

# La otra vacuna: las ayudas de los fondos europeos

*Análisis del Fondo Next Generation*



# Contenido

Click en sección para ir



1

Introducción

11

Reindustrializar para revertir un cuarto de siglo de declive

Autor: Manuel Díaz Delgado

3

Fondos europeos: oportunidad y reto

Autora: Silvia Lacarra

13

Una oportunidad de oro para crear una sanidad integrada

Autora: Leticia Rodríguez Vadillo

5

La colaboración público-privada, o cómo usar la tabla de multiplicar

Autores: David Mellado y José Américo

16

Buenas noticias para el sector turístico, después de las malas

Autor: José Manuel Fernández Terán

7

Zonas grises y coincidencias en los proyectos de las autonomías

Autor: Axier Atutxa

18

La digitalización será estructural, o no será

Autor: Javier Baixas

9

La transición energética, una prioridad de grandes cifras

Autor: Óscar Barrero

20

Oficina de Fondos Europeos

# Introducción

## Una oportunidad excepcional para transformar España entre todos

El Plan Europeo de Recuperación tiene previsto inyectar en los próximos seis años 750.000 millones de euros en las economías de la Unión Europea, entre préstamos y subvenciones. De esa cantidad, a España le corresponden según el plan inicial 140.000 millones de euros (72.700 en subvenciones a fondo perdido y 67.300 en préstamos), aunque podría recibir 10.000 millones más en transferencias por el empeoramiento de las previsiones macroeconómicas. Son cifras de una magnitud extraordinaria, nunca conocidas en la historia europea reciente.

Estamos, pues, ante una oportunidad excepcional de redibujar el futuro. No sólo para atenuar los terribles efectos de la pandemia de la Covid-19 y relanzar la economía española, sino para ir más allá y transformarla. Los fondos son la vacuna (la otra vacuna) que nos puede permitir avanzar hacia un modelo productivo mucho más competitivo, sostenible y resiliente.

Los recursos están ahí y empezarán a llegar, previsiblemente, en junio. El reto es aprovecharlos al máximo. De entrada, hay que tener capacidad de gestión y administrativa para absorber la llegada de tanto dinero, y los antecedentes de España en este terreno no son nada brillantes. En el periodo 2014-2020, España absorbió solo el 39% del dinero que tenía asignado en los fondos estructurales y de inversión europeos. Tenemos, por tanto, un amplio margen de mejora en los mecanismos de canalización de las ayudas y en el modelo de gobernanza que hace posible su recepción y ejecución.

Sin embargo, no se trata solo de gastar lo que nos corresponde. Además, es todavía mucho más importante gastar bien. La Unión Europea centra las ayudas en tres grandes pilares (la transición ecológica, la digitalización y la reindustrialización), pero a partir de esas guías cada país tiene margen para orientar sus proyectos de acuerdo con sus necesidades. En este marco relativamente flexible de decisiones, ¿qué significa gastar bien? En nuestra opinión, si queremos asegurar el máximo rendimiento posible de las ayudas

europeas deberíamos combinar de forma óptima los proyectos a corto plazo dirigidos a combatir los efectos de la pandemia con inversiones orientadas al medio y largo plazo que modernicen nuestra economía y mejoren la competitividad de nuestro tejido productivo. Este último enfoque es primordial para garantizar que los fondos europeos tengan efectos permanentes y verdaderamente transformadores de la realidad económica del país.

Para afrontar esos desafíos, es imprescindible la unión de todos y a todos los niveles. Administraciones públicas, grandes empresas públicas y privadas, pymes, organizaciones empresariales y profesionales, representantes de los trabajadores y de los consumidores, partidos políticos... La totalidad de los agentes económicos y sociales deberían comprometerse para sacar adelante un proyecto que determinará la evolución de la economía española en los próximos años.



**Estamos ante una oportunidad excepcional de redibujar el futuro. No sólo para atenuar los terribles efectos de la pandemia de la Covid-19 y relanzar la economía española, sino para ir más allá y transformarla.**



En una serie de artículos publicados en el diario Expansión abordamos, con una perspectiva integral, los retos que plantea la gestión de las ayudas, tanto desde el punto de vista transversal (acceso a los fondos, identificación de los proyectos, digitalización, el papel de las comunidades autónomas) como sectorial (con especial atención a las actividades económicas más dañadas por la pandemia, como el turismo, o con mayores posibilidades de atraer ayudas,

como las energéticas). De una lectura atenta de la serie de artículos podemos extraer algunas conclusiones básicas que nos pueden ayudar a comprender mejor la naturaleza y la dimensión del desafío al que nos enfrentamos para asegurar el éxito de los fondos europeos. Estas son las ideas-fuerza que deben presidir la gestión de las ayudas:



#### **Colaboración entre administraciones.**

Aunque el Gobierno central tiene el control exclusivo de los fondos de la Unión Europea las comunidades autónomas deberían tener un papel relevante en el reparto de los proyectos y participar activamente en los organismos de coordinación, teniendo en cuenta que las actuaciones habrán de concretarse atendiendo a las características económicas y sociales de cada territorio. Del trabajo conjunto de las administraciones implicadas dependerá el resultado final.



#### **Colaboración público-privada.** Como se señala en el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia aprobado por el Gobierno, la colaboración público-privada es

“un principio rector indispensable” en la gestión de los fondos. Para incentivar la participación del sector privado en este tipo de proyectos es necesario construir un escenario de rentabilidad razonable, reforzar figuras como los consorcios o los vehículos de inversión directa y crear un modelo de gobernanza específico para intensificar la comunicación entre el sector público y privado y promover la innovación.



#### **Participación prioritaria de las empresas.**

El grueso de las ayudas europeas debe recaer primordialmente en las empresas privadas, tanto porque son las más dañadas por el impacto de la pandemia como por su capacidad para multiplicar las transferencias de dinero público y su efecto tractor sobre el conjunto de la economía. Según la experiencia internacional, por cada euro de dinero público, las empresas privadas consiguen movilizar cuatro.



**Transversalidad.** Los proyectos han de desbordar el perímetro de las empresas, aunque sean muy grandes, y atender a objetivos compartidos que permitan involucrar a todos los agentes de la cadena de valor. Este concepto de transversalidad es especialmente útil cuando se plantean objetivos de reindustrialización y de transición energética, o en sectores como la sanidad, que cada vez más avanza hacia un ecosistema modular e integrado. Es también un criterio imprescindible en cualquier proceso de digitalización, que requiere poner de acuerdo a múltiples socios y entender los comportamientos de los clientes o administrados, de los empleados, de los proveedores y de todos los grupos de interés implicados.



**Eficiencia.** Los proyectos deben estar orientados a la mejora de la eficiencia y de la competitividad, de tal forma que esté garantizado su impacto social y económico.

El concepto de eficiencia (definido como el buen uso de los recursos económicos) hay que entenderlo en sentido amplio para incluir todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Los ejemplos más claros de esta interrelación son los sectores de la energía (el consumo energético eficiente forma parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU) y el turismo (cuya eficiencia depende en cierta medida de su papel como guardián de la sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial).

De esta manera podremos aprovechar la oportunidad dorada que Europa nos brinda. El desafío es mayúsculo; la recompensa potencial, todavía mayor. La clave del éxito, como decía Henry Ford, reside en trabajar juntos: “Estar juntos es un buen comienzo, seguir juntos es un progreso y trabajar juntos nos lleva al éxito”. Entre todos, aunando esfuerzos y potenciando la colaboración público-privada, será más fácil lograr una pronta recuperación de la economía y progresar hacia el modelo productivo que España necesita.



**Aunando esfuerzos y potenciando la colaboración público-privada, será más fácil lograr una pronta recuperación de la economía y progresar hacia el modelo productivo que España necesita.**





## Fondos europeos: oportunidad y reto

Inmersos en una enorme incertidumbre, que es la peor de las situaciones para la evolución económica, los fondos europeos suponen una enorme oportunidad para España. Pero no hay oportunidad sin reto.

Las cifras del Plan Europeo de Recuperación son asombrosas, especialmente para España, a la que se le han concedido casi un 20% del total: 72.700 millones de euros en subvenciones a fondo perdido que deberán asignarse en su mayoría en los próximos dos años y ejecutarse en un máximo de seis.

Silvia Lacarra

La oportunidad es relevante, pero el desafío para su gestión lo es aún más. Estos volúmenes son casi 8 veces superiores a las ayudas europeas distribuidas por la administración española en el pasado, exceptuando las agrícolas.

No es posible, a la fecha, asegurar que se va a hacer un buen uso de estas ayudas en toda su extensión y a todos los niveles, y es comprensible, por tanto, la desconfianza inicial. Sin embargo y a tenor de volumen relativo de esta ayuda, es razonable también querer prestarles la atención que merecen.

El éxito del plan se evaluará en función de dos vectores: de la capacidad de consumir el montante pre-concedido y de multiplicarlo con fondos privados (el “cuánto”) y de la eficacia para conseguir que los fondos se destinen a inversiones relevantes y necesarias para la transformación de nuestra economía (el “cómo”).

Empezando por el “cómo”, estos fondos no sólo deberían permitir atenuar los efectos devastadores que la pandemia está causando y relanzar la economía española, sino posibilitar su avance hacia un modelo productivo mucho más competitivo, sostenible y resiliente.

La Unión Europea exige aplicar las ayudas a tres pilares: la transición ecológica, la digitalización y la reindustrialización. El Gobierno español debe validar con la Comisión su Plan Nacional en el marco de estos grandes objetivos y posteriormente los proyectos deben responder a estos paradigmas.

En el Borrador del Plan Español se concretan cuatro ejes de transformación: la transición ecológica, la digitalización, la cohesión social y territorial, y la agenda feminista.

