



Emprende post COVID19

Málaga. Reto Turismo

Estudio de prospectiva

Junio 2020



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

Colección:

Estudios de Investigación.

Edición y dirección:

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Junta de Andalucía

Realizado por:

Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. Junta de Andalucía

Agradecimientos:

Gracias a las más de 1.500 personas, autónomas, microempresas y pymes por compartir con nosotros sus necesidades, prioridades y retos y a las personas expertas que han participado en las entrevistas sobre las que se ha basado este estudio, aportando su visión y conocimiento.

Finalizado en Junio 2020

La crisis internacional ocasionada por el Covid-19 conlleva una situación económica de la que aún no conocemos sus dimensiones, y que nos sitúa en un escenario de incertidumbre y riesgo que hasta ahora desconocido.

Pymes, personas emprendedoras y autónomas tendrán que enfrentarse a situaciones totalmente nuevas que requieren un esfuerzo en investigar las necesidades y prioridades que estos colectivos van a tener en el futuro inmediato, una vez que se inicie la "reactivación" económica y productiva.

Andalucía Emprende presenta este estudio de investigación con el objetivo de conocer a fondo las necesidades, prioridades y retos a los que se enfrenta el tejido empresarial andaluz, de manera que podamos dibujar y poner en común propuestas, servicios e instrumentos de apoyo que permitan a las empresas superar esta situación y colocarse en buena posición para abordar los retos del futuro

Índice

Introducción	4
Metodología.....	7
Fase 1. Contextualización.	7
Fase 2. Encuesta dirigida a empresas y personas trabajadoras autónomas.....	7
Fase 3. Panel de expertos de prestigio y agentes representativos del ecosistema emprendedor.....	10
Resumen metodológico	10
Situación de partida	11
Encuesta EMPRENDE-COVID19	20
¿En qué situación se encuentra su negocio/actividad en la actualidad?.....	20
¿Se ha acogido a alguna de las actuales medidas extraordinarias?	25
¿Cómo se imagina que será el futuro inmediato de su negocio tras reanudar su actividad en situación de normalidad?	28
¿Qué cambios considera que deberá tomar para continuar con su actividad y asegurar la supervivencia cuando finalice el estado de alarma?...	29
¿Cuáles cree que serán las necesidades más inmediatas que tendrán que afrontar los autónomos y empresas cuando vuelvan a la normalidad en su actividad profesional/empresarial?	32
¿Cuáles de las siguientes medidas podrían ser más efectivas para que su negocio/actividad se adapte mejor al nuevo escenario que se plantea a corto y medio plazo?	37
¿Qué tipo de ayuda/apoyo cree que es más importante para superar las necesidades más inmediatas?	42
¿Qué carencias ha detectado en su negocio que han supuesto un aprendizaje?.....	48
¿Necesitará reformas o adaptaciones?, ¿de qué tipo?	54
La voz de los expertos.....	62
Situación de partida.	63
Retos y necesidades de adaptación	65
Despegar con éxito y encontrar nuevas oportunidades.....	67
El papel de la Administración autonómica	68
Iniciativas y palancas para el desarrollo del turismo.....	69

Introducción

La crisis internacional ocasionada por el Covid-19, supone el mayor reto para la economía, las personas emprendedoras, autónomas y todo el tejido empresarial, ya que nos sitúa ante un escenario de dimensiones, incertidumbre y riesgo aún desconocidos.

Las empresas tendrán, por tanto, que enfrentarse a situaciones totalmente nuevas que requiere de las instituciones públicas un **esfuerzo en conocer los retos, necesidades y prioridades** que van a tener en el futuro inmediato, una vez que se inicie "la reactivación" económica y productiva.

Andalucía Emprende es una entidad pública adscrita a la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía que apoya y fomenta el emprendimiento desde hace más de 25 años, apostando por el talento y la iniciativa emprendedora como principales impulsores de la economía y el empleo. Por ello, precisamente ahora, asumimos la responsabilidad de aportar **conocimiento sobre la situación presente de partida hacia este nuevo escenario y, sobre todo, de las perspectivas, dificultades y retos** a los que habrán de enfrentarse personas emprendedoras, empresarias y autónomas de Andalucía en un futuro inmediato. Es para ello para lo que hemos realizado este trabajo de investigación prospectiva, con un triple enfoque metodológico:

1. Un **estudio sociológico**, basado en una encuesta en la que han participado más de **1.500 pymes, microempresas y autónomos**, para conocer a fondo las necesidades, prioridades y retos a los que se enfrenta la economía andaluza, de manera que podamos dibujar y poner en común propuestas, servicios e instrumentos de apoyo que permitan a las empresas superar esta situación, y colocarse en una buena posición para abordar los desafíos del futuro en este difícil contexto.
2. Un **panel de expertos** y agentes sociales representativos del ecosistema emprendedor, las pymes y el trabajo autónomo, de la provincia de Málaga o del

sector del turismo, en el que **han participado 10 personas de reconocido prestigio**, a través de entrevistas personalizadas.

3. Un exhaustivo **análisis de fuentes estadísticas y trabajos de investigación especializados** que han aportado suficiente información y conocimiento para contextualizar y complementar, con trazabilidad, un trabajo esencial para entender los múltiples aspectos de esta nueva situación que se abre paso.

Las previsiones y perspectivas recogidas en este trabajo y su ulterior análisis, tienen por objeto servir de base para marcar estrategias y líneas de acción y cooperación promovidas por los diferentes agentes que componen el ecosistema emprendedor, así como para diferenciar y priorizar actuaciones en función del ritmo de recuperación de la actividad empresarial.

Como **objetivos prioritarios** de este estudio, destacan los siguientes:

- **Conocer las necesidades** que las empresas prevén que se van a encontrar con la vuelta a la normalidad, e **identificar las principales dificultades** que entienden que van a tener que afrontar derivadas de los cambios normativos para cumplir con las normas higiénico sanitarias y de distanciamiento social.
- Recoger las **potencialidades y carencias** que han detectado en sus negocios durante la etapa de confinamiento.
- **Descubrir las iniciativas de cambio** que se han marcado a corto plazo para afrontar los primeros meses de funcionamiento tras el confinamiento (desescalada), así como las innovaciones que pueden incorporar a sus modelos de negocio para **afrontar los retos del futuro**.
- Detectar las características de los **negocios que han gestionado esta crisis con más éxito** y descubrir las nuevas **oportunidades de negocio** y estrategias para adaptarse y evolucionar.
- Disponer del **conocimiento necesario para generar propuestas de acción** a partir de la colaboración y el consenso del ecosistema emprendedor y rediseñar

servicios públicos que puedan ser útiles y eficientes para las empresas y emprendedores ante los nuevos retos que se plantean.

Metodología

Este trabajo de investigación prospectiva sigue una metodología práctica y rigurosa, en el marco del estado de alarma generado por la pandemia provocada por el COVID-19, y está orientado principalmente a conocer las necesidades, expectativas y retos de personas emprendedoras, autónomas y empresas a partir de estos momentos. El trabajo se ha estructurado en **tres fases diferenciadas y complementarias** a su vez.

Fase 1. Contextualización.

Se ha realizado una contextualización del escenario actual de la actividad económica generado por la pandemia del coronavirus, sustentada en **fuentes secundarias oficiales y de contrastada garantía**. Para ello, se ha analizado la incidencia de esta crisis a nivel andaluz, descendiendo a los indicadores provinciales de Málaga y del sector del turismo, en casos específicos. La importancia y riqueza de la información recabada en este análisis general, radica en la **actualidad de los datos expuestos** de ámbito laboral y empresarial y en sus distintas relaciones y tendencias, explicando con una evidencia empírica las consecuencias socioeconómicas de esta crisis internacional.

Fase 2. Encuesta dirigida a empresas y personas trabajadoras autónomas

El estudio de prospectiva sobre las necesidades, expectativas y retos de empresas y personas autónomas, obedece a una encuesta realizada a una selección muestral basada en la siguiente **ficha técnica**:

Población objeto de estudio	Empresas y trabajadores autónomos de Andalucía
Universo (marco muestral)	115.375 Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica. Fuente: IECA
Procedimiento de muestreo	Envío de encuesta a través correo electrónico, redes sociales y plataformas digitales de Andalucía Emprende
Recogida de información	Formulario web de Google
Tamaño de la muestra	394 encuestas
Margen de confianza	95%
Error muestral	+/- 4,93%
Varianza	Máxima indeterminación ($p=q=50\%$)
Fecha de la encuesta	Abril –Mayo de 2020
Coordinación	Área de Conocimiento y Estrategia. Andalucía Emprende
Fuente	Andalucía Emprende 2020

En el procedimiento de muestreo se ha enviado un **cuestionario a 2.859 personas empresarias y autónomas** registradas en las bases de datos de Andalucía Emprende, a las que habría que añadir las que han accedido a través de las **plataformas digitales** de Andalucía Emprende, de la difusión a través de **redes sociales** y otros medios de comunicación, además de aquellas que proviene del **apoyo de otras organizaciones y entidades** relacionadas con el ecosistema empresarial y emprendedor.

La distribución para el procedimiento del muestreo se ha realizado según la distribución territorial del tejido productivo andaluz, siguiendo los datos de demografía empresarial publicados por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Provincia	% de empresas/autónomos
Almería	5,11 %
Cádiz	9,44 %
Córdoba	8,85 %
Granada	9,65 %
Huelva	4,90 %
Jaén	6,78 %
Málaga	26,27 %
Sevilla	29,00 %
TOTAL	100 %

Tras el procedimiento de muestreo, **el número total de empresas y autónomos que han participado en la encuesta ha sido de 1.500**, muy por encima de las 400 que inicialmente se consideraban suficientes para disponer de resultados con el adecuado margen de confianza. Para el análisis de la provincia de Málaga se han analizado **394 encuestas** en las que han participado personas emprendedoras, autónomas y empresariado de la provincia.

La encuesta realizada se compone de los datos generales de caracterización de las empresas y de un total de 11 preguntas, estructurada en tres grupos:

1. Datos generales de caracterización de las empresas
2. Situación de las empresas durante el estado de alarma
3. Retos a afrontar ante la vuelta a la normalidad

Fase 3. Panel de expertos de prestigio y agentes representativos del ecosistema emprendedor

En esta fase se ha contado con la colaboración de un grupo de **expertos de reconocido prestigio y de agentes sociales representativos del ecosistema emprendedor**, de las pymes y el trabajo autónomo en Andalucía. A través de una entrevista personalizada, **han participado 21 personas**, contestando a 5 preguntas comunes y abiertas, relacionadas con el objeto del estudio. La recepción de la información de estos agentes claves se ha realizado mediante un formulario web, reforzando la participación de los mismos por vía telefónica cuando ha sido necesario.

Resumen metodológico

FASE I

Contextualización.

Fuentes secundarias, marco general, análisis regional, provincial y sectorial

FASE 2

Encuesta a empresas/autónomos

Muestra: 1.500 empresas/autónomos.

Cuestionario con 11 preguntas

FASE 3

Panel de 10 expertos y agentes claves del ecosistema emprendedor

Entrevistas personalizadas con 5 preguntas abiertas sobre el objeto del estudio

Situación de partida

La Comisión Europea (CE), que **la UE sufrirá la mayor recesión de su historia**, si bien se anticipa una vuelta a **crecimientos positivos en la segunda parte del año**.

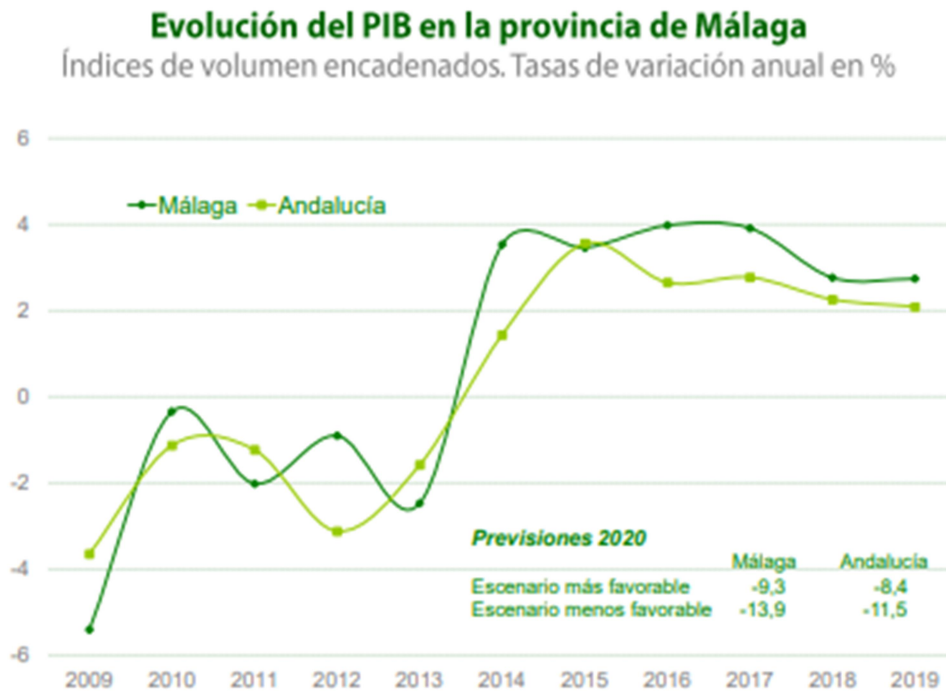
La Comisión, en su Pronóstico Económico de Primavera 2022, reconoce que las medidas de confinamiento e hibernación puestas en marcha provocarán un desplome de la actividad económica en el primer semestre del año y que **el impacto de la crisis y la intensidad de la recuperación no será homogéneo por países**.

