfeo en Mátrix: “Bienvenidos al desierto de lo real”. Téngase también en cuenta que la legítima defensa empresarial no existe: por tanto, más vale prevenir que curar.

Volviendo a la guerra económica, quienes evalúan los mercados con este concepto, analizan actores, fuerzas existentes, objetivos claros o plausibles, perfiles de competidores y otros parámetros; y determinan, respecto de sus propias fuerzas y debilidades, qué actitudes son las mejores para conseguir el

---

<sup>15</sup> <https://www.lavanguardia.com/internacional/20200315/474161098027/trump-farmaceutica-alemana-vacuna-coronavirus-solo-eeuu.html>

balón. Éstas son, a grandes rasgos, la cooperación, enfrentamiento y evitación. Y existen híbridos actitudinales como la “coo-petición,”<sup>16</sup> entendimiento (ilegal, yendo en contra de las normas de la competencia) y el respeto mutuo.

En la guerra económica es posible respetarse mutuamente si la ganancia esperada es mayor que la que se podría obtener por enfrentamiento u otra forma de interacción económica. Y entiendan también, por favor, que la ganancia no es solo económica, sino que depende también del perfil empresarial y del de las personas que constituyen las organizaciones: las ganancias pueden ser subjetivas, psicológicas y no obligatoriamente ligadas a la avaricia sino ligadas a retribuciones emocionales. Y esta subjetividad influirá en la elección de la actitud económica que se tendrá cuando se vaya a por el balón, junto al resto de los jugadores. Vean aquí un ejemplo esclarecedor que desarrollaremos a lo largo de este artículo: la relación económica existente entre E.E.U.U. y Rusia, basada en intereses, historia, cultura y redañs. Muchos redañs. O las relaciones habituales de China respecto de los no asiáticos: en los negocios con ellos siempre querrán demostrar que son los más listos. De la forma que sea y provoque lo que provoque. Nada de win-win, y no se respeta al menos avisado. Es cultural.

Los que trabajamos integrando esta visión de la economía, hablamos de evaluación de riesgos, análisis, Inteligencia Económica y Teoría de Juegos en entornos “humanos”, donde los actores no son robots y por tanto no buscarán obligatoriamente maximizar el beneficio neto a expensas de otros. Es decir, tienen un perfil que deberemos estimar para entender cómo influirá en nuestro análisis descriptivo, reactivo o predictivo final.

Esta Inteligencia económica multifaceta deberá aplicarse a diferentes ámbitos: la competencia, las marcas y reputaciones corporativas y personales, M&A (como hemos visto previamente en anteriores artículos en cuanto a las leyes “antiOPA”), la tecnología, y un largo etcétera de posibles denominados “verticales de inteligencia”. Estos verticales no son más que el mismo método y la misma filosofía de inteligencia aplicada a los diferentes ámbitos. Existen, además, técnicas prospectivas que permiten, desde este análisis multiactor, multivariable multifactorial, establecer qué puedo hacer hoy para que mi mañana sea el que me conviene más. Veremos más tarde que el concepto, hoy, no es baladí...

Pero ahora llega Covid-19, y trastoca el juego de actores existente. Esta pandemia ha azotado poblaciones y economías y, muy a nuestro pesar, ha modificado la percepción en cuanto al futuro, dejando espacios competitivos libres. Sin ir más lejos, uno de ellos es el retraimiento del interés hacia la globalización, que provoca la búsqueda de la seguridad, por la cercanía y posibilidad de control, de lo local y que por tanto potencia aún más el concepto de economía circular. Si ya era un sector pujante, puede ser un buen ejemplo de océano azul.

