



Cuestionario sectorial  
sobre los impactos de  
la crisis del coronavirus



# Confederación de empresarios de Aragón. CEOE-Aragón



**José María García**

Director de estudios y análisis

## **1. ¿Qué fortalezas han sido determinantes para la resiliencia de las empresas ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

A nuestro juicio, los elementos más determinantes para la resiliencia entre las empresas han sido la capacidad de aplicar medidas de flexibilidad, la situación financiera previa, la diversificación geográfica de los clientes y la capacidad de exportación.

En general, salvo la flexibilidad, todas son características muy difíciles de aplicar entre las empresas de más pequeño tamaño y autónomas, por lo que se han visto más afectados. Además, la capacidad de exportación en los servicios es más limitada, especialmente en un entorno de restricciones de viajes internacionales, por lo que este sector también se ve más afectado.

La notable capacidad de infraestructuras de telecomunicaciones en el país, así como el uso habitual por parte de la sociedad y las empresas permitió pasar a un teletrabajo de emergencia a una buena parte del tejido productivo. La evolución de la pandemia, las restricciones de movilidad y la caída de la demanda subsiguiente son, no obstante, limitaciones que ponen en cuestión la supervivencia de multitud de empresas y puestos de trabajo.

## **2. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?**

Cada empresa se enfrenta de manera muy individual a las decisiones de inversión, de acuerdo con su percepción del riesgo que afronta. Las empresas gestionan riesgos, para lo

cual deben poder evaluar, afrontar y reducir la incertidumbre inherente al mismo. En el momento actual el grado de incertidumbre no se ha visto reducido desde el inicio de la crisis sanitaria, sino que sigue aumentando. Esto implica que la mayor parte de las decisiones de inversión están en suspenso a la espera de la evolución de los acontecimientos.

Las inversiones para 2021 dependerán de la evolución de la crisis sanitaria, la variación de la demanda, las condiciones de financiación y el entorno fiscal. Con una evolución sanitaria negativa como la actual, con graves consecuencias en la demanda y el anuncio de las subidas fiscales, la perspectiva es negativa también para las inversiones, a pesar de la posibilidad de acceso a financiación.

Para modificar al alza las perspectivas negativas, se necesita un entorno fiscal favorable (España es el único país de la OCDE que anuncia alzas fiscales, frente a descensos generalizados), así como un control eficaz de la epidemia por parte de las autoridades (pruebas, detección, rastreo, aislamiento y control). De momento las actuaciones no van en la dirección correcta en ninguno de estos campos.

### **3. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

La caída generalizada al inicio de la crisis sanitaria (el shock fue simultáneo y generalizado en todos los países) ha evolucionado a mejor a lo largo del verano, si bien el inicio de la segunda oleada de infecciones en otoño hace prever un resultado anual más bien de caída o neutro en el mejor de los casos.

El sector alimentación, no obstante,

parece mejorar su saldo incluso en las situaciones más adversas y es el que presenta una mejor evolución. No obstante, la composición interna de los bienes también varía mucho (entre los dedicados a consumo domiciliario y canal Horeca).

### **4. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de los sectores económicos?**

En nivel agregado, el nivel de actividad previo no se va a recuperar, por lo menos, hasta finales de 2022. Esta recuperación en todo caso será con una composición muy diferente de la de inicio. La recuperación en servicios seguramente se prolongará todavía más. En este caso vemos cómo las rigideces de nuestros mercados, las ineficiencias acumuladas, la tardanza de las autoridades en la toma de decisiones, en algunos casos contradiciéndose en poco tiempo, la falta de liderazgo y la carencia de una estrategia global para afrontar la crisis en nuestro país supone un lastre en la recuperación que se prevé mucho más rápida y adelantada en el resto de los países desarrollados de nuestro entorno.

### **5. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación de las empresas y el empleo para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

Es arriesgado hacer una previsión para 2021, se están produciendo actualizaciones constantes incluso para lo que queda del 2020. La volatilidad es muy alta y está sujeta

a la evolución de los contagios. Las previsiones de inicio de año han quedado completamente olvidadas. La previsión hace tres meses era algo mejor, pero el inicio de la segunda ola va supone un cambio radical de las previsiones del verano.

## **6. ¿Qué cambios en la economía, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?**

La flexibilidad con la que las empresas y trabajadores han respondido a la necesidad de aislamiento ha creado una sensación de que el “teletrabajo de emergencia” puede ser una tendencia que se puede consolidar en el futuro. No obstante, es demasiado pronto para poder afirmarlo con rotundidad. Tanto la evolución de la regulación del trabajo a distancia como otras medidas de flexibilidad (ERTEs) son fruto del diálogo social y su vinculación a la negociación colectiva. El reforzamiento del diálogo social entre las organizaciones empresariales, los sindicatos y el Gobierno es imprescindible para la mejor adaptación del ámbito laboral al entorno cambiante y exigente derivado de la pandemia.

Otras tendencias, como la asistencia a reuniones a distancia (todas ellas o una buena parte), pueden consolidarse con mayor facilidad por la reducción de costes de transporte y tiempo de desplazamiento. Otras como la educación a distancia parece más complicado, al menos de forma generalizada.

No se han observado grandes cambios en cuanto a acortamiento de cadenas de aprovisionamiento.

## **7. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos**

## **meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en la economía?**

Los terribles efectos en materia de coste de vidas humanas, destrucción de empleo y riqueza nos hace ser muy remisos a la hora de hablar de oportunidades. Sin duda en algunos aspectos las ha podido haber, pero el coste al que la sociedad lo ha pagado es demasiado elevado.

## **8. ¿Cómo ve la situación de la economía en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

La economía aragonesa tiene una evolución similar a la de la media española. En un contexto de descenso del PIB superior a los 12 puntos porcentuales en el año 2020, una diferencia de un punto arriba o abajo no supone una diferencia sustancial.

La diferencia sectorial, de carácter estructural, con un peso relativo mayor de la industria en la comunidad autónoma, puede suponer una ligera ventaja en cuanto a mejora del comercio exterior, siempre y cuando los mercados internacionales no experimenten contracciones por las sucesivas oleadas de contagio.

## **9. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?**

Los cambios estructurales necesitan mucho tiempo para consolidarse. En la actualidad las necesidades son las mismas que al principio de la crisis: flexibilidad para sostener el tejido productivo inactivo (en este sentido, los ERTE aunque fueron concebidos para un uso puntual, deben prolongarse hasta la normalización de la actividad); liquidez para evi-

tar que los impagos por morosidad acaben con el sistema productivo y el financiero (en este sentido, es imprescindible extender la moratoria de devolución y modificar los requisitos de provisiones en empresas y entidades financieras); por último, aunque no son propiamente medidas de política económica, sino sanitaria, la normalidad económica no retornará sin una lucha efectiva contra los contagios, más allá de las llamadas a la responsabilidad individual. Para ello hay que elaborar procedimientos de test masivos que identifiquen a las personas infectadas y rastreo de sus

contactos, aislamiento de las mismas en las condiciones que lo necesiten. Y volver a comenzar hasta que se paralice la cadena de contagios.

## **10. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

Con gran esfuerzo individual para sostener la actividad, a pesar del enorme coste personal, familiar y social con el que estamos pagando esta epidemia.

# Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio e Industria de Aragón



**José Miguel Sánchez Muñoz**

Secretario General



**Eduardo Sanz Arcega**

Colaborador

Esta vez sí es diferente. La emergencia sanitaria ha precipitado una recesión a nivel global, cuyos efectos, tanto en el caso de España como en el de Aragón, van a provocar una caída de dos dígitos en el PIB. Para la economía productiva, las (necesarias) medidas orientadas a la protección de la salud de la población aprobadas en la mayoría de los países están precipitando, sobre todo en los sectores más expuestos, una contracción simultánea de la oferta y de la demanda, cuando no directamente su volatilización.

La mayor dosis de incertidumbre es la incógnita acerca de cuándo podrá resolverse el estado de emergencia sanitaria. En todo caso, la evolución de la economía depende de la fortaleza del sistema sanitario y de la efectividad de las medidas de prevención. Por ello, más que justo es que entre estas líneas se explicite un sincero agradecimiento al esfuerzo de todos los profesionales que combaten la pandemia.

## **1. ¿Qué fortalezas han sido determinantes para la resiliencia de las empresas ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

La característica económica fundamental de la crisis COVID-19 es el grado de asimetría con el que golpea a los diferentes sectores productivos; con especial virulencia hacia las actividades vinculadas a la movilidad y la reunión. Sectores como el turismo, los espectáculos, el comercio minorista o la hostelería están siendo singularmente afectados; mientras que algunas excepciones, como el sector industrial, especialmente la agroindustria, o los conectados con la Economía de la Salud están incrementando su facturación. El factor que en mayor medida explica la resi-



liencia de las empresas tiene que ver con el sector de actividad en el que se desenvuelven.

## **2. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?**

Específicamente en relación con decisiones de inversión, es justamente la asimetría con la que la crisis está golpeando a los diferentes sectores la que explica la evolución de la misma a lo largo de este año. Por ello, siendo plenamente conscientes de los retos a los que se enfrentan las empresas –para muchos sectores de actividad, una incertidumbre adicional es si el cambio de hábitos de la ciudadanía a consecuencia de la pandemia va a consolidarse y, por ende, va a suponer un cambio drástico en sus preferencias de consumo–, la capacidad de los empresarios aragoneses para encontrar sinergias en el propio tejido productivo de nuestra región puede redundar en el logro de ventajas competitivas a medio y largo plazo. Descuella en este punto la labor de los clusters empresariales como motor para el aprendizaje y el apoyo entre empresas, así como para la definición de proyectos de colaboración público-privada que puedan ser incluidos en el programa de fondos europeo Next Generation.