En el caso de España, considera que **el PIB sufrirá un desplome este año (-9,4%)**, seguido de un repunte en 2021 (+7%), insuficiente, en todo caso, para recuperar los niveles previos. De hecho, a finales de 2021 todavía estará un 3% por debajo, por lo que **habrá que esperar, al menos, hasta 2022 para alcanzar niveles anteriores** a la crisis.

El Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) señala que **la economía andaluza ha experimentado en el primer trimestre un ajuste del -4,3%** respecto al mismo periodo del año anterior, dos décimas inferiores al comportamiento del conjunto de la economía española, que fue del -4,1%.

Unas primeras estimaciones de la Contabilidad Provincial Anual del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), realizadas para las provincias andaluzas, apuntan a un fuerte descenso de la producción. **La relevancia que la actividad turística tiene en su estructura productiva incide, en gran medida, en estas perspectivas** de evolución de la producción, ya que esta rama es una de las más afectadas por la crisis generada por el COVID-19.

Las previsiones 2020 para **Málaga**, de Analistas Económicos de Andalucía apuntan a **una caída de la producción del 9,3%** en el escenario más favorable (-8,4% en Andalucía), que podría ser cercana al 14% en un escenario menos favorable (-11,5% en Andalucía), en el que la recuperación se retrasase.



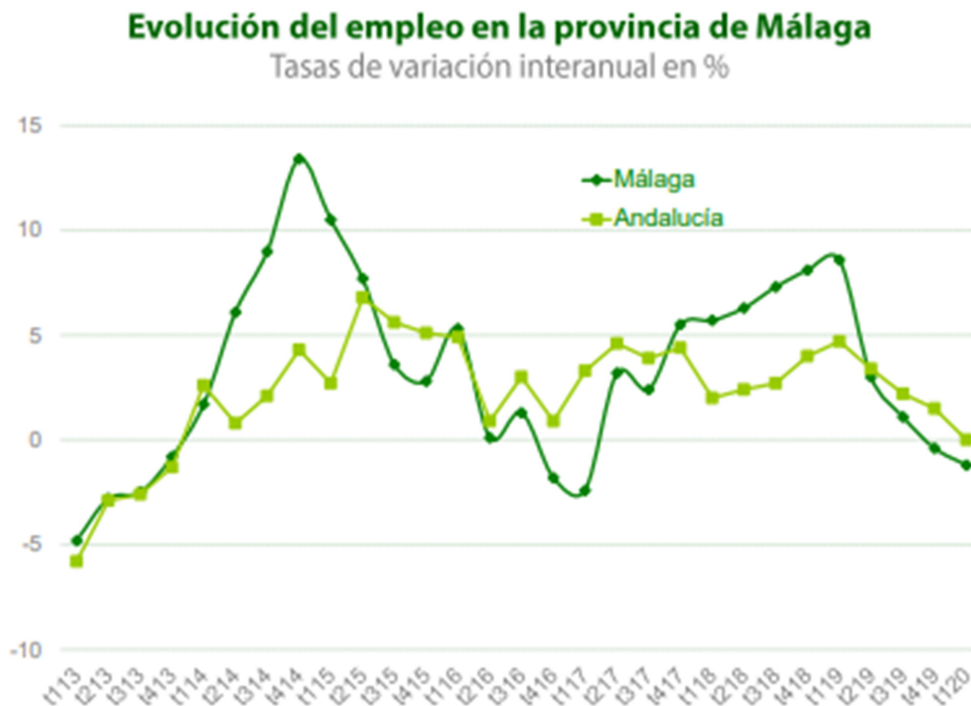
Fuente: Situación económica y perspectivas de las provincias de Andalucía.

Analistas económicos. Mayo 2020.

La Comisión Europea también prevé que, en España, el brusco deterioro de la actividad económica irá acompañado de una **intensa destrucción de empleo**, agravada por la elevada temporalidad que caracteriza al mercado laboral español, por lo que la tasa de paro llegará cerca del 19% de la población activa, casi cinco puntos más que en 2019, para bajar hasta el 17% el próximo año.

En la explotación detallada que hace el IECA de la Encuesta de Población Activa, respecto al trimestre anterior, el número de ocupados disminuyó en Andalucía un 0,9%, situándose en 3.107.200 (28.900 menos), lo que supuso que la tasa de empleo se situase en el 44,4%. En el primer trimestre del año el paro subió un 1,6% respecto al trimestre anterior, registrándose 836.700 personas paradas (12.800 más). **La tasa de paro en Andalucía aumentó 0,4 puntos respecto al trimestre anterior, situándose en el 21,2%**. Se creó empleo respecto al trimestre anterior en el sector agrario (15.300 empleos más) e industria (+12.000), y se destruyó en servicios (44.300 empleos menos) y construcción (-11.900).

En la **provincia de Málaga**, el mercado de trabajo, según la Encuesta de Población Activa, en el primer trimestre de 2020 el número de ocupados se elevó a 639.500, lo que supone el 20,6% del empleo total en Andalucía. Esta cifra supone un descenso del 1,3% respecto al cuarto trimestre de 2019. Por su parte, **la tasa de paro se ha incrementado en 1,7 p.p. situándose en el 19,4%**, si bien es inferior al promedio regional (21,2%). En términos interanuales, el empleo en la provincia se ha reducido en un 1,2%, lo que se explica por la caída en la construcción (-20,9%) y en los servicios (-2,7%), destacando el mayor peso del sector terciario (80,6% en el primer trimestre de 2020), donde además se ha estimado el descenso absoluto más acusado, con 14.400 ocupados menos con relación al primer trimestre de 2019.



Fuente: Situación económica y perspectivas de las provincias de Andalucía.

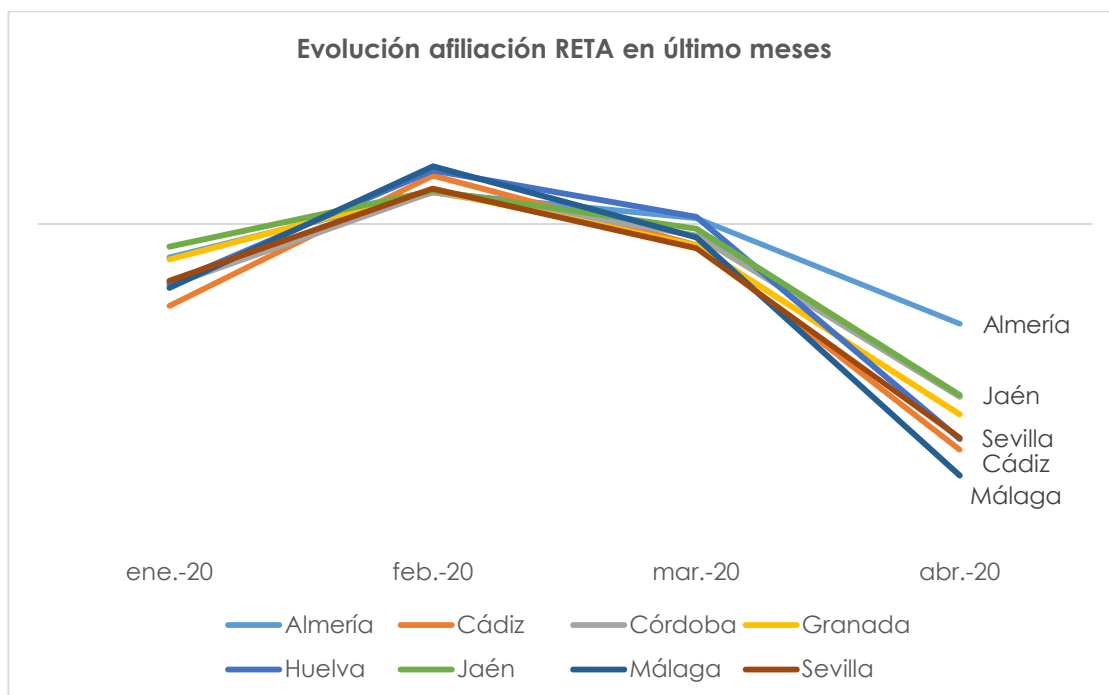
Analistas económicos. Mayo 2020.

El número de **afiliados a la Seguridad Social**, en el promedio enero-marzo, ha aumentado un 1,8% en términos interanuales (0,8% en la región), aunque hay que reseñar que los datos de marzo sí se han visto afectados por la declaración del estado de alarma, moderándose el incremento interanual al 0,7%. En términos intermensuales, los datos de marzo mostraron un descenso en la provincia del 2,0% respecto a febrero, caída que se intensificó en el mes de abril (-4,8% respecto a marzo).

Otro dato de interés a tener en cuenta es el número de afectados por **Expedientes de Regulación Temporal de Empleo** de fuerza mayor. **A 30 de abril de 2020 en Málaga se han registrado 122.012 trabajadores por causa de fuerza mayor** y 8.101 por otras causas (económicas, organizativas o de producción).

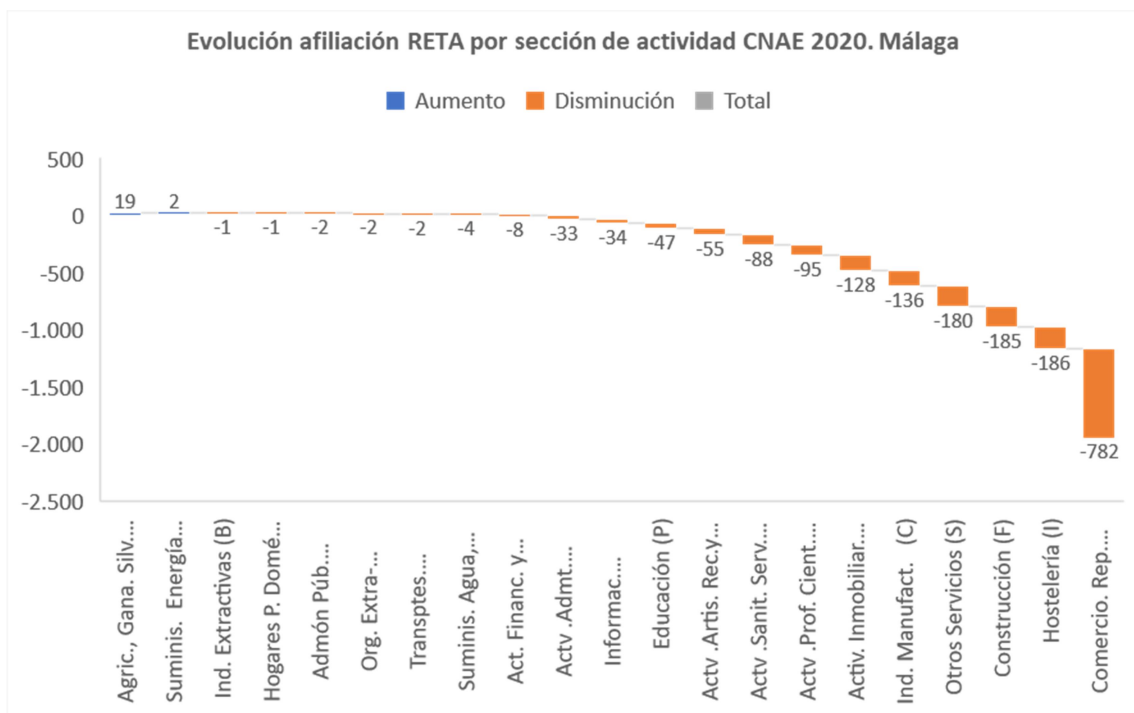
Los datos de **afiliación al régimen de trabajo autónomo** muestran como la provincia de **Málaga se ha visto muy afectada por la crisis** de COVID-19 ya que es la **provincia de Andalucía con mayor pérdida porcentual** de afiliación desde el mes de enero.

Los datos de afiliación media indican que Málaga, con un descenso de casi 2.000 personas y una caída de -1,62%, se sitúa a la cabeza en pérdida de afiliación a RETA en Andalucía, por delante de Sevilla y Cádiz.



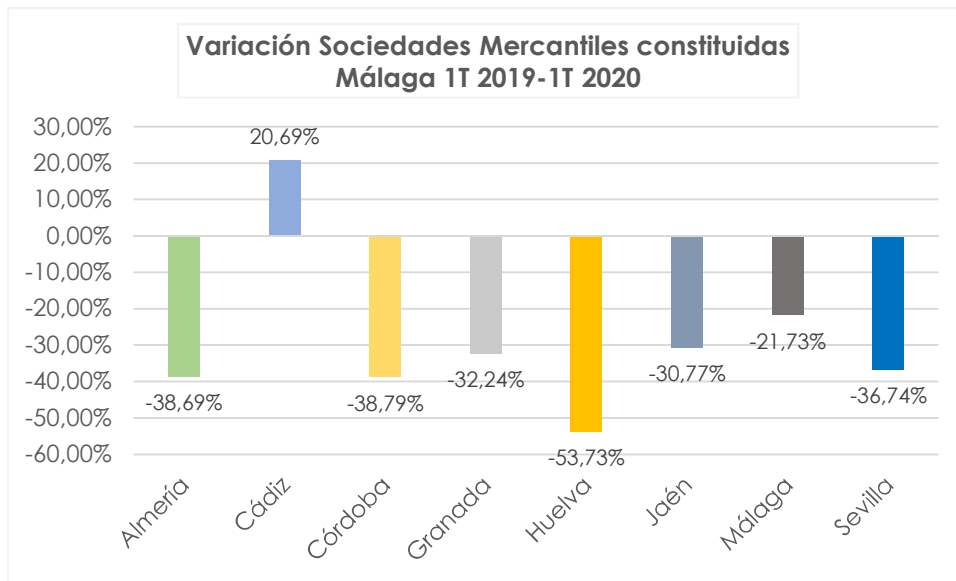
Fuente: Informe mensual del Trabajo Autónomo. Andalucía Emprende

De acuerdo con los datos ofrecidos por la Seguridad Social, el **volumen de afiliación atendiendo a la sección de actividad de CNAE** para la provincia de Málaga, sólo dos secciones de actividad registran datos positivos en la evolución desde enero de 2020 hasta el mes de abril: Agricultura, ganadería y pesca con un incremento de 19 personas afiliadas, y Suministro de Energía con una subida de 2 personas. El resto ofrecen valores negativos, destacando como principales afectadas, las actividades del Comercio, la Hostelería y la Construcción.