En transición ecológica, se incluye (1) el despliegue del parque de generación renovable, (2) el impulso de una movilidad urbana sostenible, segura y conectada (250.000 vehículos eléctricos y 100.000 puntos de recarga en 2023), (3) un plan de rehabilitación de vivienda y regeneración urbana, (4) la inversión en infraestructuras eléctricas y promoción de redes inteligentes, y (5) el hidrógeno renovable y su integración sectorial.

En transformación digital, (6) la política industrial España 2030 que incluye un plan de digitalización de 4 sectores como salud, automoción, turismo y comercio o la Estrategia de Economía Circular en especial en el sector de construcción, textil, agroindustria y electrónica, (7) el impulso a la pyme con el plan de digitalización para 2,5 millones de pymes o el refuerzo de la estrategia de España Nación Emprendedora, o también (8) la estrategia nacional de inteligencia artificial.

En cohesión, se introducen prioridades de inversión de carácter más territorial como (9) el plan de modernización, competitividad y diversificación del sector turístico, (10) la conectividad digital, fomento de la ciberseguridad y despliegue del 5G (con un objetivo de que el 75% de la población disponga de tecnología de comunicación inalámbrica 5G), y (11) la estrategia de transición justa.

“

El éxito del plan dependerá no solo de nuestra capacidad de consumir el montante pre-concedido y multiplicarlo con fondos privados sino también de destinarlo a inversiones relevantes y necesarias para la transformación de nuestra economía.





Habr  eficacia para tener éxito en el “cómo”, si se trabaja en tres aspectos clave:

**1.- Participación de la empresa:** El grueso de los fondos deberá destinarse al sector privado, que es el más dañado por la crisis. Las empresas tendrán que liderar los proyectos para favorecer su efecto multiplicador y su aprovechamiento óptimo. La experiencia positiva de países como Alemania, Holanda o Polonia demuestra que se debe contar con ellas desde el principio.

**2.- Equilibrio entre lo táctico y lo estratégico:** Ha de existir un arbitraje entre proyectos de ejecución y retorno rápidos y otros más transformadores con resultados a medio y largo plazo. Es comprensible que se quiera destinar parte de estos fondos a asegurar la inversión pública necesaria (para las infraestructuras tradicionales o para la digitalización de la administración), pero es más crítico aún dotar del peso y de la relevancia necesaria a los proyectos de inversión que modernicen nuestra economía y mejoren la competitividad del tejido productivo.

**3. Inversiones pensadas para el futuro:** Es vital realizar un buen ejercicio de identificación y selección de proyectos. Los proyectos deben responder también a las necesidades del tejido empresarial español del futuro. Es complicado consumir una ingente cantidad de fondos en digitalizar o reducir emisiones de una industria de pequeño peso específico.

La segunda reflexión es sobre el “cuánto” seremos capaces de ejecutar. Estamos ya con tiempos muy ajustados. Los más de 70.000 millones deben consumirse con cargo a reformas e inversiones a ejecutar en sólo 6 años (2021-2026) y su definición debe hacerse en los primeros 3 años, con un 70% aprobado en los primeros 2 años (2021-2022).

Este calendario es muy exigente, considerando el calado de algunas de las reformas que deberán plantearse, así como la complejidad de ejecución de los proyectos que necesariamente deberán incluirse.

Será fundamental contar con un modelo de gobernanza extraordinario que aporte la agilidad necesaria. Los mecanismos tradicionales son claramente insuficientes.

1. Será clave utilizar a la “empresa privada como colaboradora necesaria”. Los programas deben dotarse de un modelo de canalización  gil. Organismos intermedios, como Red.es o IDAE, deberán jugar un papel fundamental, y se hará necesario reforzar sus estructuras.

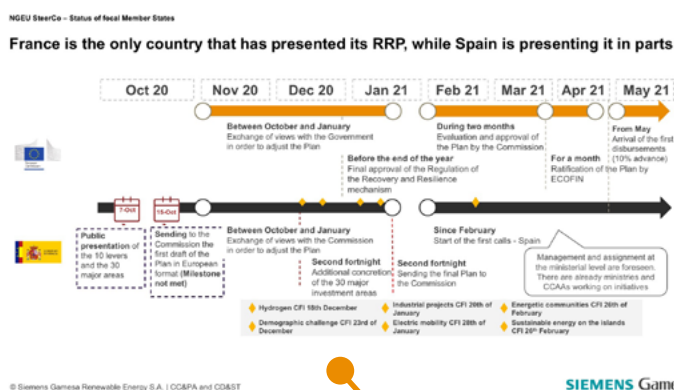
Su labor deberá ser complementada por empresas que cuenten con recursos para la canalización, con la capilaridad y cercanía a los receptores necesaria. Otros países como Francia ya están planteando modelos similares a éste donde, por ejemplo, se plantea que las entidades financieras jueguen un papel importante.

2. Hay que afrontar cambios en la legislación de distribución de fondos públicos y CPP para asegurar una elevada ejecución, se debe ser innovador y valiente en el enfoque de los cambios. No sólo modernizando la Ley de Contratos del Sector Público o la Ley de Subvenciones, sino también potenciando de forma práctica la colaboración público-privada, reforzando figuras como los consorcios o los v h culos de inversión directa en equity. Países como Polonia o Luxemburgo están más avanzados en algunos de estos instrumentos y son mejores prácticas a seguir.

3. Debemos mejorar el modelo de control de inversiones para asegurar que se haga un buen uso de las inversiones concedidas. Existe enorme experiencia en auditorías de gasto y en análisis de inversiones que debe aplicarse, también para estos fondos.

España tiene un reto muy importante y hacerlo bien apuntalar a la economía creando oportunidades para las empresas y empleo para los ciudadanos. En este objetivo todos, y no sólo la administración, deben participar. Toca ayudar y confiar.


## La genda del proceso de elaboración del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia



Fuente: elaboración propia

Click en imagen para ampliar





## La colaboración público-privada, o cómo usar la tabla de multiplicar

La colaboración público-privada no es ninguna novedad. Ha estado mucho tiempo entre nosotros. En España, iniciativas como el desarrollo del ferrocarril a mediados del siglo XIX, de la mano de la familia Rothschild y los hermanos Pereire, o la construcción de autopistas y embalses en los años 60 y 70 contaron con la financiación de inversores privados, que de esta manera contribuyeron a la red de infraestructuras de nuestro país.

David Mellado y José Américo

Otros proyectos más recientes han tenido menos éxito. La crisis económica-financiera trajo consigo el fracaso de algunas concesiones, con el consiguiente impacto contable, en el peor momento, en las cuentas públicas.

Pese a los riesgos, las ventajas de los proyectos de colaboración público-privada se están imponiendo en los momentos actuales como fórmula conveniente para ayudar a la reconstrucción de la economía española.

Entendiendo por tales no solo las iniciativas comprendidas dentro de la definición clásica (la colaboración entre el sector público y la empresa privada para la construcción y mantenimiento de infraestructuras y la prestación de servicios), sino también cualquier relación cooperativa para la consecución de determinados objetivos, como, por ejemplo, el uso de fondos mixtos de inversión para el desarrollo de la I+D, las startups o la digitalización.

### Principio indispensable

La prueba del renovado interés que suscita en la actualidad la colaboración público-privada es su inclusión como “principio rector indispensable” del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, ya esbozado por el Gobierno y pendiente de la evaluación de las instituciones europeas para los fondos del programa Next Generation. Según el documento, esta colaboración está llamada a aumentar la capacidad de inversión de los proyectos tractores y movilizar empresas y agentes sociales, llegando al conjunto del tejido productivo. Los números están claros: la previsión de apalancamiento privado de este tipo de iniciativas, de acuerdo con la experiencia internacional, es aproximadamente de uno a cuatro (cuatro euros privados invertidos por cada euro público), con lo cual “los 140.000

millones de origen público podrían multiplicar su efecto movilizándolo un total de hasta 500.000 millones de euros para inversión del sector privado”.

Por lo tanto, muchas de las esperanzas de recuperación de la economía española están puestas en el efecto multiplicador de los fondos europeos que la colaboración público-privada puede generar. Es el momento, en consecuencia, de identificar los cauces para impulsar este tipo de proyectos y garantizar en lo posible su éxito. Veamos algunas ideas encaminadas a este fin.

- Es necesario construir un escenario de rentabilidad razonable (compañera necesaria del riesgo) para que los proyectos de esta naturaleza sean atractivos para los inversores privados. En la actualidad esta rentabilidad está seriamente limitada por la normativa de desindexación de la economía española, que impide la viabilidad de muchos proyectos y hace inoperante el modelo concesional. Para que una concesión pueda ser viable los flujos de caja deben ser suficientes para cubrir el pago de las inversiones y los gastos estimados, así como para remunerar en términos y condiciones de mercado los recursos financieros utilizados.
- Se debe permitir la pignoración de los cánones y precios públicos mediante los cuales las entidades públicas retribuyen al concesionario o repercuten el coste a los usuarios.
- Conviene reforzar la gobernanza del modelo de colaboración. Hay que cuidar especialmente la fase de ejecución, ya que de esta manera se pueden introducir criterios medioambientales o sociales, mejorar la eficacia y la eficiencia, intensificar la comunicación entre el sector público y el privado, y promover la innovación.



• Junto a las anteriores medidas, de eficacia transversal, se impone una reflexión sobre cómo estimular la colaboración público-privada en aquellas actividades sectoriales con mayor potencial para alcanzar los objetivos de los fondos europeos. Pongamos tres ejemplos:

- En el sector del agua urge la construcción de nuevas infraestructuras y la conservación de las ya existentes para reducir las fugas en las redes y mejorar el suministro de agua y el tratamiento de las aguas residuales, lo que resulta particularmente acuciante a la vista de la condena de la Unión Europea a España por la falta de depuración.
- En el sector de la energía cabe flexibilizar la contratación de energía renovable por la Administración y ligarla al desarrollo de proyectos renovables.
- En el sector de la vivienda la participación del sector privado sobre suelo público puede contribuir al acceso a una vivienda en alquiler a precio asequible.