Adicionalmente, la potencia del sector logístico y la apuesta de empresas señeras de la nueva economía por Aragón va a precipitar un nuevo revulsivo inversor –también en el mercado de trabajo, con la contratación de empleo altamente cualificado– justamente cuando más falta hace. Las cifras que presenta el aeropuerto de Zaragoza y las inversiones compro-

metidas (muchas en plena ejecución) de proyectos empresariales de futuro y con capacidad de arrastre son dos indicios de que los fundamentos económicos que presenta la economía aragonesa son bien diferentes a las que nos enfrentamos en 2008.

## **3. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

En el caso de Aragón, la tentativa capacidad de recuperación del comercio internacional –como ya ocurrió en la crisis de 2008– y la alta propensión exportadora de la industria de nuestra Comunidad son dos hechos que invitan a un cierto optimismo sobre el futuro, tal y como demuestran las cifras de exportación en Aragón, que deberían mejorar en 2021. No por casualidad los últimos datos disponibles apuntan a que la confianza de los empresarios aragoneses es sensiblemente superior a la media nacional.

## **4. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de los sectores económicos?**

En función de la estructura productiva, mayor o menor está siendo el impacto de la crisis en una economía, así como más cercana o más lejana allegará la recuperación que, en el mejor de los escenarios planteados, fía a 2022 la recuperación en España de los niveles de renta per cápita pre-pandemia, tras la Gran Recesión de 2008, nuestro país precisó diez años para retomar el nivel de riqueza de 2007...

## 5. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación de las empresas y el empleo para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?

Si las oportunidades identificadas en la economía aragonesa se materializan, ciertamente en 2021 podría recuperarse la mayor parte de la pérdida de riqueza de 2020.

Y es que, en la actualidad, no hay un problema de sobreendeudamiento en el sector privado y tampoco ninguna burbuja insuperable. El sector financiero está ciertamente mucho más saneado que en 2008 y la reducción de deuda pública, insoslayable como reto a medio plazo, mantiene en la actualidad unos costes de financiación asumibles. Y, con todo, el reto fundamental al que nos enfrentamos es la posibilidad de que los sectores más expuestos a la crisis, al igual que ocurrió con la construcción hace diez años, no sean capaces de remontar el vuelo (con el añadido de que se trata de actividades, como ya se ha señalado, intensivas en empleo).

## 6. ¿Qué cambios en la economía, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?

Así las cosas, con un entorno tan incierto como el descrito en el que las previsiones sobre la evolución de la facturación dependen de la propia evolución de la pandemia, la capacidad de una mayoría de empresas para superar el embate de la crisis está suponiendo un esfuerzo titánico, y no solo por lo que se refiere a la adaptación exitosa a la nueva realidad económico-sanitaria de todos sus procesos productivos. Y es que,

además de las medidas para la protección de la salud de los empleados –incluyendo la implantación a marchas forzadas y, en la medida de lo posible, del teletrabajo–, las empresas se enfrentan al reto de innovar en nuevos canales de distribución, invertir en digitalización e, incluso, embarcarse en líneas de negocio que hasta el momento ni siquiera habían considerado. Cambios todos ellos, que efectivamente han llegado para quedarse.

## 7. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en la economía?

Si bien las iniciativas descritas eran cambios en marcha que la crisis ha acelerado, ciertamente van a producir un significativo incremento de la productividad a medio plazo. En consecuencia, la necesidad de transformación es innegable, teniendo en cuenta, además, que la globalidad de la pandemia está impulsando estos cambios también y de forma simultánea a nivel internacional.

A tal fin, el éxito de la transformación de las empresas dependerá, en buena medida, de su músculo financiero. Es por ello que una mención positiva merece las medidas tomadas por la mayoría de los países a fin de proteger su tejido empresarial en dos ámbitos fundamentales: el acceso a fuentes de financiación y la activación de mecanismos extraordinarios dirigidos al sostén del empleo (en el caso de España, los ERTes). Sin duda ninguna ambas iniciativas suponen un apoyo nada desdeñable para aquellas empresas cuya capacidad de financiación de nuevas inversiones a través de recursos propios esté más comprometida, así como para aquellas en las que la caída en su facturación se combine con un uso intensivo del factor trabajo.



## **8. ¿Cómo ve la situación de la economía en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

En el caso de Aragón, la menor dependencia del turismo (y, señaladamente, del turismo extranjero) y el mayor protagonismo relativo de la industria respecto de la media nacional nos permiten atisbar que la recuperación será relativamente más temprana.

## **9. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?**

Para enfrentar y superar con éxito la crisis económica será necesario el concurso de todos los agentes económicos. Desde el punto de vista de las Administraciones, con unas finanzas públicas que afrontan ya tensionadas el coste de los imprescindibles estabilizadores automáticos, su contribución al fortalecimiento del tejido empresarial podría discurrir por dos cauces complementarios entre sí y también a las medidas que ya se han puesto en marcha. De un lado, y, a pesar de la incertidumbre y la velocidad vertiginosa a la que evoluciona la situación sanitaria, el conjunto de Administraciones debe realizar un esfuerzo en aras de la seguridad jurídica. Cuanto mayor sea esta, mejores serán las decisiones que tomen las empresas, pues contarán con un mayor horizonte de previsibilidad.

De otro lado, la pandemia debe ser un revulsivo para, una vez más, trazar prioridades presupuestarias (incluyendo incrementos mucho más selectivos de perfiles profesionales) que impulsen la eficiencia en la Administración. No en vano, el Sector Público en su conjunto no es sino un agente económico más, que también está observando una transformación organizacional en todas sus áreas de actuación, desde la atención a la ciudadanía hasta la implantación de medidas de seguridad en los puestos de trabajo (incluyendo el teletrabajo).

## **10. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

Como reza el comienzo de estas líneas, esta vez sí es diferente. La triste combinación de crisis económica y sanitaria está imponiendo una acelerada y no menor transformación en todas las organizaciones, desde el Sector Público a las empresas y, no lo olvidemos, a las familias. Los indicadores económicos constatan la gravedad (y la gran incertidumbre, el principal reto para los profesionales) de la situación, pero también ponen de relieve que la recuperación está cada vez más cerca. Para que verdaderamente sea así y, sobre todo, que la recuperación llegue a todas las familias y empresas, la búsqueda y articulación de consensos políticos es la mejor senda por la que transitará la superación de esta crisis. Como siempre.

# Clúster de Automoción de Aragón. CAAR



**Benito Tesier Sierra**

Presidente

## 1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?

a. Indicar la variación interanual aproximada de las ventas en el período de confinamiento y, sobre todo, respecto a la previsión para el año 2020.

Tenemos que separar 3 grupos:

Fabricantes de componentes para primeros equipos, con caídas entre el 20 – 30% respecto a las previsiones iniciales del 2020.

Fabricantes de componentes para recambios que, con el aumento de ventas de los meses de verano, puede que acaben con un 5 – 10% de caída de ventas.

Las PYME, que presentan múltiples escenarios, con caídas en algunos casos superiores al 50% y un mejor comportamiento para las más diversificadas. Pero con una media de aproximadamente un 30% de caída.

Las previsiones variarán en función de la evolución de la situación COVID-19 y sus consecuencias.

## 2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis?

Los ERTE de fuerza mayor han sido una importante herramienta para compensar el impacto negativo dentro de las empresas y para no tener que toma decisiones lesivas para el colectivo de colaboradores que conforman nuestra realidad empresarial. El 'lockdown' de abril ha sido un fuerte impacto que ninguno podíamos prever.

A mediados de octubre, la mayor parte de las grandes empresas habían recuperado el empleo. Pero la incertidumbre y las dudas se mantienen a corto y medio plazo y desconocemos el efecto final que tendrá esta situación en el volumen de negocio y la empleabilidad.

### **¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

Ha habido una apuesta por la digitalización, la captación de fondos ICO y la presentación de expedientes a las distintas convocatorias de ayudas. Destacaría que el hecho de haber tenido que parar las empresas por completo e ir reiniciando poco a poco la producción, ha llevado a analizar de una forma muy rigurosa todas aquellas partidas de gasto susceptibles de reducción o eliminación. Las empresas se han visto obligadas a adelgazar y son mucho más "lean". Concentran sus esfuerzos en aquello que es estrictamente esencial y necesario. Para ello, han reducido los costes generales que antes eran indiscutibles y han generado mejoras en procesos. En definitiva, están siendo más eficaces y más eficientes.

### **3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19?**

Muchas multinacionales tomaron la decisión de paralizar sus inversiones para 2020 y será difícil recuperar las inversiones para 2021 (se hará, pero a niveles muy inferiores).

Otras empresas han pedido que el ROI se realice en menos de 6 meses (en el propio ejercicio fiscal), para poderlas llevar a cabo.

Las pymes, también han optado por aplazar y esperar, utilizando la financiación adquirida para circulante.