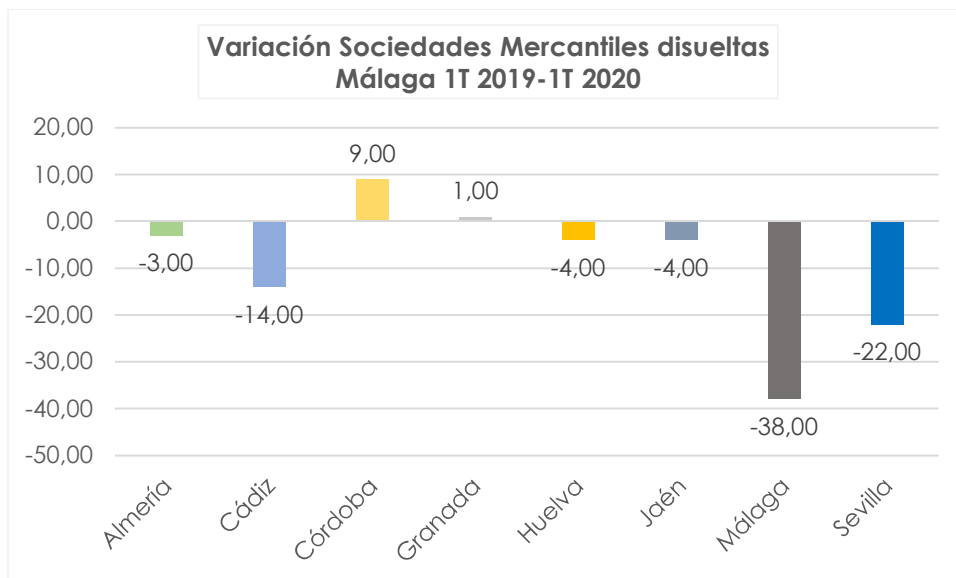
Fuente: Informe mensual del Trabajo Autónomo. Andalucía Emprende

El número de sociedades mercantiles constituidas ha descendido en la provincia de Málaga 21,73%, siendo la provincia andaluza donde menos han disminuido, siendo Huelva con un 53,73 % la que más ha perdido.



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social

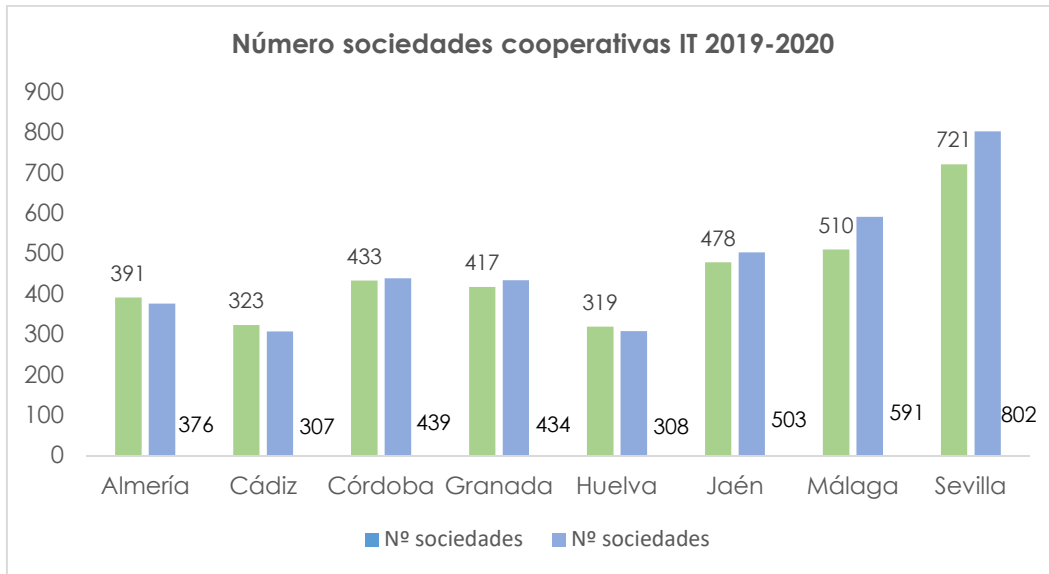
En empresas disueltas por causas voluntarias y otras, Córdoba y Granada son las únicas provincias en las que aumenta el número de sociedades disueltas, en Málaga, sin embargo, se disuelven un 38 % menos de sociedades, la segunda de Andalucía.



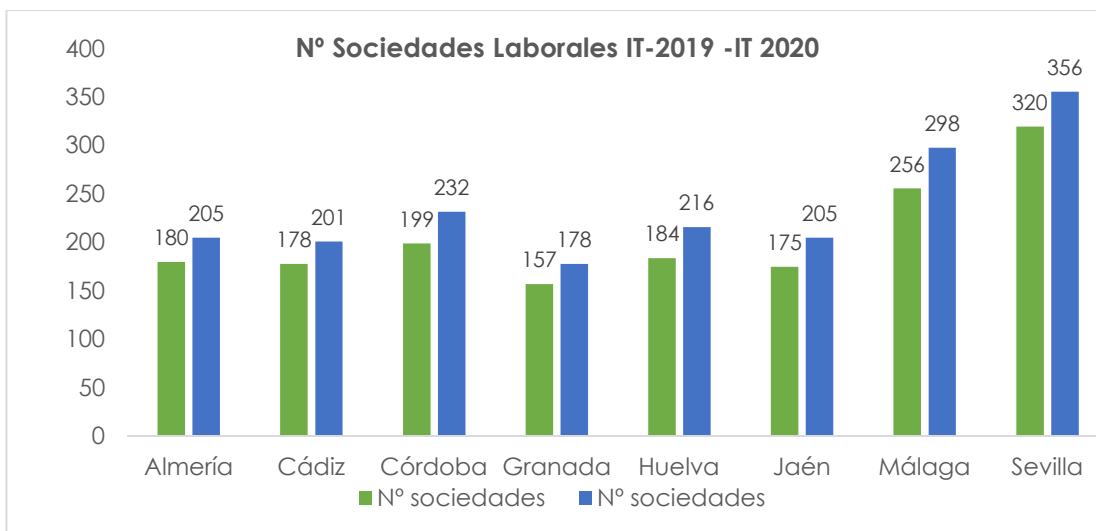
Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social

El número de **empresas de economía social**, atendiendo a la provincia donde tienen su sede social, ha experimentado un descenso menor comparando el primer trimestre de 2019 y 2020, lo que viene a reforzar que este tipo de entidades ha soportado mejor el impacto de la crisis.

En Málaga la disminución ha sido del 13,7 % en el caso de las sociedades cooperativas y del 1,4% en las sociedades laborales.



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social

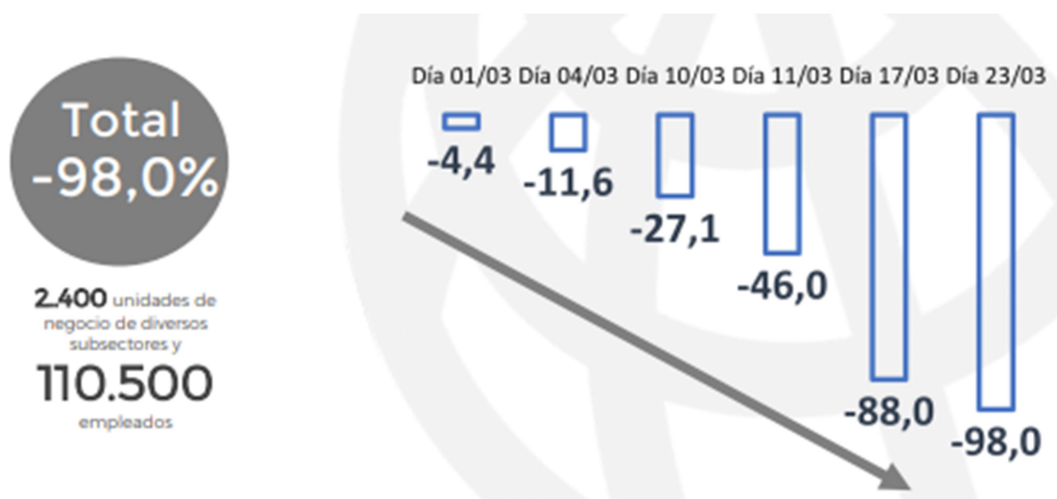


Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social

Con una representación en la economía española equivalente al 12,3% del PIB, **el turismo constituye uno de los pilares fundamentales** de la actividad del país, capaz de generar el **12,7% del empleo total, 2,4 M de afiliados a la seguridad social** en turismo.

Los resultados del Barómetro elaborado por STR y Cushman & Wakefield señalan como el mercado hotelero español comenzó los dos primeros meses de 2020 con indicadores positivos en la práctica totalidad de los destinos. La situación hasta la aparición de la pandemia era, por tanto, positiva con crecimientos notables en RevPAR (ingreso medio por habitación disponible) y destinos como A Coruña (+12%), Málaga (+14%), Granada (+19%) y también Madrid (+5%), donde la tendencia al alza seguía consolidando el destino.

La actividad turística en España ha venido cayendo en picado desde el pasado 1 de marzo, según la encuesta elaborada por Exceltur, hasta un nivel que alcanzó casi el 100% al 31 de marzo, cinco días después de la aplicación de la orden de cierre de alojamiento turísticos, a la vez que el espacio aéreo exterior y la movilidad de los españoles.



Fuente: Encuesta elaborada por Exceltur

En el caso de Andalucía, el estudio de Exceltur recoge una estimación de **pérdida de actividad turística, respecto a 2019, de -32,4%**.

Actualización 31/03/2020

	Pérdida de actividad económica sobre escenario central Exceltur (+1,5% vs 2019)			Pérdida de actividad turística respecto a 2019
	PIB Total	Directos	Indirectos	
	Millones euros			
Total España	- 54.733	- 39.138	- 15.595	-32,4%
Datos por CC.AA				
Andalucía	-8.963	-6.240	-2.723	-32,5%
Baleares, Illes	-6.076	-4.464	-1.612	-40,8%
Canarias	-4.718	-3.131	-1.587	-25,9%
Cataluña	-10.881	n.d.	n.d.	-34,0%
C. Valenciana	-6.730	-5.336	-1.394	-33,6%
Madrid, Comunidad de	-6.383	-4.363	-2.020	-27,9%
Galicia	-2.476	-1.698	-778	-33,2%
Resto CC.AA	-8.506	n.d.	n.d.	-32,5%

Fuente: Encuesta elaborada por Exceltur

Un informe realizado por la Diputación de Málaga sobre el impacto de la crisis sanitaria en el turismo de la provincia, apuntan a una **pérdida de más de cuatro millones de turistas en la Costa del Sol entre el 15 de marzo y el 30 de junio de 2020**. Ello implicará unas **pérdidas de más de 4.000 millones de euros** para la provincia de Málaga.

El sector estima que los efectos de la pandemia de coronavirus harán que la recuperación de escenarios nuevos con menor número de turistas, no precrisis, sea en la temporada que viene, en concreto en primavera del año 2021. **Este año se da por perdido y se considera un año de transición** donde los esfuerzos estarán volcados en la gestión de ayudas y costes, la aplicación de medidas de salubridad y confianza del consumidor, y la captación de mercado nacional, tres acciones necesarias para conseguir la viabilidad de los negocios turísticos.

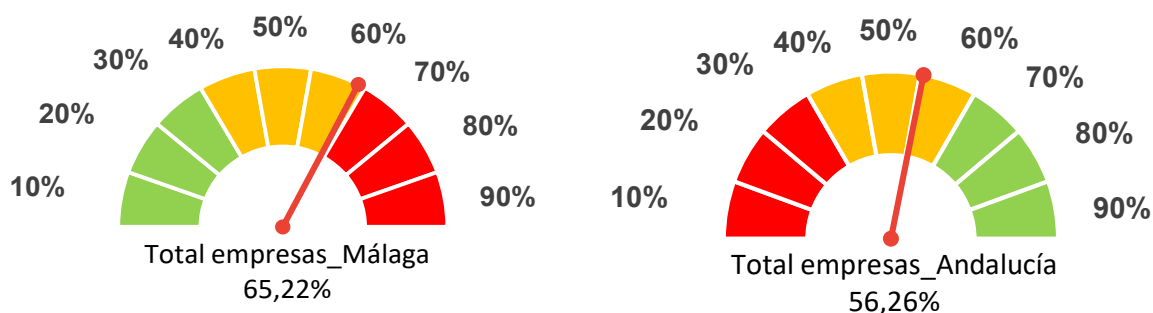
Encuesta EMPRENDE-COVID19

¿En qué situación se encuentra su negocio/actividad en la actualidad?