En suma, una intervención sectorial puede resultar muy útil para potenciar la colaboración público-privada en aras de la consecución de los objetivos medioambientales, de digitalización y de cohesión social, económica y territorial que constituyen las prioridades de los fondos europeos.

### Un debate necesario

Estas son sólo algunas propuestas que pueden servir para fomentar la estrategia de colaboración público-privada. Lo importante es hacer ver la necesidad de que se inicie un debate para la puesta en práctica de medidas que activen dicha colaboración en un marco normativo que garantice la seguridad jurídica. En este

sentido, aunque focalizadas en la agilización de la distribución de los fondos europeos, las propuestas de la CEOE también apuestan por reforzar esta colaboración, a través de figuras como la iniciativa privada en la contratación y las subvenciones. Es hora de sacar la tabla de multiplicar y confiar en que estos proyectos tengan el esperado efecto movilizador de los fondos del programa europeo Next Generation. Está en juego la recuperación de la economía española.



Hay que identificar los cauces para impulsar la colaboración público-privada y garantizar en lo posible su éxito.



### Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Asignación de fondos por políticas palanca en los próximos tres años (en %)

1	Agenda Urbana y Rural, lucha contra la despoblación y desarrollo de la agricultura	16,0
2	Infraestructuras y ecosistemas resilientes	12,2
3	Transición energética justa e inclusiva	8,9
4	Una administración para el siglo XXI	5,0
5	Modernización y digitalización del tejido industrial y de la pyme, recuperación del turismo e impulso a una España nación emprendedora	17,1
6	Pacto por la ciencia y la innovación. Refuerzo a las capacidades del SNS	16,5
7	Educación y conocimiento, formación continua y desarrollo de capacidades	17,6
8	Nueva economía de los cuidados y políticas de empleo	5,7
9	Impulso de la industria de la cultura y el deporte	1,1
10	Modernización del sistema fiscal para un crecimiento inclusivo y sostenible	-
Total		100

\*Estos porcentajes incluyen los Fondos del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia y los de REACT EU.  
Fuente: España Puede. Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Gobierno de España.







## Zonas grises y coincidencias en los en los proyectos de las autonomías

Las comunidades autónomas tienen mucho que decir en el reparto de los proyectos que optan a los fondos del Plan de Recuperación Económica (en el argot europeo, Next Generation). El programa destina a España unos 140.000 millones de euros entre 2021 y 2026, la mitad de ellos en transferencias no reembolsables. El objetivo es, además de paliar los daños causados por la pandemia, avanzar hacia un modelo económico más sostenible y resiliente, siguiendo las pautas y las prioridades digitales y ecológicas marcadas desde Bruselas.

Asier Atutxa

Desde un punto de vista normativo, España se ha preparado para recibir esta inyección de recursos con la aprobación de un decreto ley que facilita la programación, gestión y ejecución de las actuaciones financiables con ayudas europeas. Además, se ha creado una Secretaría General de Fondos Europeos, con el objetivo de mejorar la gestión de las ayudas y hacerla más eficiente.

¿Qué papel juegan las administraciones autonómicas en este procedimiento? El decreto del Gobierno establece que las comunidades autónomas podrán ser oídas a la hora de identificar los objetivos, retos e hitos que configuren, dentro del marco comunitario, los elementos definitorios del Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia de la economía española, aprobado por el Gobierno en octubre. Para la coordinación entre el Estado y las comunidades autónomas, se propone una conferencia sectorial específica en la que participarán la ministra de Hacienda, que dirigirá el proceso, y los consejeros autonómicos competentes en la materia, y que contará con un órgano técnico de apoyo.

### Capacidad de decisión

Estas herramientas pueden ser útiles para coadyuvar a la coordinación entre administraciones. Sin embargo, está por definir la capacidad de decisión que tendrán las comunidades autónomas respecto del destino de los fondos; esto es, si se van a limitar a gestionar líneas de ayudas y procedimientos de contratación con objetivos completamente fijados o si, por el contrario, tendrán margen para configurar las características de los proyectos que impulsen.

Pese a estas zonas grises, lo que está claro es que el modelo por el momento creado otorga en exclusiva al Gobierno central el control de los fondos de la Unión Europea. Esta realidad choca, hoy por hoy, con los planteamientos de algunas autonomías, que reclaman la cogobernanza en la gestión de las ayudas comunitarias para los proyectos públicos y privados que se presenten desde sus comunidades. Su argumento es que ese mayor protagonismo de las administraciones territoriales es lo natural en los Estados descentralizados de Europa. En cualquier caso, los problemas competenciales del modelo del Estado español (un conflicto recurrente pero no insalvable, como se ha visto en otras circunstancias) no deberían obstaculizar el objetivo de la recuperación y el relanzamiento de la economía española.

Dentro del margen que se defina, será útil que el Gobierno central sea permeable a las propuestas formuladas por las comunidades autónomas, habida cuenta de que, aun cuando los objetivos se decidan a nivel estatal, las actuaciones deberán concretarse atendiendo a las características económicas y sociales de cada autonomía.

Las comunidades han adelantado proyectos que optarán a los fondos europeos. Se trata por lo general de planes innovadores (públicos, privados y en colaboración de ambos sectores), la gran mayoría de ellos relacionados con la digitalización y la movilidad y en muchos casos encabezados por empresas tractoras que arrastran a muchas pymes de su órbita de actividad.



Algunas autonomías reclaman la cogobernanza en la gestión de las ayudas comunitarias para los proyectos públicos y privados que se presenten desde sus comunidades.



Entre los proyectos presentados hay algunas coincidencias reseñables. Una de las más notables es la apuesta por las plantas de hidrógeno, un combustible que está considerado una de las fuentes de energía con más proyección de futuro. Galicia, Andalucía, País Vasco y Comunidad Valenciana aspiran a obtener ayudas para su puesta en funcionamiento.

La ampliación de los servicios de metro en algunas ciudades y el despliegue de las redes de comunicación móvil de banda ancha y de 5G son también objetivos que comparten distintas comunidades autónomas. Estos es un resumen de los principales proyectos presentados:

**País Vasco.** El plan Euskadi Next 21-26, aprobado en diciembre, plantea 188 proyectos de inversión público-privada por un total de 13.135 millones de euros, para los que se solicita 5.700 millones de financiación europea. El programa incluye un anexo en el que se recogen proyectos de inversión privada de empresas vascas que aspiran a fondos europeos. Estos proyectos, dirigidos por grandes compañías (Petronor, Iberdrola, Sener, Corporación Mondragón...), suponen una inversión global de 3.582 millones.

**Cataluña.** La Generalitat ha identificado 542 proyectos que pueden optar a las ayudas europeas del plan de recuperación. Uno de los más llamativos es Barcelona Super Computing Center (BSC), cuyo mayor activo es el supercomputador MareNostrum y que pretende liderar el proyecto del chip europeo. El Clúster de la Automoción plantea el desarrollo de una fábrica de baterías, que considera primordial para el proyecto de Seat de fabricar vehículos eléctricos en su planta de Martorell a partir de 2025. Barcelona Tech City propone impulsar un campus urbano para la formación en nuevas tecnologías que albergue aceleradoras de empresas startup.

**Galicia.** La Xunta ha presentado 108 proyectos que superan los 9.700 millones de euros de inversión con participación tanto pública como privada. Apuesta especialmente por cuatro proyectos tractores, que considera estratégicos para Galicia: la instalación de una planta de producción de hidrógeno verde; la implantación de un centro para el impulso de la economía circular; la creación de un centro de fabricación de fibras textiles sostenibles a partir de la madera; y la instalación de nueva potencia renovable, con 1.000 MW.

**Comunidad Valenciana.** La Generalitat ha presentado 14 proyectos tractores enmarcados dentro de la denominada Estrategia Valenciana para la Recuperación. Estas iniciativas no sólo las llevará a cabo la propia Generalitat, sino que se espera que sean también desarrolladas desde el ámbito privado. 18 empresas y asociaciones empresariales han firmado un protocolo de colaboración para el despegue de la Estrategia Valenciana del Hidrógeno Verde.

**Andalucía.** La Junta ha validado 151 proyectos que suponen en conjunto una inversión de 35.480 millones de euros. Los proyectos más relevantes están relacionados con el desarrollo de tecnologías limpias y energías renovables, la digitalización y las comunicaciones. Andalucía ha elaborado un banco de proyectos, con las propuestas de las diputaciones provinciales y los municipios, que incluye 2.168 proyectos por un importe de 52.079 millones de euros.

Más allá de la inevitable competencia entre administraciones por el control de los recursos, lo determinante para que los fondos europeos cumplan los objetivos para los que se han concebido -la recuperación de la crisis del Covid y la modernización de la economía en clave de sostenibilidad- será que se concedan con transparencia y se desarrollen con eficacia.



Varias comunidades han presentado proyectos de plantas de hidrógeno, un combustible que está considerado una de las fuentes de energía con más proyección de futuro.



## La transición energética, una prioridad de grandes cifras

La transición energética es una realidad imparable. La necesidad social, económica y medioambiental de avanzar hacia un modelo de producción bajo en carbono se ha visto acompañada por un desarrollo tecnológico que, en muchos ámbitos, ha convertido a las energías renovables en la alternativa más eficiente en costes, además de la más limpia.