La paralización de las inversiones está haciendo mella en los fabricantes de moldes, matrices, líneas de automatización y de producción, subsector que está sufriendo. Tras el verano, se ha observado un repunte en las cotizaciones con la visibilidad de nuevos proyectos en el horizonte.

### **¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021?**

Desde CAAR estamos invitando a aprovechar el manifiesto de interés que ha presentado el Gobierno de Aragón para presentar proyectos de inversión futuros (2021-2023), pero si en un año "normal" (valle) el sector automoción podía invertir por encima de los 100 millones de euros (y en un año "pico", que coincide con el año previo al lanzamiento de un nuevo modelo en Figueruelas, las inversiones podían superar los 150 millones de euros) para 2021 estimamos estar por los 40 - 50 millones de euros. Estas inversiones están muy centradas en los cambios de propulsión en los vehículos, hacia la electrificación y la hibridación. En este sentido, esperamos que en el sector se produzca una anticipación de ciclo tecnológico que conlleve un esfuerzo inversor por parte de los fabricantes de vehículos y componentes para actualizar sus producciones hacia estas nuevas tecnologías.

### **¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?**

Que desaparezca la incertidumbre, que los OEM lancen nuevos modelos y que se consolide la anticipación de ciclo tecnológico. También que, en el mercado, el consumidor valore positivamente la introducción de estos nuevos productos para conseguir la tan necesaria renovación del parque circulante de vehículos que, como bien sabemos, tiene medias de 13 y 14 años.

### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020?**

Afortunadamente, sigue en niveles parecidos al 2019 (salvando los

meses del cierre). El último dato de julio de 2020 era de 477 millones de euros.

### ¿Qué previsiones maneja para 2021?

Como el peso de las exportaciones recae sobre todo en la planta de Figueruelas, y parece que sus coches se siguen vendiendo en Europa, se espera mantener los niveles de 2019 o con un leve descenso, pero todo dependerá de la evolución del COVID-19 y sus consecuencias. Lamentablemente, por el momento, no estamos viendo una solución a corto plazo.

### 5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia?

El sector tiene un problema estructural: existe sobrecapacidad de producción en Europa y no creemos que las ventas de vehículos se recuperen hasta 2023, por lo que pasará lo mismo con la producción. Además, nos encontramos ante un cambio del consumidor (hacia la descarbonización de nuestras ciudades) y no sabemos el impacto que puede tener en España, donde nuestras plantas acaban de lanzar los vehículos eléctricos e híbridos.

### ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?

La postventa está teniendo buenos niveles de facturación porque hay un mayor uso del parque circulante. Esto se debe a que se está priorizado un desplazamiento individual y seguro frente al transporte colectivo. La media de utilización del vehículo propio es mayor que en la situación pre-COVID. Esto ha generado un mayor flujo de negocio en toda la cadena de valor taller-fabricación-distribución. Por el contrario, ANFAC ha declarado una caída de un 37% de las matriculaciones en 2020 respecto a 2019.

### 6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021?

Podríamos manejarnos en un escenario de un -10 a -15% en facturación sobre niveles pre COVID y de un -10% en empleo. Pero estos escenarios son intermedios, es decir, podrían mejorar o empeorar en función de la evolución de los acontecimientos. Respecto a 2021, entendemos que no viviremos procesos de 'lockdown' tan rígidos como los de 2020, pero la movilidad se puede resentir y, si no recuperamos el nivel de ventas en Europa, veremos un impacto en nuestras plantas productivas.

### ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año?

Las perspectivas para 2020 eran mantener las cifras de 2019 o leve caída, con previsión de subida leve para 2021; por lo tanto, han empeorado.

### ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?

Las previsiones cambian mes a mes: en julio eran peor que en agosto o en septiembre, que fueron subiendo y que, incluso, la realidad mejoró. Las ventas y la producción se han recuperado mejor de lo previsto en los dos últimos meses. Pero el escenario sigue siendo semana a semana. No podemos hacer previsiones de largo plazo, vivimos mucho más el corto e intentamos acertar en la planificación del medio.

### 7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?

El vehículo eléctrico y sus derivados: híbridos, hidrógeno.

La digitalización de los procesos productivos principalmente.

El mayor uso del vehículo privado con la oportunidad de mercado que conlleva.

Y también cambios en nuestro sector, hasta ahora muy acostumbrado a celebrar encuentros y congresos que hemos tenido que convertir en online. Como consecuencia, hemos ganado en una mayor practicidad de 'management'. Hemos cambiado hábitos y costumbres arraigados y los hemos transformado en fórmulas más prácticas y dinámicas, siempre buscando la eficacia y la eficiencia.

### **8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?**

Las empresas se enfrentan a un reto complejo, pero al mismo tiempo, lleno de oportunidades, para lo que precisarán de apoyo público y de colaboración con otras entidades dentro y fuera del sector.

A nivel logístico, la pandemia ha puesto de manifiesto la importancia de contar con una cadena de suministro más "cercana" con tendencia a una localización más próxima de los proveedores que permita garantizar el suministro con más seguridad en caso de nuevas situaciones a futuro como la ocurrida con la COVID-19.

Ante el momento crítico que vive el sector, es más necesario que nunca posicionar a España a la vanguardia de la innovación en producto y proceso, impulsando los avances tecnológicos, facilitando a toda la cadena de valor el acceso a las oportunidades que ofrece la movilidad inteligente, así como la digitalización de la industria, todo ello a través de la construcción de un entorno que siga impulsando la I+D+i de forma efectiva.

Además, seguimos impulsando la transformación y transición hacia una

industria más sostenible, una industria que trabaja sincronizada con los retos sociales y ambientales y se encuentra inmersa en una transformación productiva y tecnológica sin precedentes.

### **9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

La estabilidad política en Aragón es muy positiva si la comparamos con la situación nacional, y esto puede beneficiar al sector automoción. No obstante, este es un sector que toma las decisiones fuera de España, por lo que necesitamos un consenso y una línea política clara para no perder futuras inversiones. Las decisiones sobre nuevos modelos adjudicados a plantas españolas dependen de la estrategia industrial nacional y de la realidad de las empresas que desarrollan sus operaciones en un contexto global. Vivimos un momento de convulsión y transformación constantes y tenemos que adaptarnos a un mundo global en continuos cambios.

### **10. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?**

Regulación laboral (mayor flexibilidad para poder abordar los continuos cambios en la demanda) y mantener ERTE de fuerza mayor o herramientas similares.

Mercado energético (no podemos pagar el doble que Alemania en nuestra factura de luz).

Educación: mayor sensibilidad de la necesidad existente en la empresa para afrontar los retos de las nuevas tecnologías; más conexión entre educación y visión empresarial; continuar inculcando a nuestros jóvenes

la meritocracia, el esfuerzo y el compromiso como fuerzas de éxito para crecer en el futuro y como valores que, sin duda, serán necesarios en la empresa del mañana.

Más apoyo a la inversión en I+D+i bien sea a través de programas de ayuda o de una mejora en la fiscalidad actual.

Mejorar todas las herramientas financieras disponibles para la empresa flexibilizando lo máximo posible el retorno de esas operaciones y facilitar el acceso a programas ICO o de ayuda a la inversión que sirvan de dinamizadores para el mundo empresarial.

## **11. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

Los profesionales de la automoción han sabido adaptarse a otras situa-

ciones complicadas y lo han hecho en un sector que es uno de los más dinámicos en cambios. Los managers actuales no hemos vivido en nuestra historia profesional una situación como esta y es evidente que este escenario ha generado incertidumbres que hemos tenido que afrontar con decisiones rápidas y contundentes. Lo hemos hecho con la experiencia que nos da un sector en continuo cambio que nos ha permitido estar entrenados en dinámicas de acción-reacción y hemos superado con nota la capacidad de adaptación al presente.

Afrontamos el futuro con la intención de dar lo mejor de nosotros mismos para superar lo antes posible los momentos duros y complicados que vivimos, intentando minimizar los impactos negativos tanto en las empresas que representamos como en los intereses de los colectivos de la industria de la automoción.



# Clúster Asociación Logística de Aragón. ALÍA



**Francisco Bordejé Royo**

Gerente

## **1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?**

El sector de la logística y el transporte no se ha visto afectado en la misma intensidad para todas las empresas, ya que como se trata de una actividad transversal, presenta una gran dependencia del sector cliente en cada caso. Por ejemplo, los sectores de alimentación o farmacia han mantenido su facturación, o incluso en algunos casos esta facturación se ha visto incrementada. Sin embargo, en el sector industrial, se han producido unos descensos del 23% aproximadamente de media, durante el confinamiento decretado por el Gobierno.

## **2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

Uno de los factores determinantes para las empresas ha sido la estabilidad y el correcto estado de la situación financiera, añadiendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad derivada de unos costes fijos reducidos, así como una estrategia orientada al cliente.

Otro de los factores determinantes ha sido la correcta adaptación de los recursos humanos a la nueva situación, consiguiendo los mejores resultados posibles. Este es un factor clave para minimizar, dentro de lo posible, las secuelas generadas por la impactante situación que atravesamos.

### **3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?**

En general, las inversiones más afectadas han sido aquellas cuyo horizonte temporal era el corto plazo, ya que han sufrido una disminución de tiempo en el retorno de la inversión, siendo ésta no superior a 6 meses.

No obstante, para las inversiones con un horizonte a medio y largo plazo, se ha mantenido la misma línea, confiando en que la situación mejorará sustancialmente en esta perspectiva temporal.

### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

Con respecto al ejercicio 2019, la internacionalización media para las empresas socias de ALIA supuso un 23%. En este año 2020, que todavía está por finalizar, se prevé que se incremente un 6%, pasando a un 29% debido al descenso del mercado interior.

Con respecto a 2021, no es posible realizar una previsión exacta, ya

que todavía no se conocen las cifras, pero sí que se espera una mejora adicional de la internacionalización.

### **5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?**

Debido a la gran incertidumbre en la que nos encontramos, es difícil formular una estimación con claridad, si bien es cierto que muchas de las empresas del clúster han indicado el 2024 como año de recuperación.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, sí que existen asimetrías en el sector logístico, basadas fundamentalmente en el sector cliente.

### **6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

Debido a que el ámbito de la logística precisa una gran demanda de mano de obra, se espera un descenso en el empleo debido a la caída general de la actividad. Sin embargo, este descenso se verá compensado debido a que las empresas van a seguir produciendo, aunque sea en menor medida, así mismo, como se espera una disminución de la demanda de productos, surgirá un incremento de necesidad de almacenar parte de esta producción no vendida.

### **7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes,**

## **considera que han llegado para quedarse?**

Uno de los cambios fundamentales que ha llegado para quedarse es el teletrabajo, acompañado, en la mayoría de ocasiones, de una digitalización orientada a las necesidades específicas de cada empresa. De igual manera, esta digitalización, ha impactado en la mejora de procesos de las empresas, haciéndolos más eficientes y productivos.

Cabe destacar el sector del e-commerce y cómo todas las empresas han adaptado su orientación al entorno online que ayudan a optimizar los tiempos de respuesta con los clientes.

## **8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?**

Una de las principales oportunidades, como ya se ha mencionado, es el sector del e-commerce, que antes de la pandemia ya comenzaba a tener una notoriedad y esta situación ha sido el impulso final para su implantación.

Otra de las oportunidades tanto para el sector logístico, como para

Zaragoza y Aragón, y uno de los proyectos en los que está trabajando ALIA, es conseguir que el aeropuerto de Zaragoza se convierta en un hub farmacéutico, poniéndose en valor la localización estratégica de nuestra ciudad, como se ha podido observar durante esta situación.

## **9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

El sector logístico en Aragón es uno de los puntos estratégicos más importantes de España, además, debido a esta crisis, y las deficiencias generadas, todavía se manifiestan más las grandes oportunidades que ofrece nuestra región.

## **10. En su opinión, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

Nuestra gestión tiene que ir enfocada principal y necesariamente al cliente, y a los resultados obtenidos, siendo las nuevas tecnologías, como IA, IOT, Big Data, etc., un factor clave para ayudar a las empresas a través de nuevos sistemas de gestión de la información.



# TECNARA, Clúster TIC de Aragón



**Manuel Pérez Alconchel**

Director gerente

## 1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?

a. Variación media interanual aproximada de las ventas en el período de confinamiento de marzo: -16,6 %

b. Previsión para el conjunto del año 2020: se estima en el -8%

## 2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis?

El uso precedente a la pandemia de las soluciones de teletrabajo, en jornadas parciales o totalmente remotas.

**¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

Aplicación de soluciones de teletrabajo con una gran experiencia previa en conectividad, seguridad, etc.

## 3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?

Las inversiones en el sector TIC no suelen tener el mismo peso que en la industria manufacturera, por lo que apenas se han producido cancelaciones de importancia.

Respecto a compras y adquisiciones, alguna operación se ha visto aplazada al mes de noviembre, pero sin tratarse de operaciones "estrella" que cambien el panorama del liderazgo del sector TIC en Aragón.

#### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

La incidencia del mercado exterior es todavía baja en el agregado de las cuentas de nuestras empresas.

#### **5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?**

No hay que olvidar que venimos aplicando una gran "vacuna" contra la pandemia, que es un teletrabajo que supera el 80% de la suma de las plantillas del sector.

Pero es evidente que la recuperación de nuestras empresas está directamente vinculada a la recuperación de sus empresas clientes, por lo que el horizonte de vuelta a índices pre covid estará muy vinculado al control manifiesto de los índices de contagio y al primer despliegue suficiente de las vacunas contra COVID-19. ¿verano 2021? ¿otoño 2021?

#### **6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021?**

Difícil pregunta. Con lo que sabemos hoy, y el análisis de la evolución de clientes registrada tras las dos oleadas de pandemia, la facturación sector TIC debería tener un crecimiento de +10% con un crecimiento del empleo sobre el 10-15%.

#### **7. ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

La mayoría de las empresas medianas y grandes van a cerrar en cifras muy similares a las previstas en enero, pre pandemia. La explicación es que los proyectos de sus carteras tienen plazos de ejecución más largos y por tanto van manteniendo sus plazos de producción y entrega. Los casos de cancelaciones del proyecto por el cliente no han superado la media del 10% en el total del sector.

Observan más dificultades en la cartera de pedidos para 2021.

#### **8. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?**

En el sector TIC, la "estrella" es el aumento del número de horas de la jornada laboral que se realizan de manera remota (hasta el 75%), con carácter de casi segura consolidación.

Previamente, las horas de trabajo telemáticas se realizaban en un volumen máximo del 30%.

#### **9. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?**

Un incremento de ventas en las áreas de hardware, comunicaciones, redes privadas virtuales y ciberseguridad.

## 10. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?

No se aprecian diferencias notables.

## 11. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?

Para mantener un sector fuerte y en activo:

Nuestras empresas necesitan, por un lado, poder disponer con eficiencia las estrategias de flexibilización temporal de las plantillas, que están basadas en nuestro compromiso de futuro, pero que requieren de la Administración una tramitación rápida y eficaz; por otra parte, nuestras empresas, que son mayoritariamente micro pymes y pymes, necesitan apoyarse

en herramientas de financiación adecuadas que les permitan superar las tensiones de crédito y tesorería que, sin duda, se van a producir ante la prolongación de las sucesivas oleadas de la pandemia.-

Además, tenemos que presionar para que la parte regional de los fondos europeos de recuperación social y económica se gestione a nivel autonómico, apuntando a la diana de un Aragón digitalizado en Salud, Educación, Administración Pública, empresas, que llegue los autónomos y start ups, y que no se "encierre" en las ciudades, sino que llegue también al ámbito rural.

## 12. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?

Aumentando la flexibilidad en lo organizativo, agilidad e imaginación en lo comercial, y más rigor que nunca en administración y finanzas.



# ARAHEALTH, Aragon Health Cluster



**Carlos Lapuerta Castillejo**

Gerente

## 1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?

**Indicar la variación interanual aproximada de las ventas en el período de confinamiento y, sobre todo, respecto a la previsión para el año 2020.**

En los últimos meses han cambiado de manera importante las prioridades sanitarias, produciéndose una concentración de esfuerzos en atender a los pacientes de la COVID-19 y reduciendo el peso del resto de los servicios. Esto ha tenido un impacto importante en cuestiones como la compra de equipos, productos de diagnóstico, EPIs, productos quirúrgicos, equipos de electromedicina o subcontratación de servicios auxiliares.

En el amplio catálogo de actividades dentro del negocio de la salud, parece que el subsector más perjudicado es el industrial vinculado a las inversiones hospitalarias no relacionadas con la COVID-19. En esta actividad se han producido cancelaciones y retrasos de proyectos que han provocado un descenso de la actividad entre el 10% y el 25% y que pueden llevar a situaciones de no crecimiento de la facturación en 2020 (cuando se

esperaba una cifra en mitad de ese rango) o incluso a descensos importantes de facturación cuando la estimación era facturar cifras similares a 2019. En cualquier caso, se encara con optimismo el año 2021 cuando, en su caso, se traslada el crecimiento esperado para 2020 gracias a un segundo buen semestre.

Pasado el periodo del confinamiento, donde se tuvieron que poner a disposición de los sistemas públicos y sufriendo un descenso de su facturación de hasta un 80%, las clínicas y hospitales privados han notado una caída significativa de su actividad debido en una buena medida al miedo de los pacientes de acudir a estos centros sanitarios. La escasez de enfermeras y de médicos que se producía ya antes de la crisis sanitaria evidentemente no ha contribuido positivamente a la situación. Con el fin de la pandemia se espera recuperar a una buena parte de estos pacientes no urgentes a lo que se podría sumar actividad derivada de la gestión de las listas de espera generadas durante los periodos de mayor ocupación que está viviendo el sistema público.

Los pequeños proveedores de servicios sanitarios también se han visto

perjudicados por el parón de la actividad durante el confinamiento y por las restricciones de aforo, nuevas normas sanitarias y aparición de nuevos costes de operación. Estiman un descenso medio de la facturación de alrededor del 15%, de lo cual no esperan recuperarse hasta la normalización del sector, lo que podría llegar hacia el verano de 2021. De manera similar, un sector todavía más perjudicado es el de servicios sociales, especialmente las residencias privadas de ancianos: a los nuevos sobrecostes de operación se ha sumado una mayor dedicación del personal, ya difícil de conseguir, agravado por el descenso de usuarios y, por tanto, de ingresos.

Por acabar de repasar los impactos negativos, el sector del wellness, que está a caballo entre la salud y el ocio o turismo, se mueve en cifras del 80% de descenso de facturación, con unas previsiones poco halagüeñas para 2021, cuando prevé una facturación del 50% respecto a la de 2019.