Como primera cuestión de interés en este estudio se plantea la necesidad de abordar el punto de partida del trabajo autónomo ante la situación de vuelta a “la normalidad” en su actividad y, en muchos casos, la reapertura de los negocios.

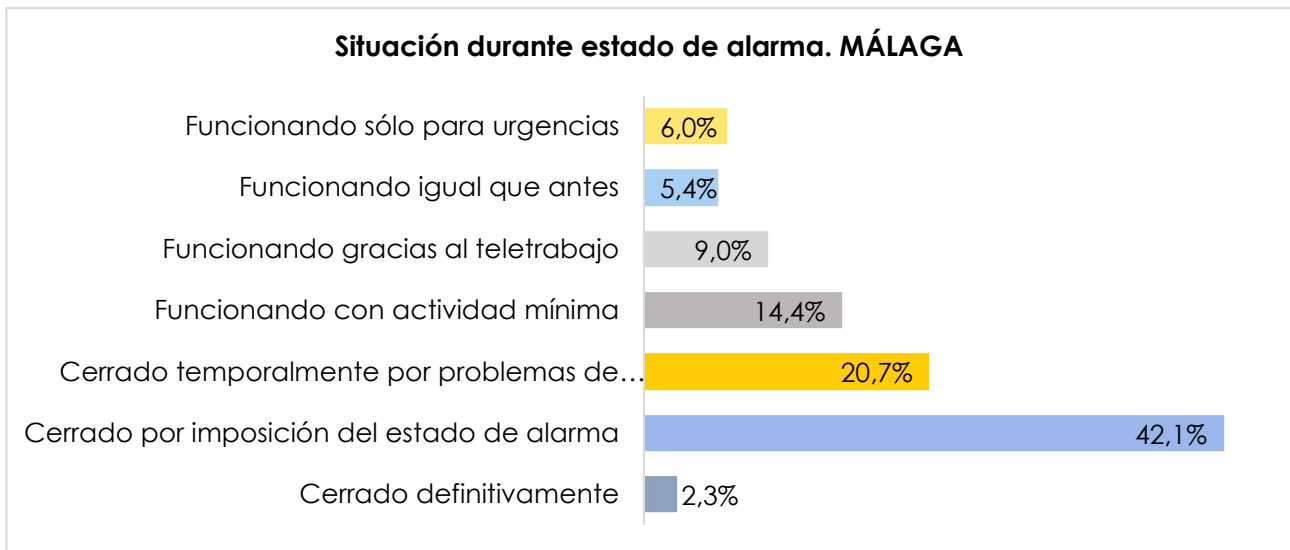
Para ello se introduce una primera pregunta que trata de ofrecer luz sobre el **impacto que ha tenido para las empresas y personas autónomas de Málaga la situación de excepcionalidad** a raíz del estado de alarma decretado por el gobierno el día 14 de marzo.

A nivel general se puede indicar que un 65% de las empresas ha tenido que abandonar su actividad durante el período de alarma, mientras que el mismo dato para el conjunto de Andalucía se queda en poco más del 56%



A la vista de los resultados obtenidos se puede hablar de un cierre de actividad muy elevado en la provincia de Málaga, independientemente de las causas que lo hayan provocado.

En torno al **65% de empresas afirma haber paralizado su actividad** durante el período de situación de alarma. Es cierto que una amplísima mayoría ha cesado su actividad con la intención de volver a reactivarla en cuanto sea posible, mientras que un porcentaje mínimo declara haber abandonado definitivamente su actividad empresarial (2,34%). Por otro lado, el **35% de las empresas ha seguido funcionando de algún modo**, aunque un gran número lo hace con una actividad muy reducida.



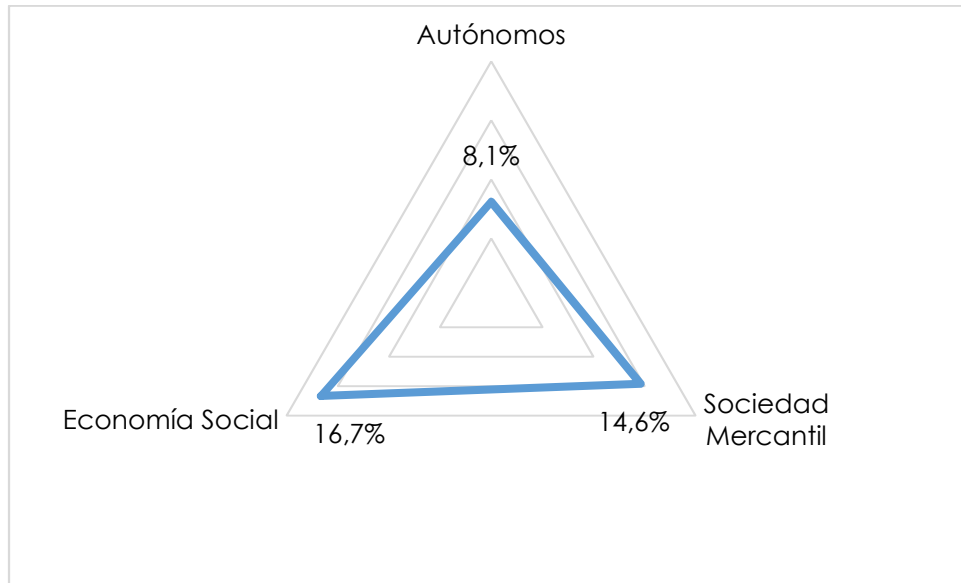
Como se observa también en el gráfico, un 9% de las empresas ha seguido **funcionando a través de fórmulas de teletrabajo**. Se percibe que la opción de teletrabajo sigue siendo una **asignatura pendiente** de nuestro tejido empresarial. Según un estudio reciente de la consultora Randstad sólo el 22% de la población ocupada en España puede desarrollar su trabajo plenamente desde casa. Un 50% de este contingente de teletrabajadores son profesionales y personal científico e intelectuales, mientras que otro 20% es personal administrativo. Sólo 17% corresponde a personal de dirección y casi un 11% es personal técnico de apoyo¹. Sin embargo, hay profesiones y sectores como el comercio, restauración, construcción, sector primario, industria manufacturera y otras donde el teletrabajo es residual o simplemente inexistente.

La encuesta nos muestra como la opción de teletrabajo como alternativa para poder seguir con la actividad es minoritaria, pero se ha querido hacer un zoom en esta realidad para analizar en detalle los datos.

El 9% de las empresas y trabajadores autónomos de Málaga han **vinculado la continuidad de su actividad empresarial al teletrabajo**. De estas empresas más del 90% pertenecen al sector servicios y 3 de cada 4 son trabajadores autónomos. No obstante, cuando se observa el peso que tiene por cada forma jurídica, se percibe el déficit en este aspecto para los autónomos

¹ https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/03/NdP_Randstad_Teletrabajo-en-Espa%C3%B1a.pdf

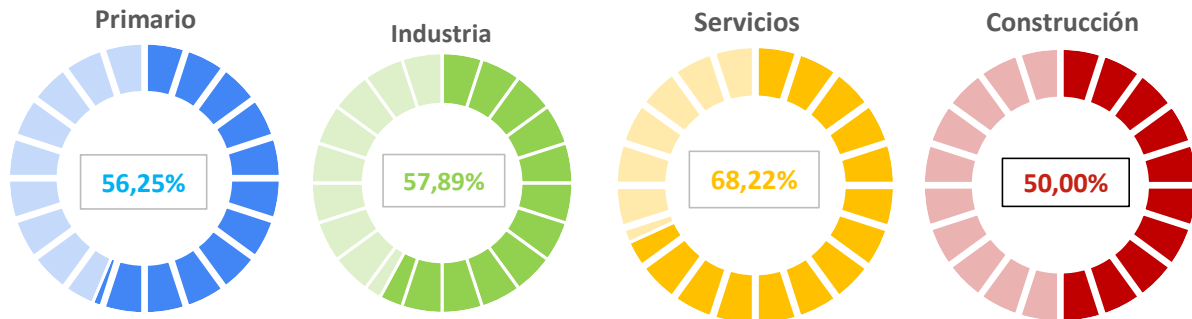
El teletrabajo es una opción sólo para el 8,1% de trabajadores autónomos, porcentaje que se incrementa considerablemente en el resto de tipos de empresas.



Comprobamos también esta situación de partida de las empresas y trabajadores autónomos en función de determinadas **variables de control para ver posibles diferencias** ya que, en ocasiones, el sector económico, la forma jurídica o el tamaño de la empresa determinan realidades muy distintas en lo que respecta al comportamiento o en el efecto de ciertos acontecimientos para el tejido empresarial.

Si se agrupan las distintas situaciones que pueden haber llevado al cese de actividad, y se muestra el porcentaje global de cierres por sectores, se observa que **el sector servicios es el que claramente se ha visto más afectado** desde que se decretara el estado de alarma y sobre el que ha impactado con más intensidad el cierre obligado de negocios. Actividades vinculadas con la hostelería, la restauración o el comercio han tenido que cerrar sus establecimientos de forma mayoritaria y dejar de prestar sus servicios de manera presencial a sus clientes, sufriendo esta situación con especial virulencia. Mientras que en conjunto de Andalucía es el sector primario el que está soportando mejor el envite de la crisis del Covid-19, debido a la necesidad de mantener el mercado de productos de primera necesidad, entre los que se encuentran los alimentos, en la provincia de Málaga los mejores resultados corresponden al sector de la Construcción, en el que 1 de cada empresas se ha visto obligada a parar.

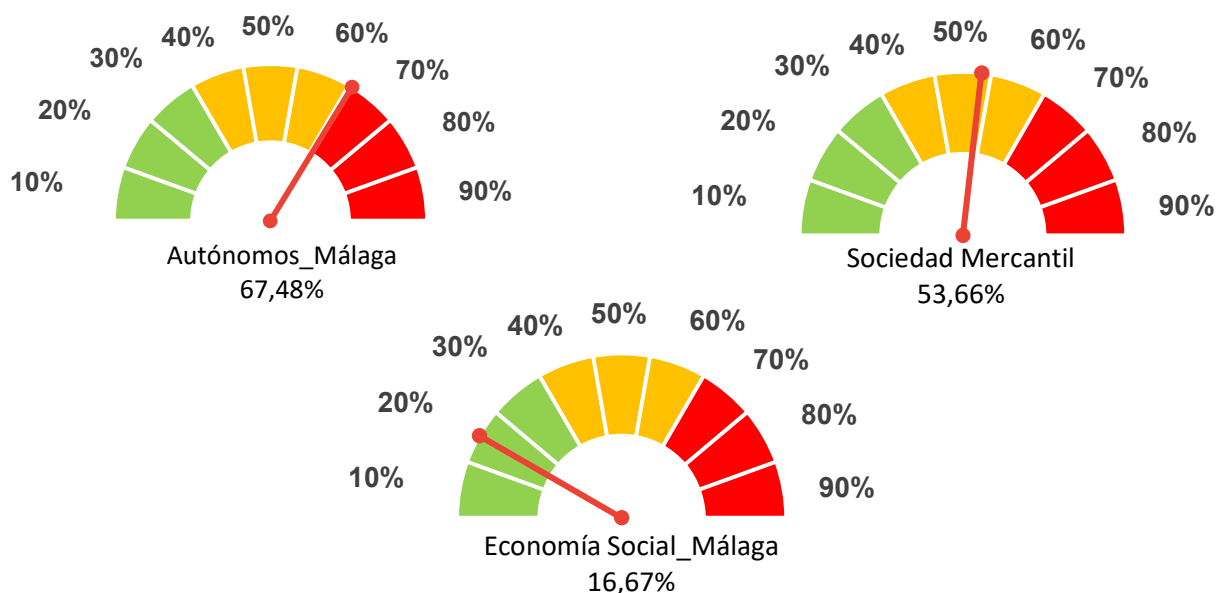
Cese de actividad por sectores



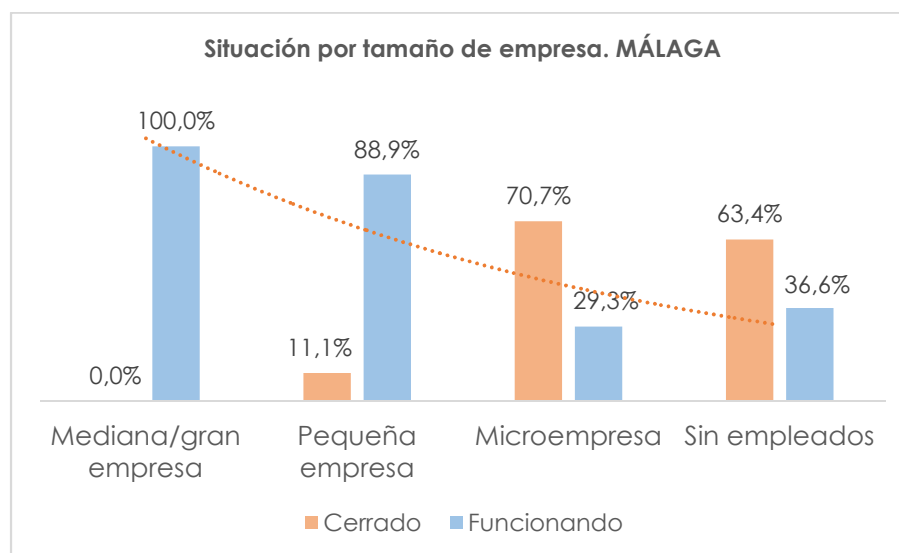
Atendiendo a la forma jurídica, a priori **el colectivo de trabajadores autónomos parece especialmente vulnerable**. En Málaga el dato de afiliación media al régimen de trabajo autónomo en febrero era de 119.897 personas mientras que los datos del mes de abril arrojan una afiliación de 117.402 personas lo que supone un descenso de 2.500 personas afiliadas en 2 meses.