Óscar Barrero

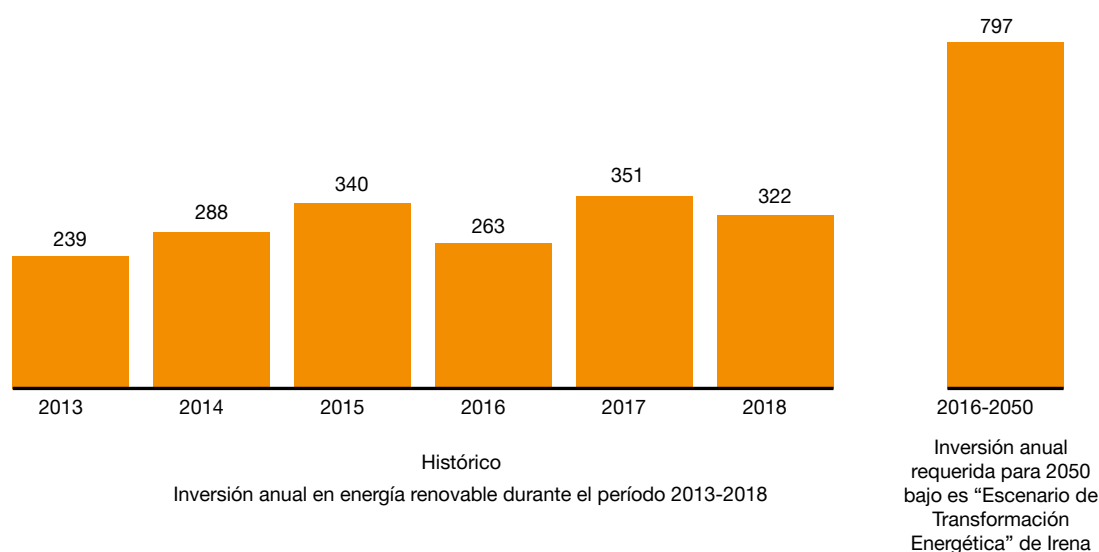
Estamos ante una revolución económica e industrial capaz de atraer inversiones, producir ganancias de competitividad, aumentar la riqueza y generar empleo. Las cifras que se manejan son abrumadoras. La agencia internacional de renovables Irena estima que la inversión que hace falta a nivel mundial para asegurar la transición energética asciende a 130 billones de dólares (unos 110 billones de euros), es decir, 100 veces el PIB de España. En términos anuales, la inversión necesaria para completar el proceso hasta 2050 debe casi triplicar el dinero invertido hasta ahora. La Organización Internacional del Trabajo estima que la transición hacia una economía baja en carbono generará en Europa, solo en la próxima década, dos millones de trabajos netos, de los cuales entre 300.000 y 500.000 empleos se crearán en nuestro país.

No es de extrañar, por tanto, que la Unión Europea (UE) haya fijado la transición ecológica como uno de los tres pilares del Plan Europeo de Recuperación (también conocido como Next Generation), junto a la digitalización y la reindustrialización. Para más detalle, la Comisión Europea publicó el pasado septiembre una guía de recomendaciones a los países miembros en la que señaló tres ejes estratégicos dentro del pilar de la transición ecológica: desarrollo de energías renovables, rehabilitación y eficiencia energética, y movilidad sostenible. Como es lógico, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, elaborado por el Gobierno español, va por ese mismo camino.

“

En términos anuales, la inversión necesaria para completar el proceso de transición energética hasta 2050 debe casi triplicar el dinero invertido hasta ahora.

### Inversión mundial para la transformación energética (en miles de millones de dólares)



Fuente: Irena



Veamos cuál puede ser la valoración y el impacto en las empresas españolas y europeas de este marco de medidas y ejes estratégicos:

- **Desarrollo de energías renovables.** Nos parece especialmente acertado que sea una de las prioridades. España cuenta con un enorme potencial en este ámbito, y situar a nuestras empresas como líderes en un sector de rápido crecimiento a nivel global es una gran oportunidad para nuestra economía. En este sentido, merecen mención especial dos aspectos en el planteamiento del Gobierno: el fomento de la integración de las energías renovables en todos los sectores productivos y la apuesta por los gases renovables (biometano e hidrógeno) como herramientas necesarias para avanzar en la descarbonización. La apuesta europea y española por los gases renovables supone un reconocimiento de que para la descarbonización hará falta combinar electrones renovables (electrificación) con moléculas renovables. En especial, el hidrógeno renovable se presenta como un nuevo vector energético de futuro. Según estimaciones de PwC, la demanda global de hidrógeno renovable se va a incrementar de forma espectacular en los próximos años, duplicando en 2030 los niveles actuales. Su desarrollo en España puede suponer hasta 2030 entre 10.000 y 15.000 millones de euros de inversiones, además de alrededor de 10 GW adicionales de potencia renovable para su producción. A la espera de las ayudas de la UE, las grandes empresas de los sectores energético, industrial y de transporte están planteando grandes proyectos bandera alrededor del hidrógeno que pueden producir un efecto tractor.

- **Rehabilitación y eficiencia energética.** Entre un 60% y un 80% de las emisiones totales de CO<sub>2</sub> se generan en los núcleos urbanos, sobre todo por los sectores de edificación y transporte. De sobras es conocido que España (y Europa en general) cuenta con un parque de viviendas muy antiguo, donde un 50% de las mismas se construyeron antes del año 1980. Además, se estima que el 90% del total de las viviendas de nuestro país están construidas con anterioridad a la aprobación del Código Técnico de la Edificación (CTE) de 2006, primera norma que introdujo medidas de sostenibilidad y eficiencia energética en la construcción de edificios. La apuesta de los fondos europeos por la rehabilitación y la eficiencia energética es, por tanto, acertada. En especial, si tenemos en cuenta su impacto positivo en el empleo y su carácter social, dado que beneficia, en buena medida, a los sectores más vulnerables. El gran desafío en este caso es disponer de mecanismos de distribución de los fondos lo suficientemente eficientes para poder canalizar el ingente volumen de ayuda previsto para esta

materia en un posible mercado que está muy poco concentrado.

- **Movilidad sostenible.** El fomento de la movilidad sostenible pasa por combinar de forma eficiente el incentivo al despliegue de infraestructura de suministro o recarga y el apoyo a la sustitución progresiva de la flota de vehículos para ir incorporando tecnologías más sostenibles. En cualquier caso, una estrategia global que quiera tener impacto y llegar a todos los usos del transporte debe considerar necesariamente todas las tecnologías disponibles, desde las más maduras hasta las más innovadoras.

En definitiva, los fondos europeos suponen una extraordinaria oportunidad para la recuperación económica y, en particular, para el cumplimiento de los objetivos de transición energética que nos hemos marcado como país. Ahora, son las empresas las que tienen que configurar proyectos singulares que integren a todos los agentes en la cadena de valor (incluida la propia Administración, con modelos de colaboración público-privada) y puedan generar un verdadero salto cuantitativo en términos de tracción y desarrollo industrial. Las empresas que tengan la visión, la ambición y la capacidad de llegar a acuerdos para desarrollar dichos proyectos conseguirán ventajas competitivas. El reto es tan complejo como apasionante.

“

La Comisión Europea ha señalado tres ejes estratégicos dentro del pilar de la transición ecológica: desarrollo de energías renovables, rehabilitación y eficiencia energética, y movilidad sostenible.





## Reindustrializar para revertir un cuarto de siglo de declive

En las últimas semanas, los fondos europeos se han convertido en uno de los *trending topics* entre las empresas españolas. Son, y en eso podemos estar de acuerdo todos, un elemento clave de la futura recuperación de Europa y de España. Pero si nos centramos en el sector secundario de la economía, los fondos son también una gran oportunidad -la mayor de la historia reciente- para volver a situar a la industria española donde siempre ha debido estar y para revertir un proceso de desindustrialización que este país lleva sufriendo desde hace casi un cuarto de siglo.

Manuel Díaz Delgado

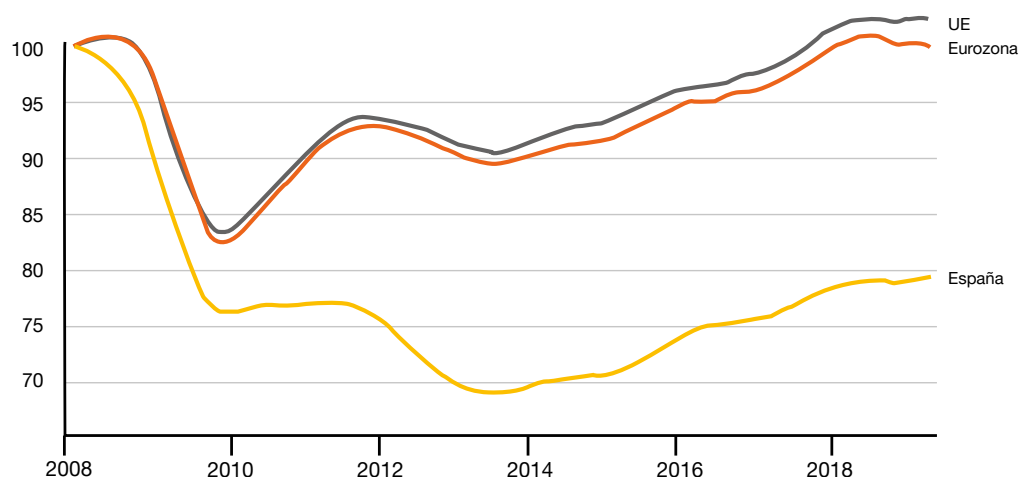
Las cifras son elocuentes. El peso relativo de la industria española en el Producto Interior Bruto (PIB) se ha ido reduciendo paulatinamente desde el 19,8% que tenía en 1996 hasta el 14,4% de 2018. Esta es una tendencia común en muchos de los países europeos. En ese periodo, la media de los 28 miembros de la Unión Europea ha pasado del 21% al 17,1%. En algunos países, sin embargo, el declive apenas se ha notado. Es el caso de la industria alemana, cuyo peso en la economía era del 23,5% en 1996 y del 22,9% en 2018. En España, en cambio, la pérdida de importancia relativa ha sido sustancial, como consecuencia fundamentalmente de la caída de la producción del sector a raíz de la crisis económico-financiera de 2008. Como se puede observar en el gráfico adjunto, la producción

manufacturera de los países europeos recuperó el año pasado su nivel previo a la crisis, mientras que España estaba todavía por debajo del 80%.