Por otro lado, la propia pandemia ha generado oportunidades de crecimiento inesperado para aquellas empresas con productos relacionados con la lucha contra el COVID-19. Los incrementos de facturación pueden ir del 25% de los laboratorios especializados en diagnóstico hasta un 50% en las relacionadas con equipamiento hospitalario para nuevas instalaciones para el tratamiento de pacientes de COVID-19., con unas cifras de crecimiento anual de alrededor de un 25% en 2020. En estos casos, aunque se pueda prever un descenso de ventas en 2021 frente a 2020, el escenario en este año estará siempre entre un 20% y un 30% por encima de la cifra de 2019.

En el punto intermedio, donde la cifra de negocio se mantiene estable por diferentes razones, puede encontrarse la distribución de producto farmacéutico, la cual ha sufrido un cambio en su mix, pero mantiene unas cifras similares a las previstas para el año

porque el incremento de la fracción de productos COVID ha compensado la bajada de ventas en el resto de los artículos. Esta situación es paralela a la estrategia que han seguido algunas empresas que han visto reducido el consumo de su producción (por ejemplo, de test de diagnóstico de otras enfermedades o de producto quirúrgico) pero que, aprovechando sus capacidades y marco normativo, han sido capaces de compensar ese déficit produciendo test COVID o EPIs, recuperando sus cifras de facturación previstas para 2020 y 2021.

## **2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

Dentro de los factores fundamentales para resistir la crisis, destaca el apoyo en la tecnología y los esfuerzos realizados en digitalización antes de la pandemia o a raíz de ella. En aquellos casos en los que las empresas no tenían una situación financiera sólida, el sector también reconoce la importancia de medidas como los préstamos ICO, el apoyo de las entidades financieras o de organizaciones como SODIAR, la aparición de ayudas públicas para financiar proyectos de lucha contra la COVID-19, aparte de la flexibilidad ofrecida por el mecanismo de los ERTEs. Por último, se cita a menudo un factor intrínseco que es ejercer la actividad empresarial dentro del propio sector de la salud, que se caracteriza por su gran valor añadido y solidez financiera, además de estar en el sitio adecuado para aprovechar las nuevas oportunidades empresariales relacionadas con la lucha contra la COVID-19

### **3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?**

En función del sentido en el que la crisis ha afectado al sector, las empresas se dividen entre retrasar las inversiones previstas para este año, en lugar de cancelarlas, o por el contrario, realizar nuevas inversiones vinculadas al aumento de su producción convencional o para poder abordar una nueva oportunidad vinculada a la lucha contra la COVID-19.

### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

Aquellas empresas con actividad exportadora significativa van a mantener el crecimiento de esta, tanto en 2020 como en 2021. En algún caso concreto puede que se reduzca, pero será compensada por el mercado interior

### **5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?**

Respuesta incluida en la primera pregunta

### **6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su**

### **sector para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

En la parte del sector salud afectado negativamente por la crisis, el efecto en el empleo sigue una tendencia algo similar a la de la facturación, pero con menor intensidad por la voluntad de mantener el empleo cualificado con una perspectiva de normalización hacia el segundo semestre de 2021 y el soporte que ofrecen los ERTes para aliviar la situación. Las oportunidades que se presentan en proyectos de lucha contra la COVID-19 y el apoyo en servicios digitalizados son algunos de los factores que reducen el impacto en el empleo. Obviamente, el empleo crecerá durante estos dos años en aquellas empresas que siguen con una tendencia positiva en su actividad empresarial.

### **7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?**

Lo más significativo es que este año 2021 se ha convertido por obligación en un improvisado laboratorio de prueba del estado, potencialidad y efectividad de la digitalización de la actividad empresarial, tanto de los procesos internos como de los externos. El sector estima que, aun entendiendo que han surgido por las circunstancias especiales de confinamiento total o parcial, todos estos cambios organizativos han llegado para quedarse: teletrabajo, uso de tecnologías para reuniones internas y con clientes, herramientas de trabajo colaborativas, reorganización de procesos y personas, ecommerce, ferias, eventos y seminarios virtuales... Tam-

bién se citan mejoras en la logística y acopio de materias primas y productos listos para la venta.

### **8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?**

La parte más positiva de esta pandemia para el sector es el esfuerzo inversor que está realizando principalmente el sistema público de salud. También ha sido muy importante la visibilidad del sector y el reconocimiento de su relevancia, que esperamos que sostenga esta inversión en infraestructuras, medios e investigación. Tal como se ha comentado, la irrupción de esta enfermedad ha creado grandísimas oportunidades de fabricación y suministro de todo tipo de productos COVID-19, desarrollo de nuevos servicios de atención domiciliaria o de turismo de salud adaptado a la era post-covid o el desarrollo e implantación de soluciones de digitalización para todo tipo de clientes en este sector. También se han producido casos de crecimiento inorgánico con fusiones y adquisiciones o alianzas estratégicas con empresas internacionales.

### **9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

Respuesta incluida en la primera pregunta

### **10. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?**

De cara a proponer medidas de política económica y cambios estructura-

les, los empresarios del sector creen que se debe superar la política regional actual para resolver con agilidad el problema estructural estatal con control, coordinación y reflexión a nivel nacional. La marca España ha sido dañada a nivel internacional y la política regional actual es poco probable que ayude a recuperarla.

Se vuelve a destacar la importancia de diseñar una buena política industrial y empresarial, basada en tecnología y sectores estratégicos, que incluya un buen mecanismo de ayudas económicas que mida la eficacia de las mismas e integre un sistema para corregir las desviaciones. Es necesario contar con medidas para favorecer y fomentar las fusiones y adquisiciones para conseguir economías de escalas. También la necesidad de aumentar inversión en I+D+i hasta el 3% del PIB como en el compromiso europeo. Incentivar y promover las formaciones técnicas entre los jóvenes e impulsar iniciativas de emprendimiento local en sectores de valor añadido, potenciando la inversión del capital riesgo. Para esto, sería necesario una reforma global del sistema educativo y universitario.

En un ámbito sectorial, se habla de la unificación de las políticas sanitarias y de reabrir el debate de la sostenibilidad del estado del bienestar.

### **11. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

Los profesionales de la gestión empresarial en el sector piensan que para afrontar la nueva etapa es necesario apostar por la creatividad, el positivismo, la cooperación y la creación de equipo. Van a ser tiempos de incertidumbre, que habrá que saber gestionar, pero también de muchas oportunidades. Es necesario pensar en grande. La digitalización será una clave en este proceso.

# Clúster Aragonés de Alimentación



**María Eugenia Hernández de Pablo**

Directora gerente

## 1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?

**Indicar la variación interanual aproximada de las ventas en el período de confinamiento y, sobre todo, respecto a la previsión para el año 2020.**

La pandemia ha afectado a la industria de alimentación y bebidas, debido a su estrecha relación con dos pilares fuertemente golpeados desde el inicio de la crisis. Por un lado, la hostelería y el turismo, que canalizan aproximadamente un 30% de la facturación de la industria alimentaria; y, por otro, las exportaciones, que suponen otro 30%. De hecho, a pesar del incremento de la producción en las primeras semanas del confinamiento, según el Índice de Cifras de Negocios de la Industria del INE, ésta cayó un 15,2% en mayo de 2020 con respecto al mismo mes del año anterior.

## 2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta

## crisis? ¿Destacarían por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?

El sector alimentario ha mostrado ser uno de los más resilientes debido a su carácter esencial y a que su cadena de valor es ágil y sostenible.

## 3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?

Las empresas están revisando en profundidad todas las necesidades de inversión y adaptándolas al nuevo escenario. En general, se han eliminado o retrasado las inversiones dirigidas a un aumento de la capacidad de producción y se mantienen aquellas requeridas por mejoras en la calidad o que implicaban ahorros de



costes y mejoras en la sostenibilidad del negocio. En lo que se refiere a las inversiones en I+D+i, se mantienen aquellas cuyo horizonte es de más largo plazo.

El principal factor que podría modificar al alza estas previsiones es la reactivación rápida y sostenida de la actividad del turismo; algo que no creemos que vaya a suceder, ya que se temerán las nuevas pandemias que aleatoriamente puedan surgir. No obstante, otro factor muy relevante y sobre el que sí podemos actuar es el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que respondan a las nuevas necesidades.

#### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

Frente al importante crecimiento de las exportaciones en 2019, que alcanzaron en España los 32.363 millones de euros, se prevé una caída entre el 6-11%. Hemos de tener en cuenta que la exportación de productos alimentarios españoles ya se estaba viendo amenazada por los aranceles de Estados Unidos y la incertidumbre generada por el Brexit, a lo que ahora se suma una crisis económica global que podría suponer incluso valores inferiores a los registrados en 2017.

#### **5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?**

Los diferentes estudios publicados apuntan que no es previsible poder recuperar las cifras de 2019, que

alcanzaron una producción superior a los 119.000 millones de euros y 436.700 afiliados a la Seguridad Social, hasta 2022.

#### **6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

La facturación podría caer hasta un 4-8%, llegando a alcanzar un descenso de 10.000 millones de euros en el peor de los escenarios. En cuanto al empleo, los datos muestran una pérdida de entre 4.000 y 11.000 puestos de trabajo directos.