Estos datos se confirman igualmente en la encuesta realizada, ya que, al observar los datos de cierre o cese de la actividad según la forma jurídica de la empresa, es claramente **el colectivo de personas autónomas el que sale peor parado**. Destaca el dato de empresas de economía social como las más resistentes a la crisis.

Cese de actividad por forma jurídica



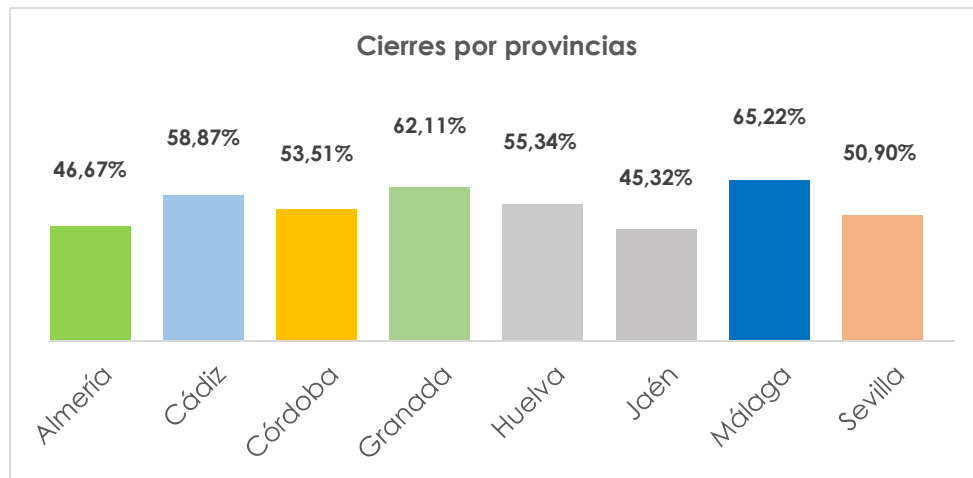
Otras variables tomadas en consideración vienen a indicar que las **empresas unipersonales y con antigüedad inferior a los 3 años presentan resultados especialmente negativos**. En este sentido, se puede apreciar una relación inversa entre tamaño de la empresa y la confirmación de cierre del negocio, y que **las empresas unipersonales y las microempresas tienen una tasa de cierre muy superior al resto**.



Por último, se ofrece una **perspectiva territorial** para determinar posibles diferencias intrarregionales. Como se conoce, el Covid-19 ha afectado de manera distinta a cada una de las provincias andaluzas. Las provincias de Málaga, Sevilla y Granada han sido hasta el momento las más afectadas por la pandemia en lo que se refiere a número de personas infectadas por el virus y al número de muertes registradas. Por el contrario, Almería y Huelva son las que presentan una menor incidencia en estos parámetros.

Tomando como referencia los resultados en este estudio, son las provincias de Málaga, Granada y Cádiz las que mayor porcentaje de cierres presentan. Sin embargo, hay un buen comportamiento en las provincias de Jaén, Almería y Sevilla.

En Huelva y Cádiz, a pesar de que la incidencia del Covid-19 ha sido menor que en otras provincias, se registran tasas de cierre más altas. Hay que recordar que la media regional de cierres temporales o definitivos, durante este período arrojaba un dato algo superior al 57%.



¿Se ha acogido a alguna de las actuales medidas extraordinarias?

Las empresas y trabajadores autónomos han contado con una **batería de medidas extraordinarias** para poder hacer frente a esta situación de excepcionalidad. Este tipo de medidas han llegado, en ocasiones, desde las distintas Administraciones Públicas y buscaban paliar la situación en la que quedaba buena parte del tejido empresarial ante el cierre obligado de negocios y el confinamiento de la población.

Destacan, en este caso, medidas como el cese extraordinario de actividad para personas afiliadas al Régimen Especial de Trabajo Autónomo, los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo, los permisos retribuidos recuperables o la ayuda de 300€ puesta en marcha por la Junta de Andalucía para autónomos y mutualistas afectados por la crisis del Covid-19.

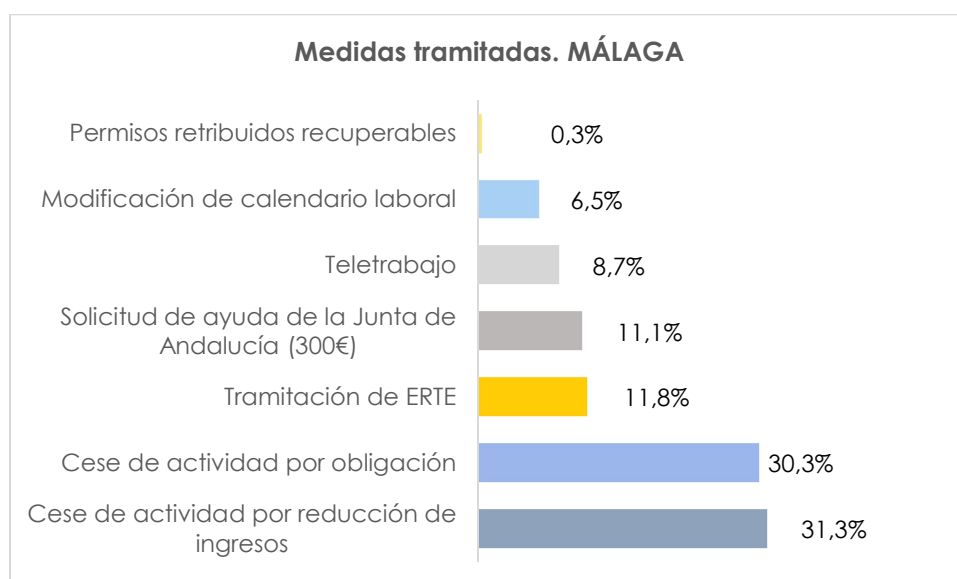
Según **datos de la Seguridad Social**, 1.016.670 autónomos habían solicitado la **prestación por cese de actividad** tras la declaración del estado de alarma y el anuncio de esta prestación extraordinaria. Esto supone que algo más del 28% del total de 3.261.729 afiliados a finales del mes de febrero al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Andalucía, ha sido en el conjunto del país, la Comunidad Autónoma con mayor número de solicitudes registrada con un 18,66% (227.961 solicitudes). Esto viene a indicar que algo más del **36% de las personas afiliadas al RETA en febrero en Andalucía solicitaron esta prestación**.

En el caso de la provincia de Málaga, las solicitudes de cese de actividad a 30 de abril ascendían a 54.341, siendo la **provincia andaluza con mayor número de tramitaciones realizadas**.

En otras ocasiones, las medidas extraordinarias han venido de la propia gestión empresarial, incluyendo aquí la aplicación del **teletrabajo** a la actividad laboral en aquellos casos en los que fuera posible, o la modificación de jornadas laborales y la readaptación de calendarios laborales.

De los datos recogidos en esta investigación, se concluye que **la petición y tramitación del cese de actividad ha sido, con gran diferencia la medida más demandada también en Málaga**. Un 30% de los empresarios autónomos ha solicitado el cese de actividad por verse afectado por el cierre obligado de su actividad y un 31% lo ha solicitado por caídas de facturación importantes. Esto significa que en un **60% han solicitado el cese de actividad**, independientemente del motivo o razón que le ha obligado a hacerlo. Hay que indicar que en muchos casos, la solicitud ha sido por ambos motivos por lo que el porcentaje final de solicitudes podría corresponder con el 46% que indican las estadísticas oficiales.

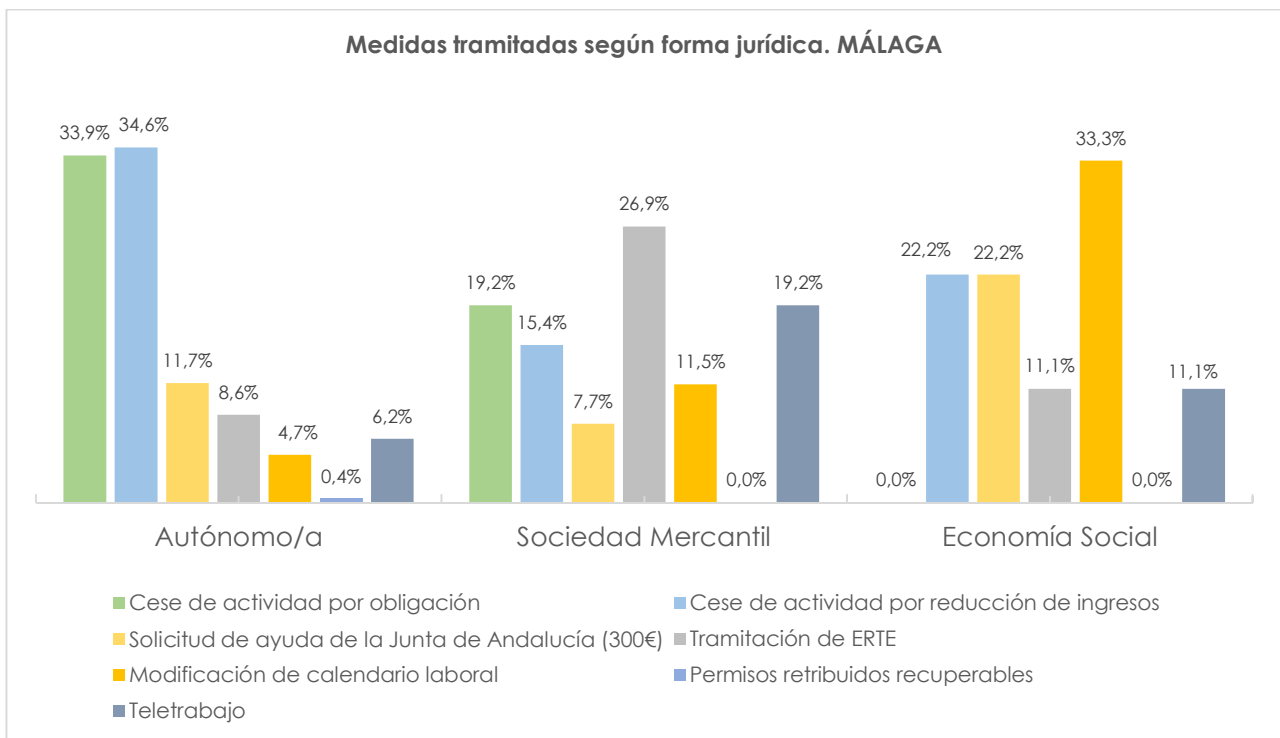
La solicitud de ayudas convocadas por la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la **Junta de Andalucía** ha tenido, además, una amplia demanda del 11,15%.



Por esta razón, a partir de estos datos globales, se ha querido de nuevo profundizar en el análisis por forma jurídica ya que se perciben, a priori, realidades muy diferenciadas.

El cese de actividad es la opción mayoritaria en el colectivo de trabajadores autónomos. La tramitación de esta prestación extraordinaria es con gran diferencia la medida más demandada en este modelo de empresa y a gran distancia también de lo que ocurre en otras formas jurídicas.

Son las **sociedades mercantiles las que, con mayor intensidad, se han acogido a la tramitación de Expedientes de Regulación Temporal de Empleo**, mientras que las **empresas de economía social**, por las características intrínsecas de este modelo y por contar con un gran número de socios cotizando en el régimen de autónomos, han acudido también de manera importante al cese de actividad, sobre todo por causas económicas vinculadas a un descenso de ingresos.



Otras opciones y medidas extraordinarias adoptadas por empresas y trabajadores autónomos también han sumado valores la nada desdeñables, como la modificación de calendarios laborales y jornadas de trabajo mayoritariamente en empresas de economía social de mayor tamaño o la opción de teletrabajo en sociedades mercantiles,

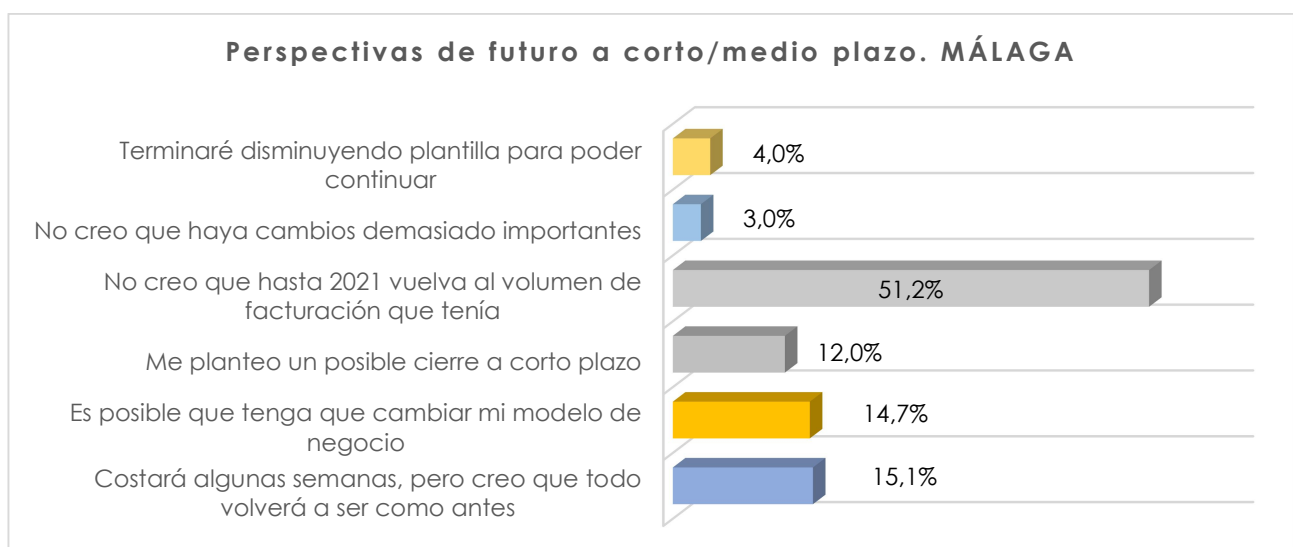
¿Cómo se imagina que será el futuro inmediato de su negocio tras reanudar su actividad en situación de normalidad?