La crisis de la Covid-19 nos ha hecho ver de forma palpable hasta qué punto la pérdida de peso de la industria supone un desequilibrio que hace más frágil y vulnerable nuestra economía. En España hay 2,8 millones de empleos relacionados con el sector industrial frente a los más de 14 millones de puestos de trabajo del sector servicios. Esta descompensación nos está pasando factura, ya que la pandemia está afectando con mayor dureza al sector servicios y el PIB se reducirá este año alrededor del 12%, una de las caídas más grandes de los países desarrollados.

### La industria sigue hundida

Producción manufacturera, datos acumulados de 12 meses, índice con base 100 en 2007



“ La crisis de la Covid-19 nos ha hecho ver de forma palpable hasta qué punto la pérdida de peso de la industria supone un desequilibrio que hace más frágil y vulnerable nuestra economía.

Fuente: Eurostat



Uno de los factores que explica el declive relativo de la industria española es la falta de competitividad. Estas son las causas principales:

- **Tamaño de las empresas.** En la industria española el porcentaje sobre el VAB de las grandes y medianas empresas (más de 250 trabajadores) es del 46%, mientras que en Alemania es aproximadamente del 70% y la media de los países de la Unión Europea es de aproximadamente el 60%.
- **Coste salarial y productividad.** A pesar de la ganancia en productividad que se registró en España a raíz de la crisis financiera, fundamentalmente debido al esfuerzo en la contención de los salarios, seguimos perdiendo competitividad respecto a los países de nuestro entorno (ver gráfico).
- **Inversión en investigación y desarrollo (I+D).** Este es uno de los factores más importantes y puede llegar a determinar el futuro industrial del país. En promedio, la industria española invierte

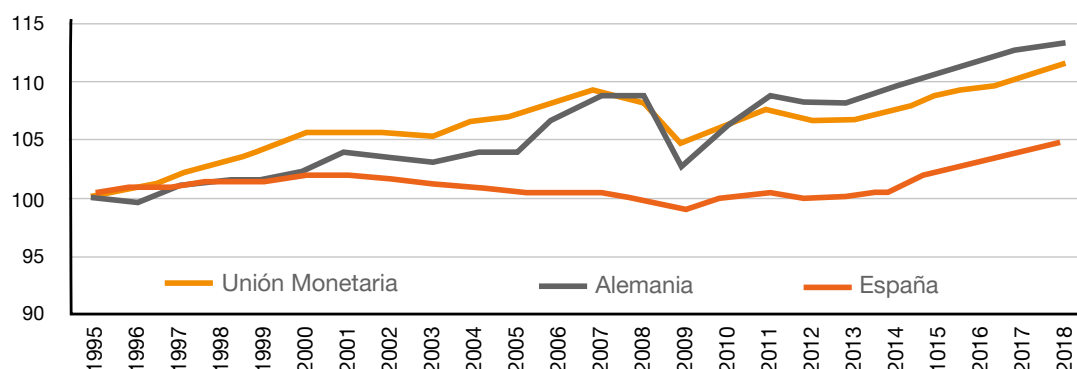
en I+D la mitad que los países de la UE, aunque hay diferencias por subindustrias.

- **Costes energéticos.** Es otro factor muy relevante de competitividad para algunos sectores. Viene a representar hasta el 40% de los costes productivos en el caso de la industria electrointensiva. El diferencial respecto a Francia o Alemania se sitúa en el entorno de los 20-25 euros/MWh, según la Asociación de Grandes Consumidores Eléctricos (AEGE).

## Competitividad

Por lo tanto, si aspiramos a tener una industria competitiva que recupere parte del peso perdido en nuestra economía debemos actuar sobre esos cuatro factores, que nos sitúan en desventaja frente los países de nuestro entorno. Además, también sería necesario adoptar medidas para incorporar criterios de sostenibilidad, otro de los ejes sobre los que girará el futuro del sector.

### Evolución de la Productividad Total de los Factores (Base año 1995)



Fuente: Comisión Europea (AMECO)

Con esos objetivos en mente, España debe aprovechar al máximo el acuerdo adoptado por la Unión Europea para movilizar un volumen de inversiones sin precedentes en respuesta a la crisis económica provocada por la pandemia. En ese contexto se sitúa la Política Industrial España 2030, cuyo propósito es impulsar la modernización y la productividad del ecosistema español de la industria, mediante la digitalización de la cadena de valor, el impulso de la productividad y de la competitividad de los sectores estratégicos claves en la transición ecológica y la transformación digital.

## Apoyo público


Un aspecto clave de esa estrategia es el Programa de Impulso de proyectos tractoros de Competitividad y Sostenibilidad Industrial, en el que el Gobierno español plantea incentivar mediante subvenciones y préstamos aquellas iniciativas que tengan un relevante efecto de arrastre en nuestra industria. En nuestra opinión, los proyectos deben contemplar, al menos, los siguientes criterios:

- **Transversalidad.** Es necesario primar los que se planteen en asociación con el resto de los agentes de la cadena de valor, con especial atención a los que se desarrollen con fórmulas de colaboración pública-privada.
- **Competitividad.** La mejora de la competitividad y, por tanto, el crecimiento de las empresas del sector industrial son consideraciones indispensables.
- **Impacto social y económico.** Para facilitar el efecto multiplicador es muy importante impulsar los proyectos que presenten un mayor impacto en la creación de empleo, tanto directo como indirecto, que aumenten la cohesión territorial y que favorezcan la transición ecológica.

Tenemos ante nosotros una formidable ocasión para progresar hacia una industria competitiva y sostenible, recuperando al mismo tiempo la relevancia que nunca debió perder. Ahora lo que nos hace falta es la visión, la energía y la capacidad de gestión necesarias para aprovechar la oportunidad.

“El objetivo de la Política Industrial España 2030 es impulsar la modernización del ecosistema español de la industria, mediante la digitalización de la cadena de valor, y el impulso de la productividad y de la competitividad.”





## Una oportunidad de oro para crear una sanidad integrada

La gestión sanitaria de la pandemia nos ha puesto negro sobre blanco cuáles son las debilidades de nuestro sistema de salud. Contamos con un modelo sanitario basado en silos (atomizado y con escasa conexión entre el sector público y el privado), con problemas de financiación y que no funciona bien en condiciones de estrés como las que hemos vivido en los últimos meses.

Leticia Rodríguez Vadillo

La lucha contra el covid-19 también nos ha enseñado que la innovación y la tecnología son herramientas fundamentales para mitigar el impacto de la enfermedad. La analítica avanzada de los datos ha demostrado (está demostrando) ser la diferencia entre la vida y la muerte en lo que se refiere a la planificación de los recursos, la segmentación de los pacientes y la toma de decisiones estratégicas.

En este contexto, la telemedicina ha sido el único medio de atención de muchos pacientes. Durante los meses de confinamiento, en Cataluña la estructura de consulta tradicional cambió abruptamente y en tan sólo un mes se invirtió el peso de las visitas presenciales frente a las telemáticas (30%-70% frente al 70%-30% anterior). Las consultas diarias de telemedicina crecieron de 3.000 a 20.000. En el ámbito privado, actores de referencia como Elma, aseguradora digital de salud, o Blua, la plataforma perteneciente a Sanitas, multiplicaron su actividad de forma espectacular.

### Nueva economía de la salud

La experiencia de la pandemia confirma que el sistema sanitario tiene que cambiar y progresar hacia lo que podríamos llamar la nueva economía de la salud. Su eje debe ser la prevención de las enfermedades, antes que su tratamiento, gracias a la utilización inteligente y sistemática de la tecnología y a la integración de todos los planos de atención al paciente. El reto es evolucionar de un modelo basado en silos a un nuevo ecosistema modular.