#### **7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?**

El momento actual de crisis económica y la propia pandemia han supuesto grandes cambios en el comportamiento del consumidor y afianzado otros que ya veníamos observando años atrás. Como consecuencia, nos encontramos con tendencias que apuntan hacia un fortalecimiento del binomio alimentación-salud, el incremento de la demanda de productos capaces de sorprender a un consumidor que suple las menores salidas a restaurantes con la adquisición de productos premium en el hogar, el aumento de las denominadas "tribus urbanas" -que ya incluye a quienes basan su elección en el impacto medioambiental ("climatarianos")- y la relevancia de la variable sostenibilidad, con especial énfasis en la economía circular.

No cabe duda de que el valor añadido va a contar más que nunca y

que hay que reformular la experiencia de compra, tanto en tienda como desde el hogar, por lo que podríamos afirmar que innovar se va a convertir en obligatorio.

Por otro lado, la nueva situación ha consolidado definitivamente al comercio digital y ha puesto de manifiesto la necesidad de un sector en línea con todo lo referido a la Industria 4.0.

### **8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector**

El Covid-19 ha demostrado ser más agresivo en las personas con afecciones de salud, como diabetes y enfermedades cardiovasculares, así como para las personas con sobrepeso y obesidad. Todas ellas son patologías estrechamente vinculadas a la alimentación. Por tanto, hemos de afrontar el reto de desarrollar nuevos ingredientes y alimentos funcionales que reduzcan la morbilidad de las Enfermedades no Transmisibles (ENT) relacionadas con la dieta.

Por otro lado, el actual frenazo en la economía nos muestra una oportunidad para recuperarla desde una estrategia más sostenible y no vinculada al uso excesivo de recursos. En el caso de la industria alimentaria, esto se traduce en el reto de buscar nuevas líneas de negocio en torno a la revalorización de coproductos. La economía circular supone una gran oportunidad como vector de crecimiento social, económico y ambiental.

### **9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

La industria alimentaria tiene carácter vertebrador del territorio y Aragón es una región vaciada en un mundo que

se quiere separar; es una oportunidad para volver a ocuparlo.

### **10. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis.**

A corto plazo consideramos que es importante evitar subidas en cualquier impuesto o tasa que perjudique la renta de los hogares, pues hay que incentivar el consumo. Pero como medida que permita al sector alimentario -que es la principal industria de nuestro país- no sólo salir de la crisis sino también seguir siendo un pilar económico fundamental, son necesarias políticas públicas que incentiven la I+D+i en el tejido empresarial. De otro modo las pymes y micro pymes, que constituyen el 90% de nuestro sector, no van a poder dar respuesta a las nuevas tendencias.

### **11. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

La hemos de afrontar con una tremenda capacidad de adaptación a una realidad continuamente cambiante, pero sin que la gestión de lo inmediato nos haga perder el foco y nos lleve a pensar que ya innovaremos cuando nos vaya mejor. La innovación no es un lujo, sino una necesidad en la que hemos de invertir esfuerzos ahora. De otro modo no seremos capaces de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado.



# Aragonian Aerospace Clúster AERA



**Alejandro Ibrahim Perera**

Presidente

## 1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?

**Indicar la variación interanual aproximada de las ventas en el período de confinamiento y, sobre todo, respecto a la previsión para el año 2020.**

La incidencia de la pandemia afecta a la movilidad y por tanto se ve afectado de forma directa el transporte aéreo, fundamentalmente los vuelos comerciales de pasajeros, produciendo caídas a nivel mundial de más del 80% respecto al año anterior. Como consecuencia, la cadena de valor se ha visto reducida en la fabricación de aeronaves, lo que trae como consecuencia la previsión de una disminución de las ventas, como media, en torno al 40% en 2020.

## 2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?

## 3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?

Las empresas que están diversificadas en su producción en aeronáutica y automóvil están soportando mejor los contratiempos, si bien la situación está siendo compleja por su larga duración. Disponer de pymes hace que la capacidad de adaptarse pueda ser mejor, pero hay que considerar la necesidad de financiación y tesorería, lo que puede producir situaciones delicadas que deben ser compensadas para promover la reactivación del sector.

Sin duda, los proyectos aeronáuticos de fabricación se realizan en el largo plazo y en estos meses, debido

a la pandemia, se ha disminuido la cadencia de producción, por lo que las empresas han tenido que reducir sus costes y aminorar sus inversiones en maquinaria y nuevos desarrollos.

Las inversiones pueden disminuir de media un 30% en 2021, aunque estos ajustes dependen del tipo de empresa de servicios, utillaje, ensayos o fabricación; si bien la mayoría se están viendo afectadas.

Los factores que determinarán su reactivación serían, de forma general, la activación de la movilidad aérea con el incremento y el aumento del transporte comercial de pasajeros, un sistema que permita viajar de forma segura con test o una vacuna que aísle el problema y evite confinamientos sociales.

#### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

La internacionalización está pasando por una etapa complicada por la situación mundial de cierres continuos de fronteras y confinamientos de países que complican el comercio exterior, hasta hacerlo en muchos casos inviable, unido a la falta de producción debido a que estamos en un sector de dimensión mundial que se ve afectado en casi todos los países. Las previsiones de exportaciones presentan disminuciones en torno al 30% en 2021.

#### **5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?**

No se puede dar una fecha concreta porque depende de la evolución de la pandemia pero los niveles previos, en la situación actual y previsible, no se espera recuperarlos hasta 2024 y siempre que la recuperación del sector se comience a producirse en los próximos meses.

La rama de Defensa aérea y la espacial presenta resultados más estables con un impacto menos notorio.

Las infraestructuras aeroportuarias están teniendo disminución de ingresos aeronáuticos en torno al 60%, salvo algunas como Teruel que realizan servicios de mantenimiento y estacionamiento de larga estancia de aeronaves, con incrementos del 20%.

Se está reactivando la innovación en nuevos sistemas, sostenibilidad y digitalización, con aplicaciones en áreas emergentes como los drones y el espacio aéreo.

#### **6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

En cifras generales la facturación está decayendo por la falta de actividad y movilidad y, como consecuencia, a pesar de los ERTES la disminución de empleo está siendo inevitable para varias empresas. Los gastos operativos en el sector son altos y la previsión de ingresos baja produce una falta de liquidez que puede ser insostenible.

Antes de la pandemia, a principios de año, el crecimiento del sector aeronáutico era sostenible con una media mundial en torno al 4,5% anual. La realidad y las previsiones actuales definen una fuerte contracción de cifras, que podrán volver a niveles anteriores a la pandemia a partir del 2024.

## 7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?

La creciente digitalización apostando por la industria 4.0 y la fábrica digital, la sostenibilidad como factor clave de competencia a medio plazo y la economía circular como elemento diferenciador para lograr un equilibrio industrial y rentable. La inteligencia artificial para detectar defectos en los materiales, la experiencia del pasajero con internet de las cosas y la visión artificial, los biocombustibles, el hidrógeno y las pilas de combustible en aeronaves eléctricas.

## 8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?

El sector es dinámico y con un fuerte componente tecnológico e innovador, áreas tales como defensa o espacial están en pleno desarrollo y otras en cambios significativos tales como las oportunidades de los drones y sus múltiples aplicaciones. La economía circular y la sostenibilidad abren oportunidades de expansión de la movilidad aérea con energías renovables.

## 9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?

La industria aeronáutica de Aragón es muy dependiente de otras empresas, al disponer de pymes en su mayo-

ría con un tamaño pequeño, que le hacen depender de compañías Tier 1. En otras áreas se adaptan a nuevos cambios tecnológicos o nuevos negocios, como el desmantelamiento y estacionamiento de grandes aeronaves. En innovación presenta un alto nivel de capacitación, pero es necesario mayor desarrollo empresarial.

## 10. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?

El sector aeronáutico debe considerarse estratégico a nivel nacional y regional por su capacidad de generar riqueza, trabajos especializados en un sector puntero y desarrollo industrial. En la situación actual son necesarios apoyos decididos para fomentar su crecimiento con ayudas, subvenciones a las empresas que lo componen. El transporte aéreo genera industria y posibilita el desarrollo del turismo y la capacidad de exportación de bienes y equipos.

## 11. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?

La gestión debe basarse en la capacidad de adaptación e innovación a nuevos retos de sostenibilidad, digitalización y mejoras en eficiencia, lo que conlleva la necesidad de incorporar cambios de gestión que permitan dar respuesta a las nuevas necesidades que inevitablemente se producirán. Hay que buscar las oportunidades que toda crisis produce y ésta supone un gran reto que ofrecerá nuevas posibilidades empresariales.



# Clúster para el Uso eficiente del agua.

## ZINNAE



**Marisa Fernández Soler**

Gerente

### 1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?

El sector del agua es esencial. Todos los servicios relativos al abastecimiento del agua y de saneamiento de aguas residuales fueron declarados como esenciales<sup>1</sup> desde el inicio de la pandemia, con lo cual el sector no ha sufrido paralización de la actividad en ningún momento. Otra característica que ha determinado la intensidad de cómo la pandemia está afectando al sector es la variedad del mismo. Tal y como recoge la clasificación realizada por Naciones Unidas en su informe *Water and Jobs*<sup>2</sup>, el sector del agua engloba tanto actividades productivas como servicios, que clasifica en 3 categorías: 1) Gestión integral del recurso; 2) Construcción,

manejo y mantenimiento de infraestructuras; y 3) Provisión de servicios con el objetivo de incrementar la eficiencia y productividad en el ámbito rural y urbano, así como en la industria y el sector agrícola.