Una nueva cuestión de interés a tratar es la **percepción del futuro a corto y medio plazo** para el tejido empresarial malagueño, sobre todo a partir de la vuelta a la actividad económica de acuerdo con la nueva realidad que se vislumbra.

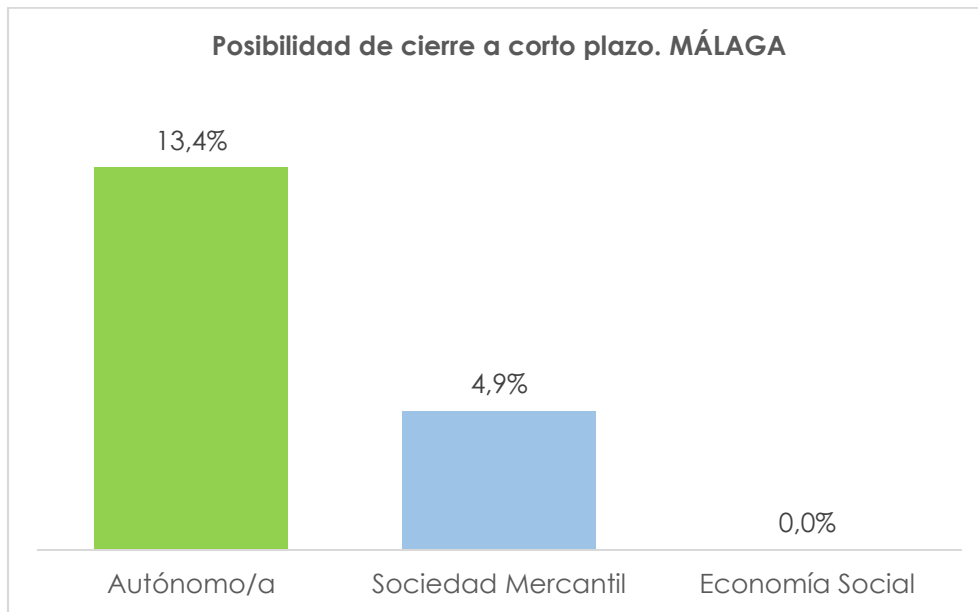
Sólo un **3%** piensa que para sus negocios no supondrá un cambio sustancial. El 97% restante tiene asumido que la situación futura no será a corto o medio plazo igual que antes, incluyendo aquí un **12%** cuyas perspectivas de futuro pasan por cerrar y abandonar su actividad empresarial. Así un **85%** de empresarios de Málaga piensa en un futuro a corto y medio plazo que estará plagado de cambios y de futuro incierto.

En este bloque, una amplia mayoría cree habrá de pasar un tiempo hasta recobrar la normalidad en lo que a facturación se refiere. Un horizonte que para el 15% se plantea en semanas pero que para la mayor parte (51%) se alarga hasta el año que viene y, por tanto, el 2020 se da por un año de transición en el mejor de los casos.

Un **4%** piensa que tendrá que reducir su plantilla para la supervivencia del negocio, mientras que casi un 15% entiende que podrá subsistir cambiando su modelo de negocio.



Esta situación se reproduce de un modo similar si atendemos a la forma jurídica, tamaño de la empresa o sector de actividad. Como se puede ver son los autónomos malagueños los que temen, en mayor medida, la posibilidad de cerrar a corto plazo. Las empresas de economía social, a pesar de las dificultades, parecen ver el futuro inmediato con más optimismo.

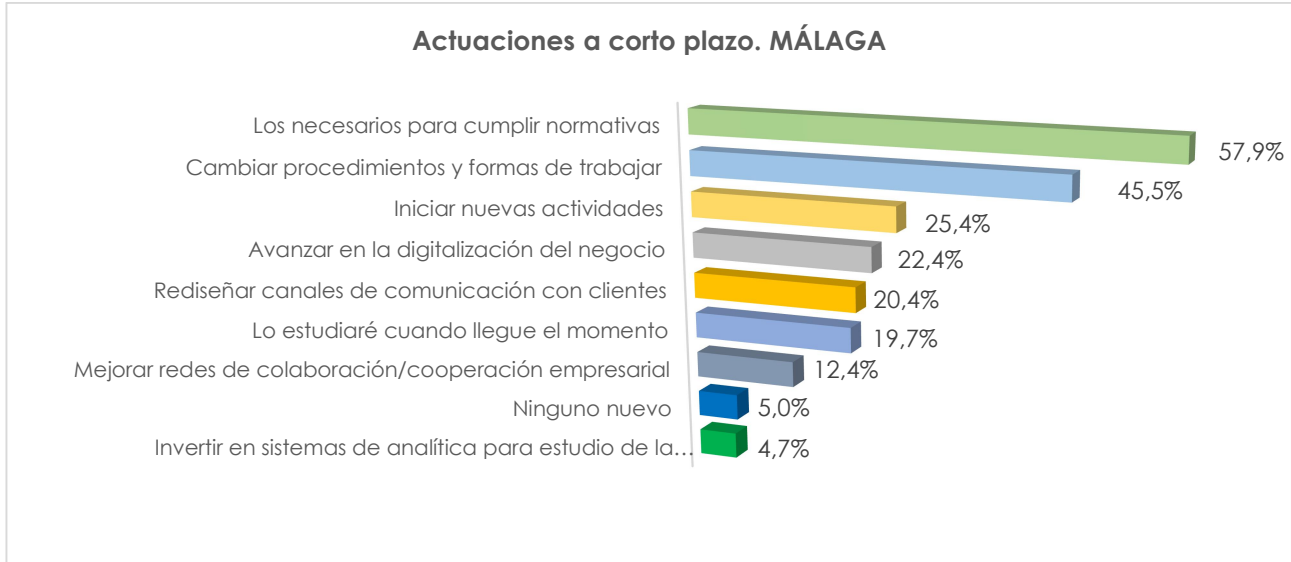


¿Qué cambios considera que deberá tomar para continuar con su actividad y asegurar la supervivencia cuando finalice el estado de alarma?

Una cuestión primordial en esta situación de crisis e incertidumbre es conocer, además del futuro percibido, cuáles son **las decisiones/medidas que deben de tomar las empresas** para afrontar con mayores garantías la nueva situación con la que se van enfrentar tras la reanudación de la actividad empresarial.

Para ello, como complemento a las opiniones y predicciones de analistas económicos, consultores de empresas y resto de agentes y expertos del ecosistema empresarial y emprendedor en Málaga, que se recogerán más adelante, se ha preguntado a los propios empresarios y trabajadores autónomos con objeto de que determine aquellas **actuaciones que entienden necesarias para sobrevivir** a esta situación extraordinaria de crisis y que pueden requerir un apoyo específico desde las distintas administraciones. Se trata de una cuestión vital porque trata de poner luz sobre la

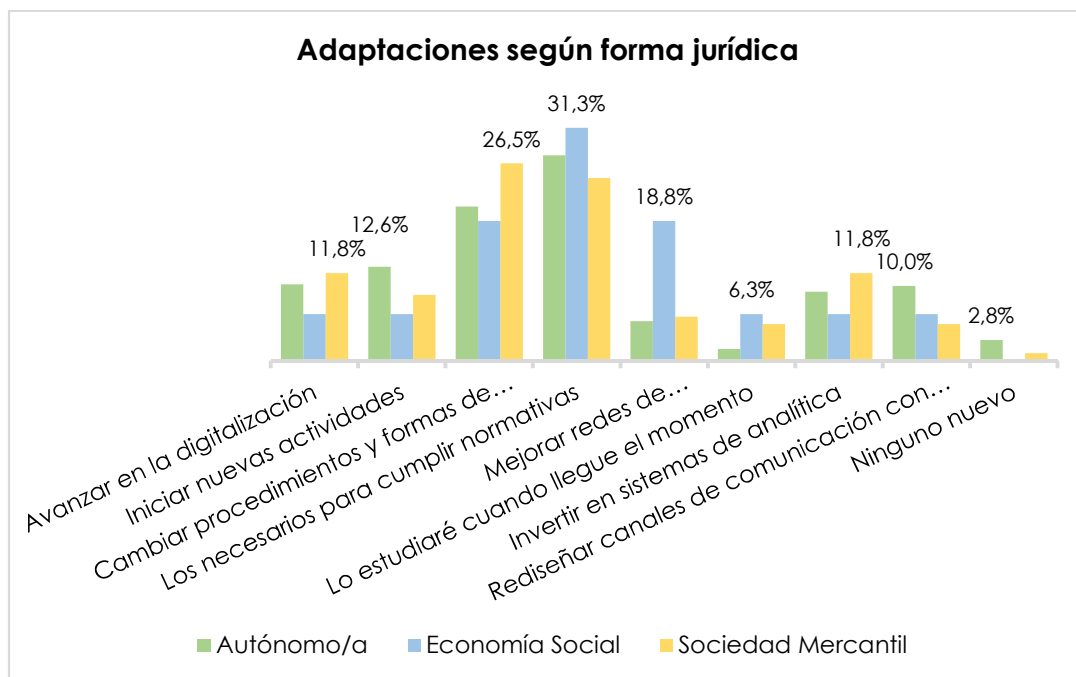
reflexión que han podido hacer, a la vista de los acontecimientos, para destacar determinadas carencias a mejorar y necesidades a satisfacer.



Parece que los empresarios y trabajadores autónomos de Málaga tienen muy claro que **la situación va a exigir cambios en sus empresas y negocios**. Sólo el 5% del grupo opina que no será necesario acometer ningún cambio y que podrán seguir funcionando como lo ha venido haciendo hasta el momento. Un porcentaje muy alto considera que los cambios han de venir necesariamente por las nuevas formas, usos y prácticas que se deriven de las normativas que se establezcan, **6 de cada 10 empresas así lo reconoce**. Son adaptaciones obligadas a normativas y regulaciones de cada sector y actividad que vendrán impuestas por las autoridades y que las empresas tendrán que ir implementando. También es importante el conjunto de empresarios que atisba que el nuevo escenario socioeconómico les obligará a realizar cambios en procedimientos y formas de trabajar (45,5%) o a diversificar e iniciar nuevas actividades (25,4%).

A partir de aquí, los empresarios sitúan aquellas medidas que se podrían considerar más de **gestión y de innovación empresarial** y que están vinculadas a la digitalización, el marketing, la logística o la comunicación. En este caso, hay que destacar en positivo la concienciación en que la comunicación con el cliente ha de cambiar y que el modelo de negocio ha de avanzar hacia un necesario proceso de digitalización. No obstante, estas medidas no son apoyadas de un modo mayoritario por lo que tampoco parece una prioridad inmediata, aunque sí una preocupación.

Destaca también que **uno de cada 5 empresarios malagueños confiesa estar esperando a que llegue el momento de reanudar la actividad antes de pensar en tomar ninguna iniciativa** de adaptación o cambio, seguramente por la incertidumbre que aún tienen, quedando a la espera de una mayor concreción en la información. En este punto, se han querido observar posibles diferencias por forma jurídica.

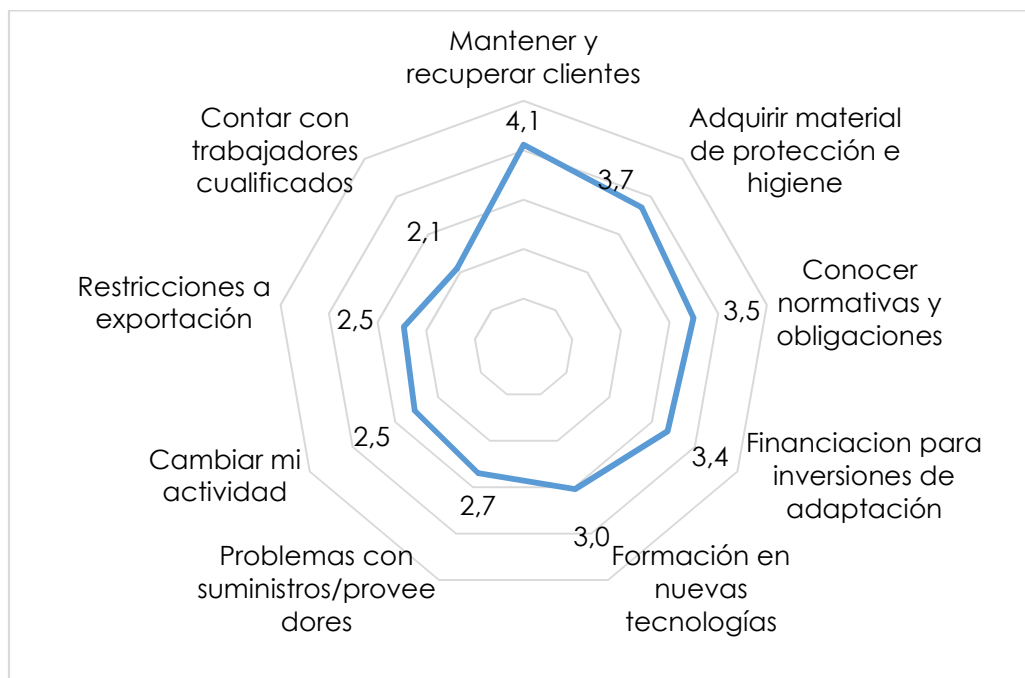


Coinciden los modelos de empresas en lo necesario que será asumir cambios obligados por nuevas normativas y procedimientos. Lo que sí es necesario destacar por lo significativo, es la **apuesta de la economía social por la colaboración y la cooperación** como vía de mejora y de una mejor adaptación a la nueva realidad. La **diversificación de actividades y la comunicación con el cliente** son claras preocupaciones del trabajo autónomo en Málaga.