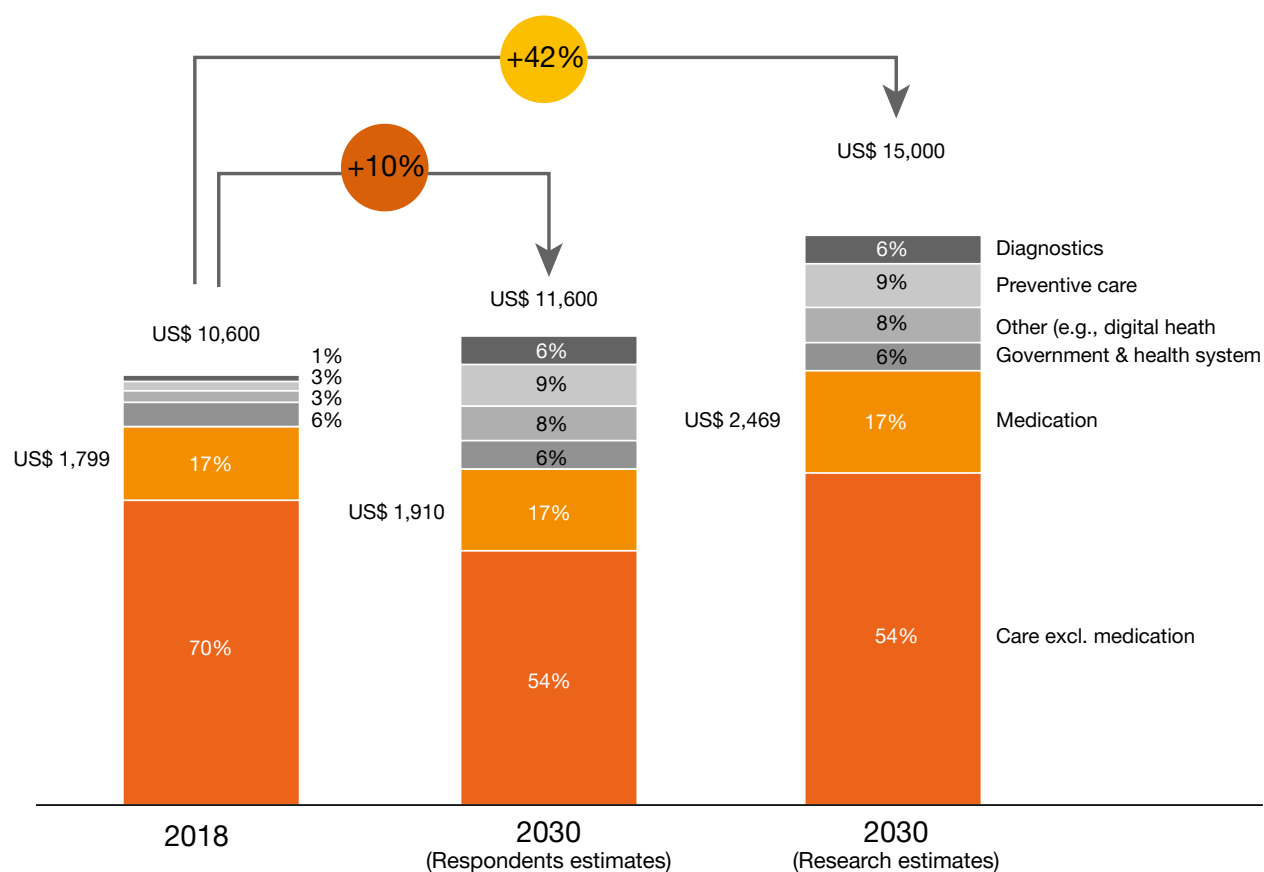
Un informe elaborado por Strategy&, la consultora estratégica de PwC, destaca los profundos cambios que se están produciendo en el sector y los proyecta hacia 2030. A diez años vista, los presupuestos de salud a nivel mundial crecerán entre un 10% y un 42%, según las distintas estimaciones, y verán alterada su composición. Los países gastarán mucho más proporcionalmente en diagnósticos, cuidados preventivos y soluciones digitales (apps móviles, sistemas de monitorización e inteligencia artificial, herramientas analíticas). Mientras, el peso de los tratamientos, excluyendo la medicación, caerá sensiblemente (ver gráfico).



La lucha contra el covid-19 también nos ha enseñado que la innovación y la tecnología son herramientas fundamentales para mitigar el impacto de la enfermedad.

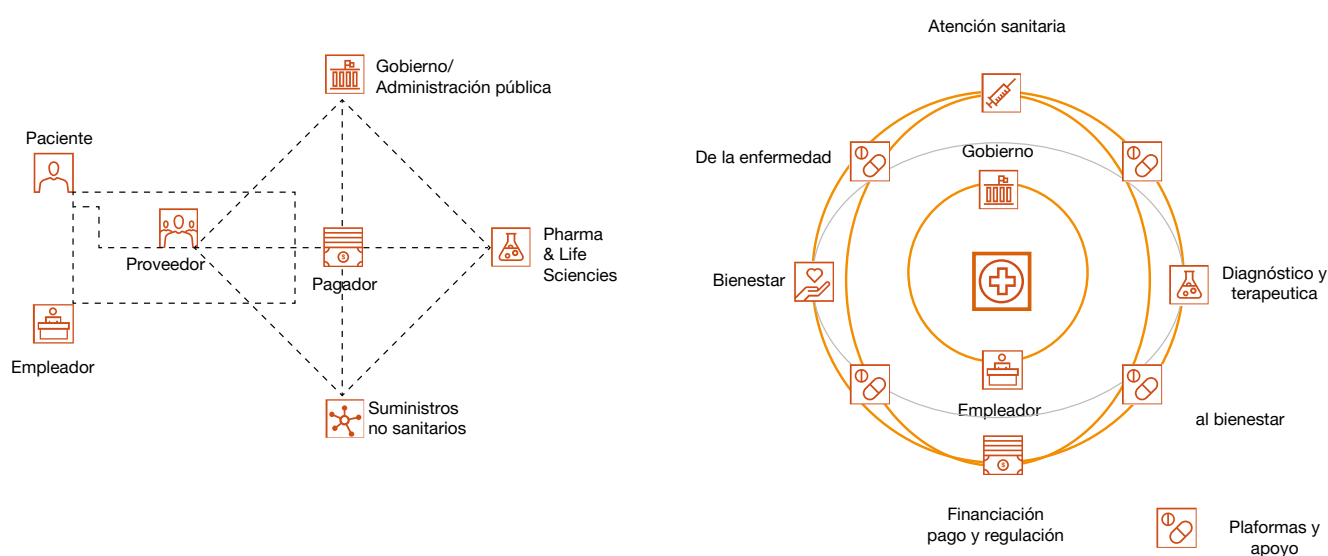


## Evolución de los presupuestos de salud a nivel global hasta 2030, en billones



Fuente: OECD data; The Lancet; Strategy& analysis

## De la industria sanitaria tradicional a la nueva realidad en salud



Fuente: PwC Health Research Institute "The New Health Economy ecosystem"





Lo que también debe cambiar de forma importante es la organización del sistema sanitario y su cadena de valor. Los profesionales sanitarios tendrán que redefinir sus roles y los reguladores deberán crear entornos de confianza para el empleo de soluciones sanitarias digitales y para el uso compartido de datos sensibles.

Las compañías tecnológicas van a empujar en gran medida el cambio hacia la nueva economía de la salud. De hecho, muchas han entrado ya en los mercados de prevención y diagnóstico, generando un número relevante de patentes en estos últimos años. Asimismo, están entrando también en el segmento tradicional del tratamiento a través de adquisiciones y alianzas con otras compañías.

Los sistemas sanitarios, que tradicionalmente han tenido un abordaje muy local de sus retos, se van a enfrentar por tanto a fuerzas universales de carácter global, en un escenario en el que la digitalización y el incremento de las expectativas de consumidores cada vez más conectados tendrán un papel muy relevante. Todo ello en un entorno de limitación de recursos por la necesidad de incorporar innovación y generar nuevas infraestructuras sanitarias. Para afrontar el nuevo escenario es imprescindible que los agentes del sector aprendan unos de otros de forma ágil, que analicen lo que está pasando en otras industrias y comunidades de conocimiento a nivel mundial y que creen soluciones compartidas.

## Cambio urgente y necesario

En este contexto de cambio urgente y necesario, los fondos de recuperación europeos suponen una oportunidad de oro para acelerar la transformación del sistema sanitario español. Entre las políticas tractoras identificadas por el Gobierno en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la Economía, figura en un lugar destacado el pacto por la ciencia y la innovación y el refuerzo de las capacidades del Sistema Nacional de Salud. Una rúbrica a la que en los próximos tres años se destinará el 16.5 % del total de los fondos del programa, lo que equivale a casi 12.000 millones de euros.

Los diferentes agentes del sector están trabajando en el planteamiento de proyectos que encajen en los principios rectores del plan. Por ejemplo, en el seno de la CEOE se están promoviendo distintas iniciativas estratégicas, como “El ciudadano español, gestor de su salud y donante del conocimiento” o el programa “Salud Integral”. Ambas pretenden aglutinar voluntades de diferentes agentes del sistema

sanitario en torno a la importancia de los datos y la coordinación de niveles diferentes de atención de la vida de la persona.

Son proyectos que en nuestra opinión van en la dirección correcta, ya que permiten avanzar en la necesidad de transformación hacia la nueva economía de la salud. Con todo, los programas que se presenten deberían cumplir cuatro características:

- Poner el foco en la prevención y el diagnóstico.
- Progresar en el uso de los datos y la inteligencia artificial.
- Potenciar la conectividad e integración de todos los agentes del sistema.
- Plantearse en un marco de colaboración público-privada.

En cualquier caso, invitamos a todos los agentes del sector sanitario a reflexionar sobre la oportunidad que nos ofrece Europa para crear un sistema sanitario integrado, modular y que dé respuesta de manera eficaz a las necesidades de salud de los ciudadanos en una sociedad crecientemente digitalizada. Se trata, en definitiva, de invertir bien para cuidar mejor de la gente y en última instancia salvar vidas.



Es imprescindible que los agentes del sector aprendan unos de otros, que analicen lo que está pasando en otras industrias y comunidades de conocimiento a nivel mundial y que creen soluciones compartidas.





## Buenas noticias para el sector turístico, después de las malas

El turismo es uno de los principales motores de la economía española. En los últimos años, su contribución al PIB nacional está por encima del 12% (ver gráfico) y en 2019 llegó a emplear de forma directa a tres millones de personas. Es un sector resiliente en contextos de incertidumbre económica y que ha cobrado un gran impulso en los últimos años.

José Manuel Fernández Terán

En el periodo 2010–2019 experimentó un crecimiento del 3,8% anual, duplicando el ritmo de aumento del PIB nacional, y fue capaz de generar más de medio millón de nuevos puestos de trabajo en los últimos 5 años pre-pandemia.