Debido a esta diversidad dentro del sector, la intensidad de la afección de la pandemia está siendo muy diferente en función de cuál es la actividad de las empresas. Mientras que en el caso de compañías que gestionan actividades imprescindibles, como la depuración o la potabilización, y empresas enfocadas al sector servicios y con contratos a largo plazo, debido a sus flujos recurrentes, no han notado tanto el efecto del COVID; sin embargo, en compañías más enfocadas a la consultoría, ingeniería o construcción, las consecuencias

<sup>1</sup> Orden SND/274/2020, de 22 de marzo, por la que se adoptan medidas en relación con los servicios de abastecimiento de agua de consumo humano y de saneamiento de aguas residuales.

<sup>2</sup> WWAP (United Nations World Water Assessment Programme). 2016. The United Nations World Water Development Report 2016: Water and Jobs. Paris, UNESCO.

de la pandemia y sus restricciones les están afectando mucho más. Las primeras se han mantenido prácticamente igual, pero, como en todos los sectores, lo que se ha desplomado es la inversión, con lo que todo lo

relacionado con nuevos proyectos, mejoras o reformas se ha paralizado casi por completo. También hay que resaltar que ha habido una caída de la demanda de agua de los clientes industriales y comerciales.

### Variación interanual aproximada de ventas

No ha variado	50%
Disminución entre el 5 y el 15%	30%
Disminución entre el 40 y el 50%	20%

Fuente: Elaboración propia resultado encuesta empresas socias del clúster.

## 2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?

La respuesta de las empresas ante esta crisis sanitaria, económica y social ha exigido que las empresas hayan tenido que tomar un conjunto de medidas muy diversas:

- Ha sido fundamental el nivel de digitalización de las empresas, para poder coordinar en tiempos de confinamiento los equipos de trabajo en campo con el personal que realizaba el trabajo desde sus casas, sin que la actividad de la empresa se viese resentida, ni los clientes afectados. Por ello, muchas empresas que todavía no lo tenían tan desarrollado, han visto la necesidad de reforzar y ampliar los medios para el teletrabajo;
- Ante el parón comercial, ha habido empresas que se han apoyado más en sus esfuerzos dedicados a la investigación y desarrollo (proyectos europeos);

- Ha sido necesario favorecer la conciliación familiar para poder atender las necesidades del cuidado de los niños y personas mayores y que los trabajadores pudieran hacer frente a las consecuencias sociales que ha provocado el coronavirus;
- Ha sido necesario reducir los costes, tanto en personal y acogerse a ERTes ante la disminución de la actividad comercial, así como prescindir de servicios externos;
- Financieramente ha sido necesario ser muy rígidos y escrupulosos en las formas de pago para evitar la morosidad.
- Ha sido necesario unir fuerzas y se está viendo un proceso de búsqueda de socios con los que compartir riesgo y asegurar la inyección de capital para su continuidad futura y su crecimiento frente a las incertidumbres venideras.

## 3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan

## para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?

Durante los primeros meses de la pandemia, se aplazaron la casi totalidad de las nuevas inversiones a la expectativa de la evolución de esta. Al constatar desde verano que la pandemia se alarga y la llegada de una segunda ola han llevado a que las inversiones se suspendan hasta 2021. Las previsiones para 2021 son de reducción de las inversiones, sobre todo en la primera mitad. El factor determinante para decidir las inversiones es la certidumbre, ya no solo de la pandemia, sino de lo que se podrá y no hacer, de la actividad. El factor clave es que haya un plan a medio plazo que cree certidumbre. Es mejor una mala certidumbre, con malas expectativas, a la incertidumbre. Ante la primera pueden tomarse acciones correctoras o reducir inversiones, ante la segunda, todo se anula o se aplaza.

## 4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?

Un 20% de las empresas consultadas ha dedicado más esfuerzo a la exportación en 2020. Para 2021 se considera fundamental poder exportar, pero para ello es necesario que las condiciones para viajar sean más favorables. Varios países exigen cuarentenas a los viajeros españoles, por lo que, para exportar, necesitamos controlar mejor el virus en nuestro país.

## 5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o

## subsectores de actividad dentro de su sector?

Como ya se ha comentado, hay actividades dentro del sector que no han visto afectado su nivel de actividad. Pero, los que prestan servicios de consultoría, ingeniería, construcción y venta de equipos, y sí han visto como la pandemia reducía su nivel de actividad, no esperan una reactivación hasta mediados de 2021 o incluso 2022. Algunas empresas se muestran incluso más pesimistas y no esperan recuperar niveles previos a la pandemia hasta 2024.

## 6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?

La mayoría de las previsiones apuntan a una mejoría respecto a 2020, pero por debajo de lo previsto a comienzos de año. La visión ahora es más negativa que la que se tenía hace tres meses, ya que hay una opinión generalizada de que la situación en 2021 no mejorará hasta el segundo semestre.

## 7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?

El teletrabajo y las herramientas asociadas al mismo, como es el uso de canales digitales con los clientes, en lugar de presenciales. La optimización de recursos y reducción de viajes incrementando las reuniones no presenciales. Además, el desarrollo de I+D dentro de las pymes y la internacionalización.

## **8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?**

La pandemia ha visibilizado la importancia de garantizar los servicios básicos y estratégicos, como es el del sector del agua. Además, se une la voluntad europea de dirigir la reconstrucción a través de la digitalización y el medioambiente. Por ello, el sector del agua puede ser una pieza clave en la estrategia de la salida de la crisis del COVID 19 a través del impulso de la economía circular, la inversión en infraestructuras y el desarrollo de soluciones innovadoras para garantizar la calidad de los recursos hídricos. El Proyecto de Ley de Presupuestos Generales del Estado de 2021 contempla inversiones hidráulicas por 766,47 millones de euros para aumentar la seguridad hídrica y promover un uso eficiente, frenar la contaminación y combatir el cambio climático.

## **9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

La situación es similar. Escasa inversión en el sector, y mucha incertidumbre en el sector industrial debido a que Aragón está siendo especialmente golpeada en esta segunda ola por la pandemia. El sector que se dirige al ciclo urbano del agua no se ha visto afectado por la disminución en la demanda que se ha dado en localidades turísticas españolas (por ejemplo, en Ibiza el consumo de agua ha caído un 20% o en Sevilla un 11%), lo que pone en riesgo el equilibrio económico de las empresas abastecedoras si no revisan los sistemas tarifarios<sup>3</sup>. Y, además, destacar

que Aragón cuenta con un sector del agua muy innovador y colaborador.

## **10. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?**

Desde hace años, el sector del agua viene reclamando la urgencia de realizar un esfuerzo inversor sostenido en infraestructuras del ciclo del agua, ya que, actualmente la media anual de inversión real no alcanza el 50% de lo necesario para garantizar la calidad, la sostenibilidad de los servicios y afrontar los retos futuros como el cambio climático o los más exigentes requerimientos regulatorios en materia de calidad del agua, potabilización, depuración y reutilización. Además, de inversión, es fundamental impulsar la I+D+i para la búsqueda de soluciones costo-eficientes. Y, por último, es necesario adecuar la fiscalidad para las empresas que más están sufriendo las consecuencias de la crisis.

## **11. En su opinión personal, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

La pandemia del COVID 19 va a durar mucho más tiempo del que suponíamos, el virus va a convivir con nosotros durante los próximos años. Tenemos que impulsar un nuevo modelo fundamentado en la digitalización, la economía circular y la sostenibilidad económica, social y ambiental. Para ello la innovación y la colaboración son fundamentales, unir esfuerzos y sinergias para hacer frente a las consecuencias de esta crisis. Los clusters son una buena herramienta para contribuir a este objetivo.

<sup>3</sup> El sector del ciclo urbano del agua como vector de recuperación sostenible tras la crisis del COVID-19. Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento. Elaborado por Strategy&PwC, Junio 2020.

# Clúster de la Energía de Aragón. CLENAR



**Francisco Valenzuela Jiménez**

Gerente

## **1. ¿Con qué intensidad han afectado la pandemia y las restricciones asociadas a su sector?**

El sector de la energía incluye a empresas muy variadas, tanto en tamaño como en estructura y actividad.

Para la mayoría de las empresas fue fácil adaptarse a una forma de trabajo remota (teletrabajo), tanto a nivel de ingeniería como en el desarrollo y control de las instalaciones. Así mismo, al estar consideradas como actividad esencial, las restricciones fueron relativamente bajas.

Como contrapunto a esta “ventaja” que tuvieron muchas de las empresas del sector, otras como las estaciones de servicio, sufrieron una pérdida que osciló entre el 80% de los días de restricciones más severas y el 60% del resto de jornadas al tener que permanecer abiertas en horario normal, pero con ventas en mínimos.

De manera concreta, en lo que a instalaciones de energía fotovoltaica se refiere, se ha mantenido un ritmo

de crecimiento constante y no se ha visto muy afectado. Las instalaciones de autoconsumo de la pequeña y mediana empresa son las que se han reducido, precisamente por esa incertidumbre asociada a la pandemia y sus consecuencias, que impide a este tipo de empresas acometer inversiones seguras.