¿Cuáles cree que serán las necesidades más inmediatas que tendrán que afrontar los autónomos y empresas cuando vuelvan a la normalidad en su actividad profesional/empresarial?

Una vez expuestas las previsiones para un futuro próximo y las adaptaciones que deberán hacer las empresas y trabajadores autónomos de Málaga, se analizan las **necesidades y demandas más inmediatas** de cara al reto de afrontar una vuelta al desarrollo de su actividad empresarial y/o profesional. Para ello se han establecido una serie de preguntas vinculadas con aspectos claves en el desarrollo de la actividad como son proveedores, clientes, financiación, seguridad y protección de riesgos laborales, nuevas tecnologías, etc.

En primer lugar y de manera resumida se recoge la **preocupación** sobre cada uno de estos bloques, **medida en puntuaciones medias sobre 5 puntos**. De esta forma se pueden apreciar las deficiencias y carencias más importantes.



A la vista de los resultados se refleja que la **principal preocupación de las empresas y autónomos malagueños es la de no perder clientes** (4,1 sobre 5). Hay un gran temor a que después de un tiempo prolongado de cierre o de actividad mínima, unido a las

medidas de distanciamiento social y el miedo latente en la sociedad, los clientes no vuelvan mantener los niveles de demanda anteriores.

El segundo bloque de preocupaciones tiene que ver con la **adquisición de material de protección e higiene** (3,7 de puntuación), el **desconocimiento e incertidumbre existentes** ante las nuevas normas y prácticas de trabajo en cada actividad (3,5 puntos) y la falta de **financiación** para acometer las inversiones que sean necesarias para adaptar cada negocio (3,4).

Preocupa mucho menos el no poder contar con trabajadores cualificados, lo que es entendible en un tejido empresarial con tan alto volumen de empresas unipersonales, así como las dificultades que pudieran existir para exportar ante el cierre de fronteras.

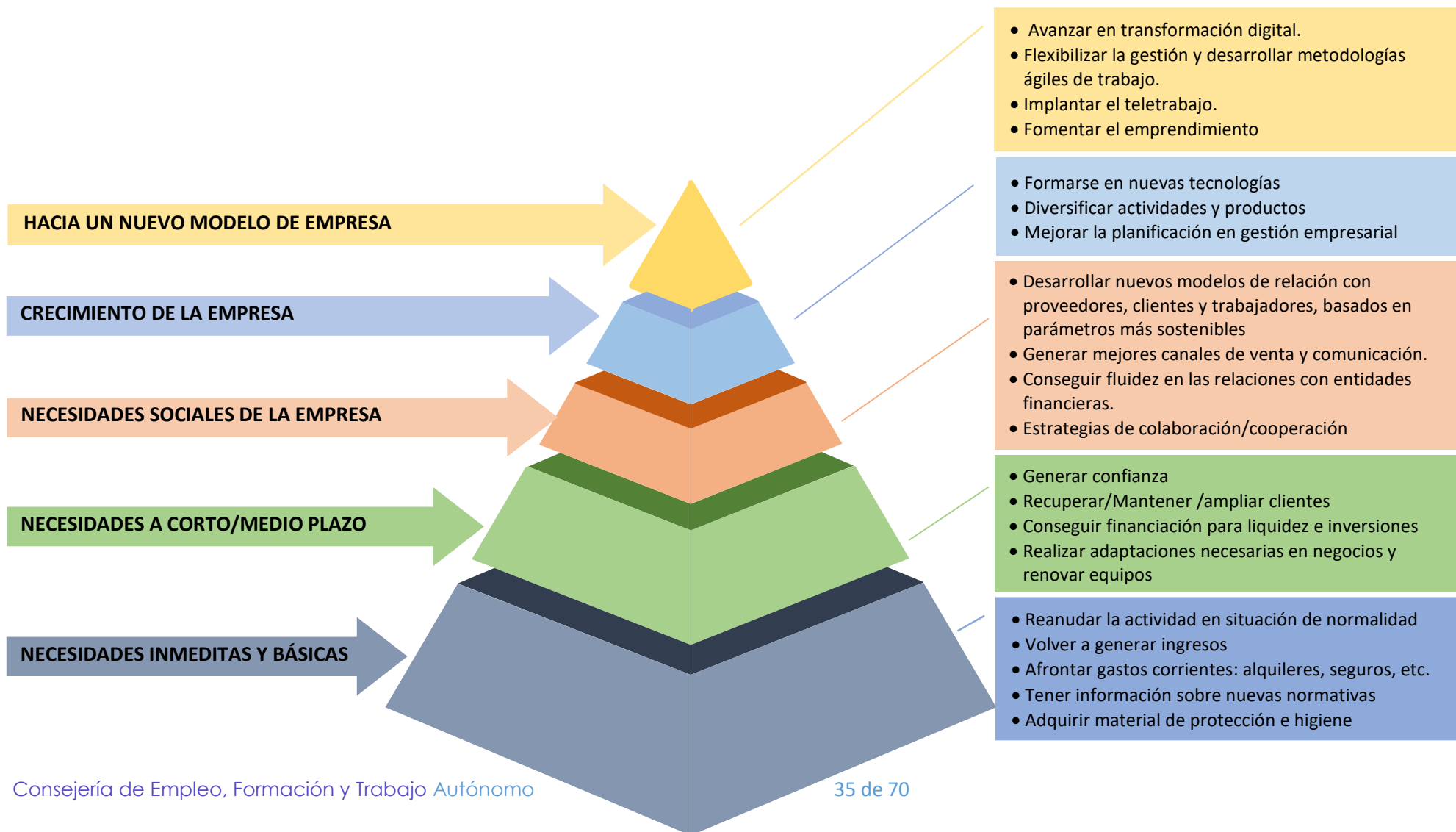
Estos resultados se reproducen de manera casi idéntica sin presentar diferencias significativas cuando se atiende a la forma jurídica de las empresas, al sector de actividad o a la antigüedad del negocio.

Se muestran a continuación los **resultados comparados** para el conjunto de empresa según su forma jurídica:

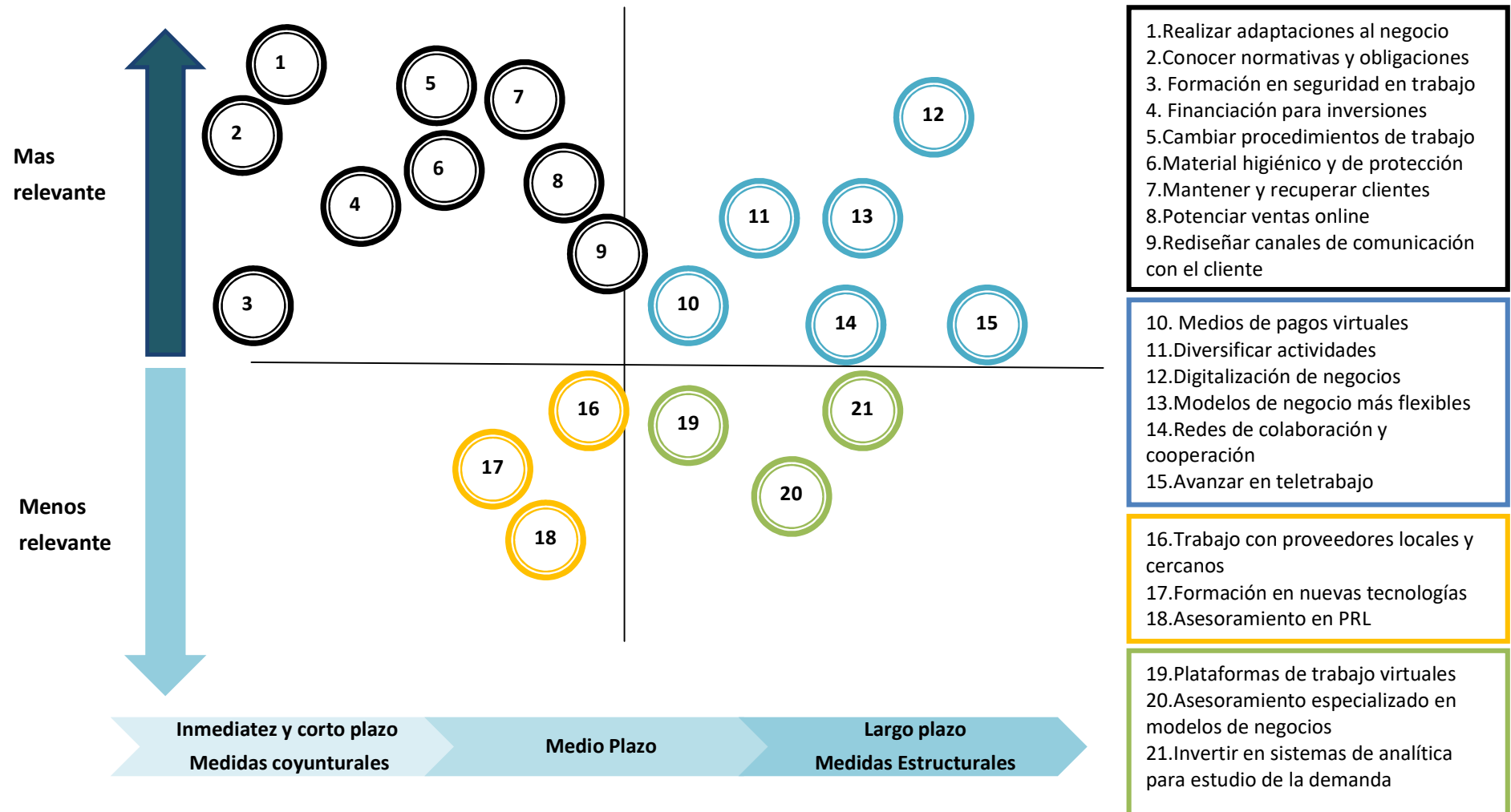
	Autónomo/a	Economía Social	Sociedad Mercantil
Problemas con suministros/proveedores	2,8	2,8	2,4
Mantener y recuperar clientes	4,1	4,2	4,0
Financiación para inversiones de adaptación	3,4	3,7	3,4
Formación en nuevas tecnologías	3,1	3,0	2,9
Contar con trabajadores cualificados	2,1	2,7	2,2
Conocer normativas y obligaciones	3,6	3,2	3,2
Restricciones a exportación	2,5	2,5	2,2
Adquirir material de protección e higiene	3,8	3,3	3,3
Cambiar mi actividad	2,5	2,5	2,5

Como se observa, las diferencias entre los distintos modelos de empresa no son muy significativas. En todos los **casos preocupa especialmente el factor cliente** y a partir de ahí hay varias necesidades que se subrayan y destacan por encima del resto: **financiación, información sobre normativas y adquisición de material de protección e higiene**. En el trabajo autónomo, además de las preocupaciones comunes, sobresale un interés por formarse en nuevas tecnologías.

PIRÁMIDE DE NECESIDADES DETECTADAS EN LAS EMPRESAS Y TRABAJADORES AUTÓNOMOS ANDALUCES



NECESIDADES DEL TRABAJO AUTÓNOMO ANDALUZ EN ESCENARIO POST-COVID19



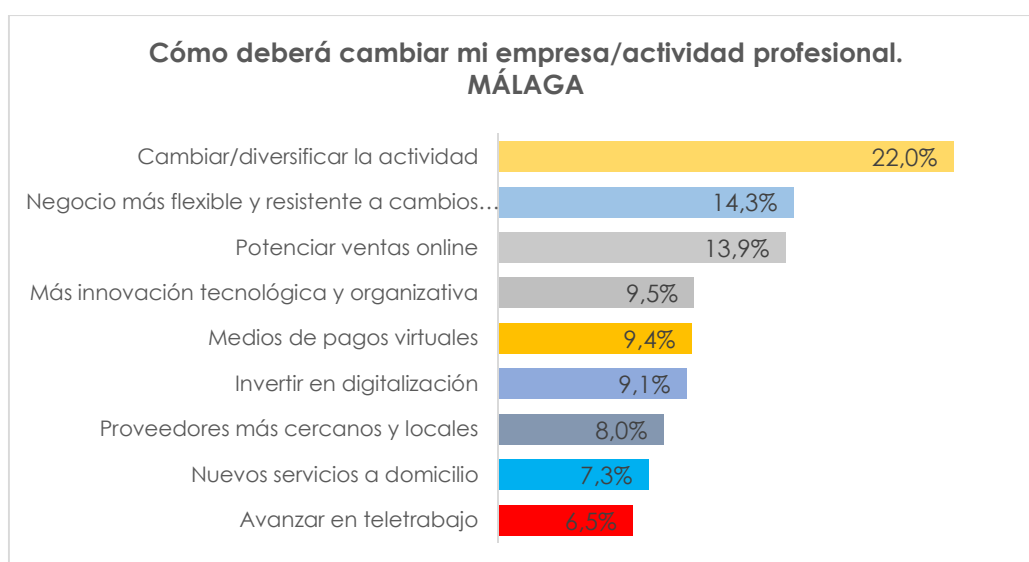
¿Cuáles de las siguientes medidas podrían ser más efectivas para que su negocio/actividad se adapte mejor al nuevo escenario que se plantea a corto y medio plazo?