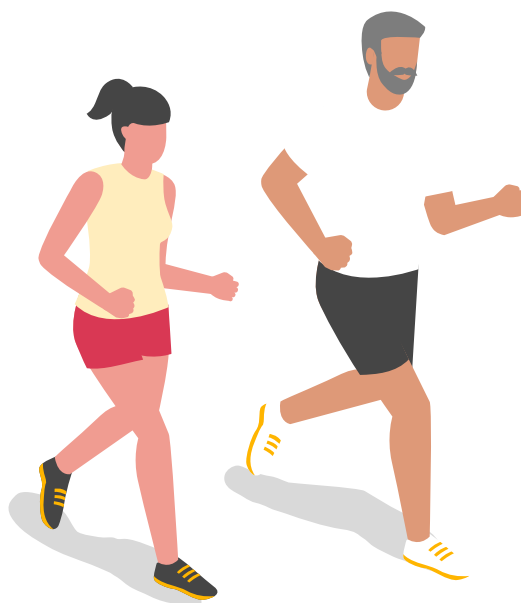
España es también una de las principales potencias turísticas a nivel mundial. Ocupa la segunda posición en volumen de llegadas internacionales, con casi 84 millones de turistas en 2019, y durante tres años consecutivos ha sido el número uno en competitividad turística. Sus grandes bazas son el patrimonio histórico, los recursos naturales y un ecosistema de empresas turísticas que está en la vanguardia del sector, gracias a su excelente infraestructura de alojamiento y de transporte terrestre y aéreo.

Algunas de estas fortalezas, como la oferta hotelera o la conectividad aérea, están siendo gravemente afectadas por la situación sociosanitaria, que ha provocado un descenso espectacular en el número de visitantes. Los últimos datos disponibles muestran que España perdió en los diez primeros meses del año 57 millones de viajeros y 63.000 millones de euros en ingresos, con el consiguiente efecto negativo en el mercado laboral.

“

Algunas de estas fortalezas, como la oferta hotelera o la conectividad aérea, están siendo gravemente afectadas por la situación sociosanitaria, que ha provocado un descenso espectacular en el número de visitantes.

Esas son las malas noticias. Las buenas son que todos los agentes económicos, y el Gobierno en particular, están concienciados de la necesidad de apostar por el sector como eje transformador de la recuperación económica, en el marco de las ayudas aprobadas por la Unión Europea. El Gobierno considera que el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que es el programa a través del cual se canalizará el primer tramo de las ayudas europeas, tendrá un impacto estimado en el turismo de 44.000 millones de euros. De ellos, el Gobierno ya ha presentado un plan específico para el sector, el Plan de Modernización y Competitividad, que estará dotado con una inversión pública de 3.400 millones de euros.



Estos proyectos tienen un gran potencial de impacto positivo en la cadena de valor turística, para lo cual es necesario actuar en tres áreas de su actividad:

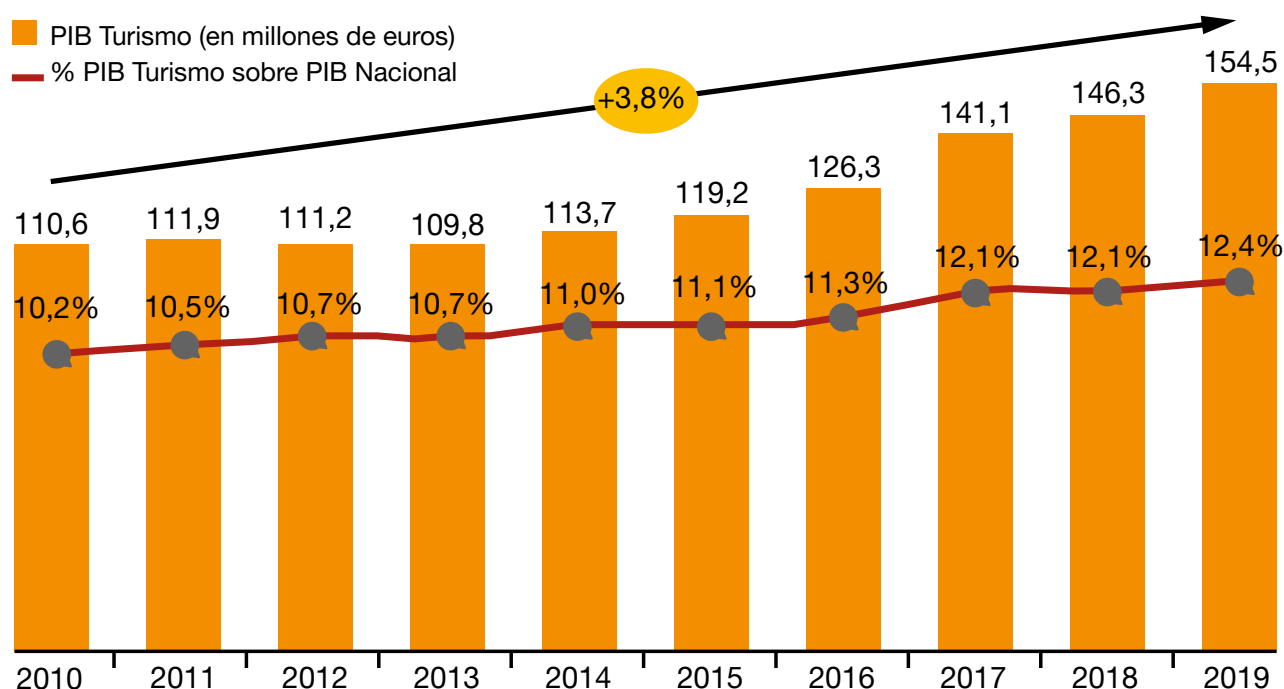
- **Digitalización e inteligencia del cliente.** La pandemia ha acelerado la transición digital, lo que abre la puerta a un nuevo modelo de negocio basado en la creación de productos y servicios personalizados para mejorar la experiencia de los turistas. El desarrollo de un ecosistema de inteligencia turística y la construcción de un espacio común de datos permitirá a las empresas del sector disponer de un conocimiento integral de sus clientes y elaborar una propuesta de valor enriquecida y segmentada. Adicionalmente, los planes aprobados deberían contribuir al desarrollo de las capacidades digitales de las pymes, un activo cada vez más necesario para atraer clientes y que se considera crucial para promover el emprendimiento, reducir las brechas regionales e impulsar la cohesión social y territorial. En este sentido, el sector necesitará apoyarse en tecnologías como el big data, la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas, la biometría de reconocimiento facial, las comunicaciones 5G o la tecnología blockchain.
- **Automatización y eficiencia operativa.** España cuenta con un alto porcentaje de hoteles independientes, que tienen un margen amplio de mejora en su eficiencia operativa. En esta línea deberían considerarse proyectos o iniciativas como la creación de centros de servicios compartidos o plataformas dotadas de soluciones diferenciales basadas en digitalización. El objetivo sería capitalizar

las economías de escala y aumentar la capacidad de negociación, mediante servicios de distribución y comercialización hotelera, servicios de contact center, soluciones de revenue management y funciones soporte como administración, contabilidad, recursos humanos y compras. Por otro lado, el sector turístico debería avanzar en la automatización y robotización de procesos y en soluciones como la facturación online, la utilización de chatbots y el check-in digital.

- **Sostenibilidad.** El turismo debe ser garante de la sostenibilidad ambiental, socioeconómica y territorial. En el ámbito ambiental y de eficiencia energética, es necesario invertir en soluciones basadas en energías renovables y movilidad sostenible en los alojamientos y destinos turísticos. Algunas de estas iniciativas pasan por la mejora en sistemas de control y monitorización energética, la adaptación y gestión de consumos de agua y de iluminación inteligente, la climatización eficiente, la incorporación de energías renovables en el mix energético de alojamientos, los revestimientos, aislamientos y ventanas de alta eficiencia y los cargadores de vehículo eléctrico. Además, el turismo debe promover un desarrollo territorial basado en prácticas de sostenibilidad económica y social. Su actividad tiene que orientarse a reforzar a las comunidades y el entorno local, potenciar sus valores naturales y culturales, distribuir de una manera más equitativa los beneficios por todo el territorio y desarrollar productos que permitan reducir el alto grado de estacionalidad de la industria en España.

“La pandemia ha acelerado la transición digital, lo que abre la puerta a un nuevo modelo de negocio basado en la creación de productos y servicios personalizados para mejorar la experiencia de los turistas.”

**Contribución del turismo al PIB nacional (miles de millones de euros y % sobre total)**



Fuente: INE

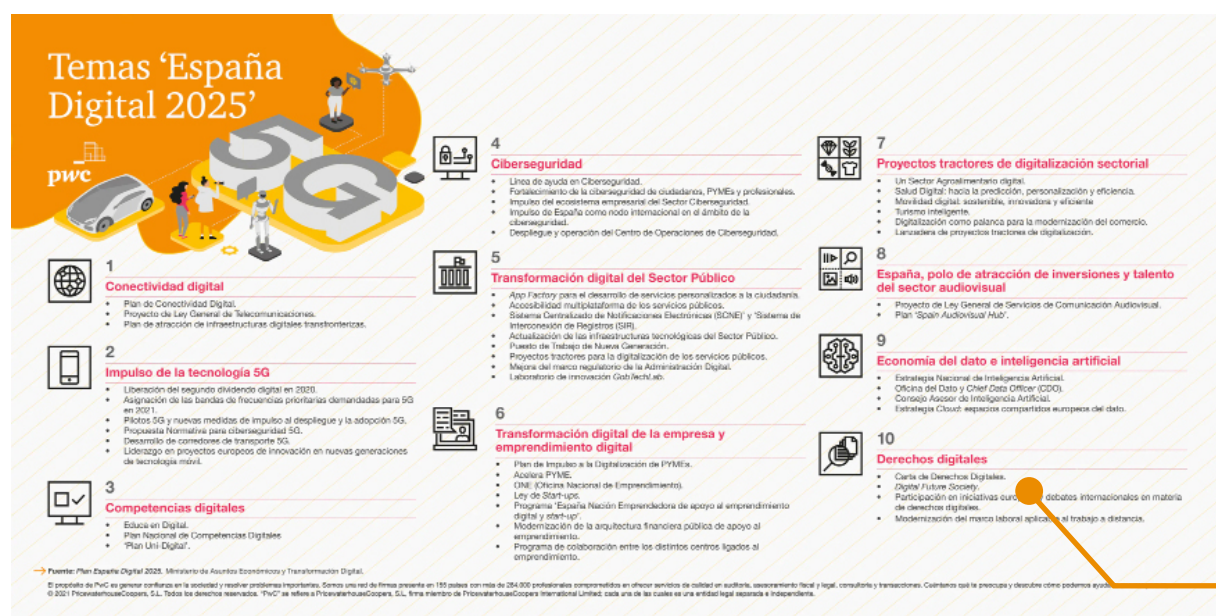




## La digitalización será estructural, o no será

Digitalización es uno de los términos más usados para resumir la modernización y/o cambio del modelo de negocio a través de las nuevas tecnologías. Con este entendimiento tan amplio del concepto no es de extrañar que se hayan generado expectativas elevadas relacionadas con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, que servirá de guía para la gestión de 72.000 millones de fondos europeos hasta 2023.