Las personas tienen miedo e incertidumbre. Los gobiernos se encuentran centrados en la reacción antes que en la proacción y ni que hablar de la predicción. Si nos basáramos en la Pirámide Maslow para definir el estado mental de tanto poblaciones como gobernantes, nos deberíamos centrar en las escalas más bajas de la pirámide: afiliación y seguridad. Cuando estamos en modo defensivo, las reacciones son impredecibles porque las necesidades son básicas y viscerales. Cuando una catástrofe azota mercados, las fuerzas económicas cambian. Evidentemente, hay que reevaluar el juego de todos los actores: gobiernos,

---

<sup>16</sup> <https://www.cerem.es/blog/coopeticion-y-win-win>

empresas, grupos y ciudadanos. Uno a uno y todos entre sí. Y ahí podremos empezar a retomar la iniciativa de nuestro futuro, decidiendo cómo deberemos operar en el post-coronavirus y si aprovechar o no los espacios competitivos antes citados y cómo. No olvidemos que dichos espacios pertenecían a alguien antes de la pandemia y ese alguien querrá volver a ocuparlos desde sus fortalezas u oportunidades, y mediante sus objetivos plausibles y acciones previsibles. Como ejemplo concreto prevemos que el sector del turismo será un excelente ámbito de análisis a este respecto: a ver cómo reaccionan los ofertantes en origen frente a la reorientación de la oferta en destino, dirigida ahora hacia la promoción del turismo interno. Si esta nueva oferta interna “cuaja”, malo para ellos... Y algo tendrán que hacer.

Con la frase anterior no proponemos oportunismo, sino conocimiento y realismo. Un par de ejemplos pueden ayudar a expresar mejor la idea:

- ¿Qué harán China y Rusia respecto de Europa y respecto de los E.E.U.U. si éstos decidieran actuar de forma más agresiva y proteccionista? (Venezuela, Canal de Panamá; a buen entendedor...)
- ¿Qué hará la UE cuando China y Rusia resuelvan conflicto puntual provocado por la acción de los EEUU con una reacción calculada en función de sus fortalezas, debilidades y perfil? (Oleoductos y gaseoductos del Mar Negro, Alemania, Ucrania II; a buen entendedor...)

Y mucho más importante y previo a lo anterior:

- ¿Somos capaces de saber si el actor “Rusia” y el actor “USA” pueden anticipar cuál va a ser nuestra acción (acción que dependerá de nuestro análisis) a través de sistemas de información (Big Data, análisis predictivo, Deep Learning) e Inteligencia Económica?
- ¿Tenemos nosotros sistemas similares?
- Si ellos saben con certeza qué vamos a hacer, ¿cómo van a modificar su acción o reacción? Por ejemplo, si determinan que nuestra acción probable es empezar a realizar acciones de acercamiento hacia Turquía -si ésta aún quisiera acercarse- con el fin de garantizar el Paso de los Dardanelos, ellos podrían apoyar a Ucrania de forma más contundente y generar incertidumbre, con las subsiguientes caídas bursátiles, antes siquiera de que se nos haya ocurrido la idea, desactivando así toda materialización de riesgo para ellos.

Para cubrir el 80% del campo de los escenarios probables es suficiente con un tercio del total de los escenarios posibles. Una vez conocidos, podemos elegir estrategias arriesgadas, pero con alto retorno, de entre los escenarios detectados más probables y favorables. O podemos elegir una estrategia robusta que resista con solvencia a la mayoría de las evoluciones probables y posibles. Pero si entendemos que nuestro futuro es incierto, deberíamos adoptar una estrategia flexible basada en opciones reversibles en todo momento.

Lo que no podemos asumir es la inacción. Es una opción cómoda, pero no ofrece ganancia. Incurriríamos así en el mayor riesgo que hay en el entorno que nos encontraremos tras el coronavirus. Con alta incertidumbre, miedo, necesidades básicas en juego y espacios libres que muchos querrán apropiarse, el riesgo mayor es no asumir riesgos, porque entonces las ganancias serán cero. Y si no ganas, pierdes...