## **2. ¿Qué factores han sido fundamentales para la resiliencia de las empresas de su sector ante esta crisis? ¿Destacaría por su singularidad alguna medida extraordinaria (tecnológica, comercial, laboral, financiera, etc.) aplicada por alguna empresa?**

Europa ha señalado al sector de las energías renovables como tractor de la recuperación económica, eso, unido a la gran actividad en España desde las subastas de 2016, ha permitido a las empresas seguir con un volumen de trabajo importante. Los precios cada vez más bajos en

instalación de parques eólicos y fotovoltaicos, incluidos los autoconsumos, unido a la política de descarbonización europea para evitar el calentamiento global son los puntos fuertes del sector energético.

La implantación de las nuevas tecnologías en el sector eléctrico, como el desarrollo de las redes inteligentes, que permitirá a la demanda tener flexibilidad para adaptarse a la generación renovables son oportunidades para las empresas del sector.

Los fondos de recuperación europeos van a ser una oportunidad de financiación para las empresas del sector.

Además, el sector de la energía no ha sufrido de manera significativa las consecuencias de la pandemia, en comparación con otros sectores, porque llevaba mucha inercia. El ritmo de crecimiento del sector ha sido, en general, casi exponencial en los últimos tres años, apoyado por mejoras tecnológicas, bajadas importantes de precio de los materiales, proyectos cuya rentabilidad mejora año a año y por supuesto, el apoyo regulatorio desde Europa, que ha forzado a los países miembros a implementar medidas de fomento y ahorro de energía.

### **3. ¿Se han producido cancelaciones o aplazamientos significativos de decisiones de inversión previas a la propagación del Covid-19? ¿Qué previsiones en materia de inversión manejan para 2021? ¿Qué factores podrían modificar al alza estas previsiones?**

Por lo general no se han producido cancelaciones significativas. No obstante, es cierto que, debido a la paralización tanto nacional como internacional, las empresas con más operaciones internacionales han visto ralentizada su actividad, pero con cancelaciones puntuales muy poco significativas y aplazamientos muy contenidos.

Tanto en el subsector de las renovables como en el gasista, se prevén unas expectativas de crecimiento teniendo en cuenta las anunciadas modificaciones legislativas como puede ser la nueva Ley para simplificar los trámites administrativos de autorización de proyectos, el desarrollo del RDL 23/2020 para desarrollar nueva normativa para desarrollar nuevos mercados, como la hibridación, el agregador de la demanda o la convocatoria de nuevas subastas

Los factores que podrían modificar estas expectativas son todos externos y tienen que ver con modificaciones en la regulación, cambios bruscos en el mercado eléctrico, una nueva recesión económica global, etc.

### **4. En el ámbito de la internacionalización, ¿qué balance prevé que presenten las exportaciones de las empresas de su sector en el conjunto de 2020? ¿Qué previsiones maneja para 2021?**

Por lo general, las empresas de mantenimiento de energía renovable (eólica y fotovoltaica), así como las empresas dedicadas a la fabricación, esperan una caída en sus previsiones de internacionalización en torno al 40 - 50%, y para el 2021, se han corregido las previsiones a la baja.

Por otro lado, la gran mayoría de las pymes del sector están centradas en el mercado nacional. Concretamente el sector de la fotovoltaica, en gran crecimiento, es muy local, restringiéndose (salvo grandes multinacionales) al territorio nacional.

### **5. ¿Cuándo se esperan recuperar los niveles de actividad previos a la pandemia? ¿Existen asimetrías relevantes entre ramas o subsectores de actividad dentro de su sector?**

Contrariamente a la situación de otros sectores, la energía ha crecido

durante 2020 tanto en volumen de negocio como en número de proyectos e instalaciones ejecutadas. En el 2021, se espera que se mantenga esta tendencia.

## **6. ¿Cuáles son sus previsiones de evolución de la facturación y el empleo en su sector para 2021? ¿Son muy diferentes de las que tenían a principios de año? ¿Y con respecto a las previsiones de hace tres meses?**

Como tónica general, se mantienen las previsiones tanto de facturación como de empleo, corrigiendo puntualmente en determinados subsectores (principalmente el de los combustibles).

Se espera que las empresas del sector continúen creciendo a un ritmo sostenido, aunque son conscientes que van a necesitar de un esfuerzo de gestión adicional.

## **7. ¿Qué cambios en su sector, de oferta (aprovisionamientos, organización de la producción y distribución, talento, etc.) o de demanda de los clientes, considera que han llegado para quedarse?**

Planificación y previsión. Éstas son las dos palabras más repetidas por la mayoría de la gran mayoría de empresas del sector cuando se les pregunta por los cambios de esta pandemia.

Pero, sin duda, los cambios que ya estaban gestándose y que se han visto acelerados por esta pandemia vienen producidos por cambios normativos. Estos cambios permiten nuevos modelos de negocio en la venta de energía: comunidades energéticas, firma de contratos bilaterales, PPA, aparece la figura del agregador de la demanda, etc....

Se trata de modelos que evitan un desembolso inicial del cliente, es

decir no hay inversión. Por lo tanto, no repercute en sus indicadores económicos anuales. Simplemente afecta a la cuenta de gastos, teniendo un ahorro en la compra de energía.

Este tipo de modelos (servicios energéticos) son los que más demanda están teniendo a consecuencia de la pandemia.

## **8. Además de los daños ya comentados, la situación vivida en los últimos meses, ¿ha generado oportunidades de futuro en su sector?**

En el sector de la energía, la oportunidad generada está siendo una aceleración de la transición energética hacia un modelo descarbonizado, encaminado a conseguir una economía neutra en emisiones de CO<sub>2</sub>.

Adicionalmente, una gran oportunidad nacida de esta grave crisis sanitaria son los fondos europeos de recuperación.

Estos fondos de recuperación servirán sobre todo para financiar, a partir de 2021, un "pacto verde" a favor de energías limpias, la transición digital y la reindustrialización con los que el Gobierno pretende dar un impulso modernizador al país, al tiempo que reactiva los motores de una economía "gripados" por el virus.

Gracias a estos fondos podrán desarrollarse nuevos modelos de generación basados en las energías renovables, el almacenamiento de la energía y la tecnología, entre otros muchos.

## **9. ¿Cómo ve la situación de su sector en Aragón en el contexto presente en relación con la de España?**

Aragón tiene una oportunidad histórica, tiene recurso eólico, fotovoltaico, territorio disponible, agua, desniveles para acumular energía, buenas infraestructuras eléctricas...

Históricamente ha sido una comunidad generadora de energía, por lo que cuenta con el conocimiento y la capacidad humana para afrontar con éxito el cambio al nuevo modelo energético. (Universidades, centros de investigación, empresas y administración pública)

Numerosos proyectos, que podrían desarrollarse en otras comunidades españolas, se están llevando a cabo aquí, por empresas locales y con personal formado y trabajando en Aragón

Además de esto, y como vector importantísimo en el sector de la energía, debemos destacar el hidrógeno. En Aragón contamos con la Fundación del Hidrógeno, la cual cuenta con una dilatada experiencia y con años de investigación y proyectos desarrollados.

A comienzos de octubre, el Consejo de Ministros aprobó la prueba la "Hoja de Ruta del Hidrógeno: una apuesta por el hidrógeno renovable".

El hidrógeno verde se prevé clave para que España alcance la neutralidad climática y un sistema eléctrico 100% renovable no más tarde de 2050

El despliegue del hidrógeno verde incentivará el desarrollo de cadenas de valor industriales innovadoras en nuestro país, y muy concretamente en Aragón, generando empleo y actividad económica, lo que contribuirá a la reactivación hacia una economía verde de alto valor añadido

La Hoja de Ruta incluye objetivos nacionales de implantación del hidrógeno renovable a 2030, incluyendo 4 gigavatios de potencia instalada de electrolizadores. Se incorpora un hito intermedio para 2024: contar con una potencia instalada de entre 300 y 600 MW.

El sector de la energía de Aragón tiene que luchar y así lo está haciendo, demostrando su valía y experiencia, para que una gran parte de estos

objetivos nacionales pueden ser implantados en nuestra Comunidad.

## **10. ¿Qué medidas de política económica y qué cambios estructurales en nuestra economía nacional y regional considera que ayudarían a salir de la crisis?**

Tanto para las energías renovables (eólica, solar, biomasa, ...) como para la producción de hidrógeno verde y biogás, si queremos que Aragón represente un gran porcentaje de los objetivos nacionales, deberemos contar con un consenso regional entre todas las fuerzas políticas y actores sociales para establecer una estrategia que combine los aspectos técnicos y económicos, pero sin olvidar los criterios medioambientales, de sostenibilidad, sociales, ...

El empleo en este sector demanda de una cualificación muy especializada, por lo que es esencial invertir en formación profesional, en investigación y en innovación.

Al igual que sucede en otros muchos sectores, y sabiendo que es un gran esfuerzo que por parte de la Administración se está llevando a cabo una simplificación en los trámites, unida a la posibilidad de tramitación telemática integral de determinados procedimientos (tanto a nivel regional como municipal) agilizaría la salida de la crisis.

## **11. En su opinión, ¿cómo afrontamos los profesionales esta nueva etapa para la gestión?**

En principio es una etapa desconocida hasta ahora, y por lo tanto tiene las dos caras de la moneda: por un lado, va a haber que trabajar más y de forma diferente, pero por otro lado es una etapa estimulante en la que hay que dar lo mejor de cada uno.

Personalmente, me quedo con esta segunda visión y lo afrontaremos con motivación y optimismo.