Javier Baixas



Click en imagen para ampliar

En este contexto, se están articulando una serie de planes orientados a impulsar la digitalización en España, de la mano de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial y de la Secretaría de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales.

El Plan España Digital 2025 es un buen ejemplo de ello. El proyecto recoge diez ejes estratégicos, alineados con las políticas digitales

de la Unión Europea, que incluyen a su vez una serie de iniciativas a tener en cuenta. Algunas de ellas se centran en objetivos concretos, como la aprobación de una ley de startups, y otras priorizan el desarrollo de nuevos modelos, como el de Salud Digital. Junto a este plan, la Agenda de Inteligencia Artificial o la Agenda de Conectividad son otras buenas referencias para saber qué iniciativas pueden contribuir a los planes de digitalización de España.





La realidad es que, en los últimos años, España ha avanzado a distintas velocidades en la digitalización. Se han dado importantes pasos en infraestructura y en el ámbito de grandes organizaciones. Pero la digitalización está encontrando más obstáculos en la llamada última milla, es decir, en el empleado, el cliente y el ecosistema.

¿Por qué? Una de las razones es la percepción generalizada -no sólo en España- de que para el empleado son más importantes los perjuicios que los beneficios de la digitalización. Esa falta de entendimiento de los beneficios que puede aportar a nivel individual hace que el empleado sea más reactivo a la hora de incorporar tecnologías nuevas a su día a día, y puede llegar incluso a pensar que directa o indirectamente se está poniendo en riesgo la continuidad de su puesto de trabajo. En este contexto, el *upskilling* digital de los empleados, que está demostrando ser muy eficaz para romper estas barreras, es fundamental en cualquier iniciativa de digitalización de calado.

## Digitalización de las pymes

En un segundo plano, la digitalización de las pymes, que son críticas en el modelo productivo nacional, se ha realizado de forma desigual. Muchas han digitalizado su relación con terceros (socios o clientes), pero sus procesos internos siguen siendo en muchos casos tradicionales. Y sólo unas pocas de creación reciente o con los medios suficientes han iniciado un proyecto de digitalización relativamente completo. Esta situación plantea claramente un panorama en el que existe un potencial de digitalización muy grande dentro de un tejido de empresas muy atomizado.

La tercera de las razones que explica las diferentes velocidades en la digitalización es que el proceso evoluciona de manera distinta según el sector de que se trate. En el mundo del consumo es el cliente el que tira de la empresa y demanda cada vez más productos concebidos digitalmente. En el mundo de los servicios esta tendencia se invierte y son las empresas las que buscan nuevos modelos de relación con el cliente para hacer más eficientes sus operativas y potenciar la sostenibilidad. En cualquiera de estas situaciones la digitalización del consumidor es una realidad que hay que gestionar, alineando la capacidad de proveer un servicio digital con la capacidad de que el cliente lo quiera / pueda adoptar. El entendimiento de la economía del comportamiento de los consumidores y su trasposición a los procesos empresariales de digitalización puede llegar a ser una herramienta potente para que los esfuerzos anteriormente descritos lleguen a buen puerto.

Se suele decir que la cadena es tan resistente como su eslabón más débil, y en la digitalización ocurre algo similar. Dicho en positivo, la digitalización a lo largo de la cadena de valor tiene un efecto multiplicador:

- El cliente asume el nuevo modelo de relación.
- El empleado de la empresa entiende y cambia la forma de relacionarse con el cliente.
- La compañía se anticipa a las necesidades de cliente con analítica y procesos de atención continua (24x7).
- Los proveedores se modernizan para adaptarse a una nueva relación *business to business* (B2B).

Ese esquema, que nos remite al concepto de digitalización estructural, debería ser tomado en consideración en las iniciativas de digitalización que se incluyan en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España.

## Un criterio de peso

En los próximos meses, administraciones públicas, empresas de primera línea, pymes sectoriales y otros socios digitales van a tener la oportunidad de plantear conjuntamente proyectos transformacionales en las convocatorias de los llamados Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) y de las distintas subvenciones. Esta colaboración no sólo es necesaria, sino que es un criterio de peso en el proceso de selección. Además, es imprescindible considerar los grandes temas compartidos en las distintas agendas y no perder la visión del ecosistema, teniendo muy presente la contribución a la digitalización de las pymes para maximizar las posibilidades de éxito.

## Ecosistema digital

Plantear estos proyectos estructurales presenta importantes retos a la hora de desarrollar una idea y valorar el impacto que puede generar, porque no es fácil poner de acuerdo a múltiples socios, incluyendo formatos de colaboración público-privada. Pero no debemos olvidar que es el momento de impulsar proyectos que se centran en un modelo y en un ecosistema, y que por lo tanto van a desbordar el perímetro tradicional de una compañía.

En definitiva, más tarde o más temprano, las empresas tendrán que abordar una transformación de esas características (con o sin fondos europeos), ya que la digitalización será estructural o no será. ¿Por qué dejar pasar esta oportunidad?



El *upskilling* digital de los empleados es fundamental en cualquier iniciativa de digitalización de calado.



La digitalización de las pymes, que son críticas en el modelo productivo nacional, se ha realizado de forma desigual.



# Oficina de Fondos Europeos

Desde PwC hemos puesto en marcha la Oficina de Fondos Europeos para ayudar a las empresas y administraciones públicas a aprovechar las ayudas del Plan Europeo de Recuperación, conocido como *Next Generation*. El fin último es impulsar la reactivación del tejido productivo, la creación de empleo y apoyar la transformación de nuestra economía para garantizar un crecimiento sostenible.

La unidad de negocio cuenta un grupo de socios de la firma con diversas especialidades, que trabajan de

forma coordinada con el equipo de fondos europeos de PwC España con más de 20 años de experiencia en líneas de financiación europeas. También trabaja estrechamente con PwC Europe, la sociedad de PwC con sede en Bruselas que presta servicio a las instituciones europeas y con el resto de equipos de la red internacional de la firma que están asesorando a las Administraciones Públicas y empresas de los diferentes Estados miembros en proyectos relacionados con el Fondo de Recuperación.

## Equipo



**Silvia Lacarra**  
Socia de PwC,  
líder de la Oficina de Fondos Europeos  
Email: [silvia.lacarra.caminero@pwc.com](mailto:silvia.lacarra.caminero@pwc.com)



**José Manuel Fernández**  
Socio de PwC  
Email: [jose.fernandez.teran@pwc.com](mailto:jose.fernandez.teran@pwc.com)



**Asier Atutxa**  
Socio de PwC  
Email: [asier.atutxa.zalduegi@pwc.com](mailto:asier.atutxa.zalduegi@pwc.com)



**Javier Baixas**  
Socio de PwC  
Email: [javier.baixas.valls@pwc.com](mailto:javier.baixas.valls@pwc.com)



**David Mellado**  
Socio de PwC  
Email: [david.mellado.ramirez@pwc.com](mailto:david.mellado.ramirez@pwc.com)



**Álvaro Benzo**  
Socio de PwC  
Email: [alvaro.benzo.gonzalez-coloma@pwc.com](mailto:alvaro.benzo.gonzalez-coloma@pwc.com)



**Leticia Rodríguez Vadillo**  
Socia de PwC  
Email: [leticia.rodriguez.vadillo@pwc.com](mailto:leticia.rodriguez.vadillo@pwc.com)



**Maribel Morillo**  
Socia de PwC  
Email: [maribel.morillo@pwc.com](mailto:maribel.morillo@pwc.com)



**José Amerigo**  
Socio de PwC  
Email: [jose.amerigo.alonso@pwc.com](mailto:jose.amerigo.alonso@pwc.com)



**Isabel Benito**  
Socia de PwC  
Email: [isabel.benito.sanchez@pwc.com](mailto:isabel.benito.sanchez@pwc.com)



**Manuel Díaz**  
Socio de PwC  
Email: [manuel.diaz.delgado@pwc.com](mailto:manuel.diaz.delgado@pwc.com)



**Armando Martínez Polo**  
Socio de PwC  
Email: [armando.martinez.polo@pwc.com](mailto:armando.martinez.polo@pwc.com)



**Óscar Barrero**  
Socio de PwC  
Email: [oscar.barrero.gil@wc.com](mailto:oscar.barrero.gil@wc.com)



**Jordi Esteve**  
Socio de PwC  
Email: [jordi.esteve.bargues@pwc.com](mailto:jordi.esteve.bargues@pwc.com)





© 2021 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L.. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.