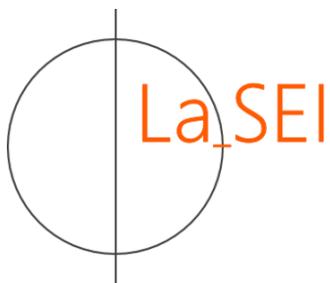
Pongamos a trabajar a nuestros analistas de inteligencia económica. Elaboremos escenarios y, como avanzó Ackoff en 1973, que nuestro objetivo sea "Concebir un futuro deseado, así como los medios necesarios para alcanzarlo"

## Conclusiones

- La estrategia de política económica debe tener en cuenta un posible deterioro de la confianza de los inversores. El consenso internacional es claro: la prioridad debe ser amortiguar el impacto en las familias y empresas más vulnerables y preservar el tejido productivo y las cadenas de valor en la medida de lo posible. La situación fiscal de España y su pertenencia a la zona euro aconseja valorar escenarios financieros más adversos que para el resto de los Estados Miembros.
- Vivimos un entorno de recelo en la U.E., tanto Norte-Sur como Sur-Norte como se ha ido viendo en los mecanismos de rescate y financiación de esta crisis. Pero todas las medidas: ingreso mínimo vital, mecanismos anti-OPA, relocalización, cambio del modelo productivo, adaptación en un entorno de guerra económica a la cuarta revolución industrial sin incrementar las desigualdades sociales... todas pasan por un nexo común: una U.E. más fuerte.
- Las perspectivas para la exportación española de bienes y servicios por la coronacrisis no son muy halagüeñas, debido a las características estructurales de nuestro sector exterior. Ahora bien, las empresas españolas han demostrado en el pasado reciente que sí pueden tener éxito en los mercados internacionales en circunstancias adversas.
- La Historia es sin duda un gran catálogo de situaciones; del pasado podemos aprender modos de comportamiento, que aún con la diferencia de los años o siglos pretéritos, para nada se diferencian en exceso de reacciones o hábitos del Hombre moderno. Hoy día no nos encontramos ante un “colapso de civilización o del estado del bienestar”, pero sí estamos ante una “gran depauperación económica” en ciernes.
- La digitalización del mercado de trabajo y la introducción de robots y nuevas tecnologías precisan de reformas de sistema educativo. Con tales supuestos, la educación tecnológica será pues fundamental para encontrar trabajo. Este hecho puede crear desigualdades de renta en la población debido a sus diferencias en los sistemas educativos.
- Hoy existe una fuerte comprensión de los nuevos modelos de colaboración entre lo público y lo privado y se cuenta con estructuras de financiación y de gestión muy innovadoras que permiten abordar cuestiones más complejas que las abordadas en el pasado. El sector privado tiene un papel muy relevante en acompañar a los gobiernos en la elección del camino a seguir para salir de la crisis económica post covid-19.
- En la actualidad, las empresas tienen que centrarse en el paso corto, diseñando escenarios a tiempo real, reflexionando y ajustando, según las regiones geográficas en las que operen, algunos aspectos esenciales de negocio. A nuestro entender, un lema que bien podría resumir el modelo de gestión empresarial actual podría ser “paso corto, mirada larga y coraje”.

- El concepto “Guerra Económica” no busca la paz preparando la guerra, sino que concibe las relaciones económicas como un espacio donde se puede dar alguna forma de conflicto. El quid de la cuestión es determinar qué se entiende por “conflicto”. Y es en esta definición donde radica la diferencia: conflicto no es un sitio donde hay que matar o morir; es un sitio donde dos jugadores quieren el mismo balón. Y entiende, además, que es legítimo querer el balón, pero entiende, también, que para conseguirlo no vale todo y que existe un código ético.

*Gracias por su atención*  
La Escuela de Inteligencia Económica y RRII  
Universidad Autónoma de Madrid



**Reports de Inteligencia Económica y RRII** [ ISSN 2660-735 ]

PUBLICACIONES DE LA ESCUELA DE INTELIGENCIA ECONÓMICA y RRII DE LA UAM