En este caso, el objetivo es detectar aquellas medidas, herramientas, actuaciones que podrían ayudar a las empresas y trabajadores autónomos a **afrentar con éxito su adaptación a los nuevos escenarios** que se van vislumbrando de cara al futuro.

Para ello se ha propuesto una batería de estas medidas, seleccionadas entre las propuestas por expertos, para que cada empresa y trabajador autónomo valore cuáles de ellas podrían ser críticas para un normal desarrollo de su actividad empresarial/profesional.

Se proponen medidas que inciden en la necesidad de avanzar en la digitalización de los negocios, cambios en las relaciones con proveedores, nuevos modelos de prestación de servicios, nuevas estrategias de marketing, etc.

Los resultados resultantes de la encuesta realizada ofrecen el siguiente panorama:



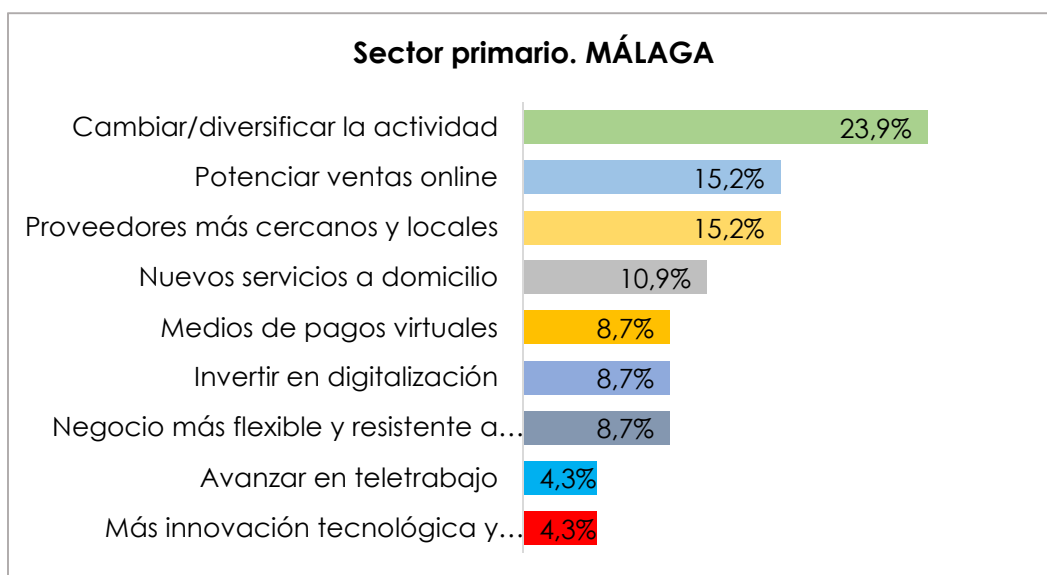
Tres son las principales medidas identificadas para poder afrontar los retos que se avecinan para las empresas y trabajadores autónomos de la provincia de Málaga en las próximas semanas y meses:

1. Por encima de todas, apostar por **un cambio o diversificación de la actividad** desarrollada, introduciendo nuevos servicios/productos.
2. Conseguir **negocios más flexibles, ágiles y resistentes**, capaces de responder con solvencia a entornos tan cambiantes como los actuales y como los futuros.
3. **Potenciar el comercio electrónico** y las ventas online, haciendo que este canal de venta tenga un protagonismo cada vez mayor en las cifras de negocio.

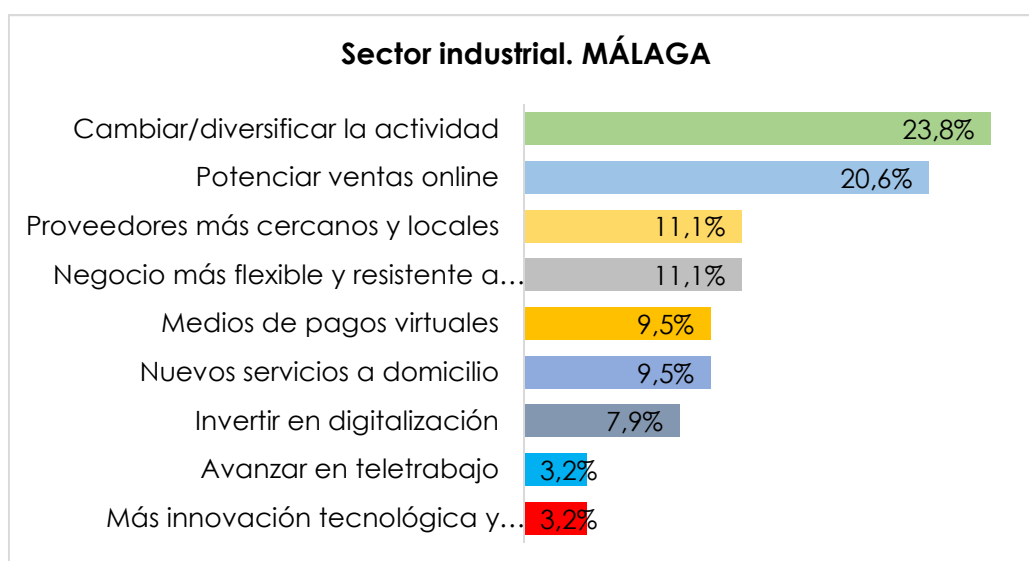
La **apuesta por el teletrabajo** es la **demanda con menor acogida** (6,5%), sin duda motivada por la naturaleza de la actividad productiva, centrada en gran medida en una oferta de servicios y tareas con un desempeño presencial que no puede ser realizado a distancia.

También resulta llamativo que, en una crisis como esta con una fuerte contracción de la producción debido a **la falta de suministros** por trabas en el comercio exterior y en la logística del transporte, tenga escasa repercusión la propuesta de trabajar con proveedores más cercanos (8,0%), algo que también podría derivarse de una fuerte presencia del sector servicios.

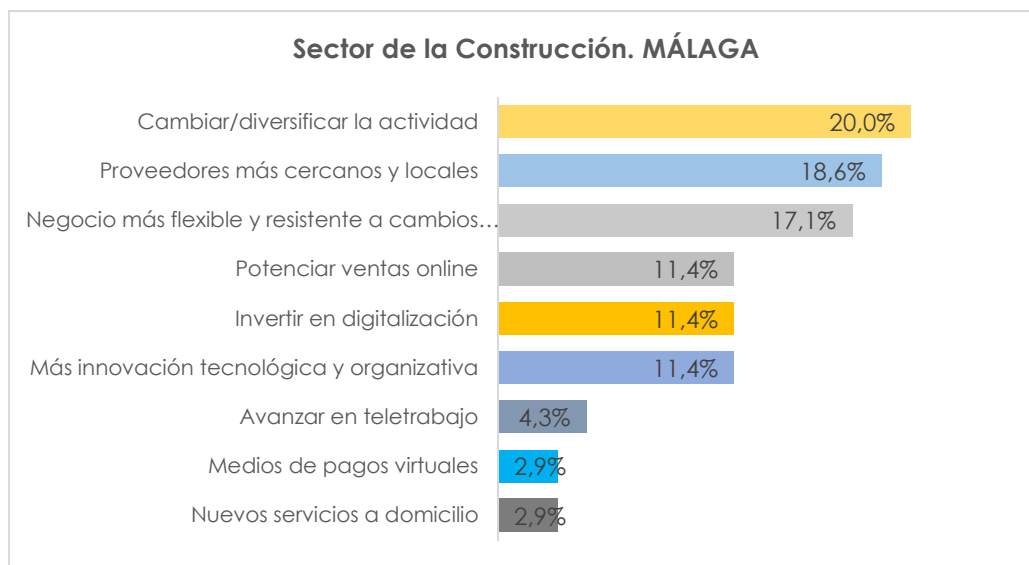
Se analiza también esta pregunta en función del sector económico de las empresas, para ver posibles diferencias:



Para **empresas y autónomos del sector primario** de Málaga hay un especial interés en **cambiar/diversificar** las actividades, modificando productos/servicios ofertados. A continuación, el énfasis se sitúa en **potenciar el comercio electrónico** como factor de competitividad en un futuro y en **trabajar con proveedores locales** y cercanos, probablemente para aprovechar el potencial de un sector tan potente en Andalucía y para que empresas transformadoras y de servicios cuenten con los productores antes de recurrir a proveedores externos. Todo ello, además, va unido a una estrategia de venta a domicilio, eliminando así intermediarios.



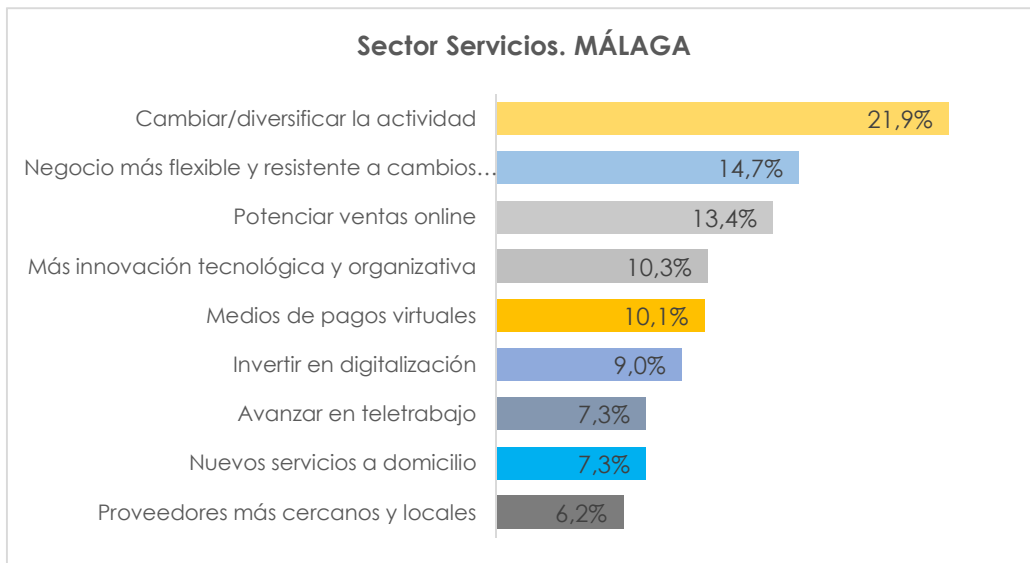
Para el **sector de la industria** hay también un interés alto por **diversificar la actividad** introduciendo nuevos productos y por **potenciar sistemas de comercio electrónico** y venta online. En un segundo nivel se situarían las opciones de trabajar con **proveedores locales** y por contar con **modelos de negocios más flexibles**.



Para el **sector de la construcción de Málaga** las prioridades son tres, a las que les otorgan valores equilibrados:

1. **Cambiar y/o diversificar la actividad**, introduciendo nuevos tipos de servicios.
2. Trabajar y disponer de **proveedores más cercanos**.
3. Tener un **modelo de negocio más flexible** que permita adaptarse con rapidez y agilidad a los cambios.

En un segundo nivel aparecen preocupaciones y demanda de medidas vinculadas con la digitalización y la innovación tecnológica.



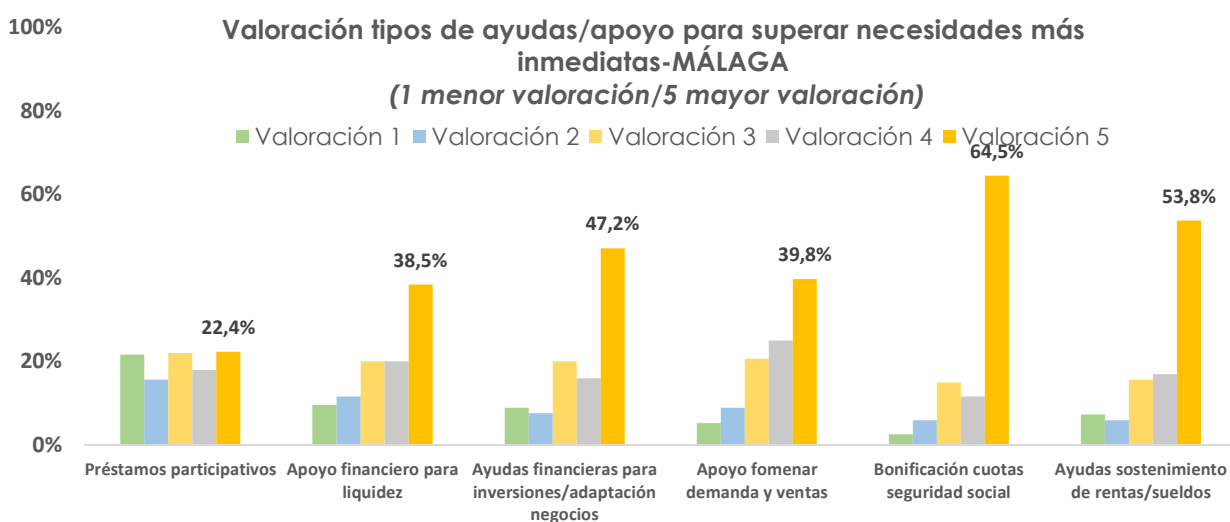
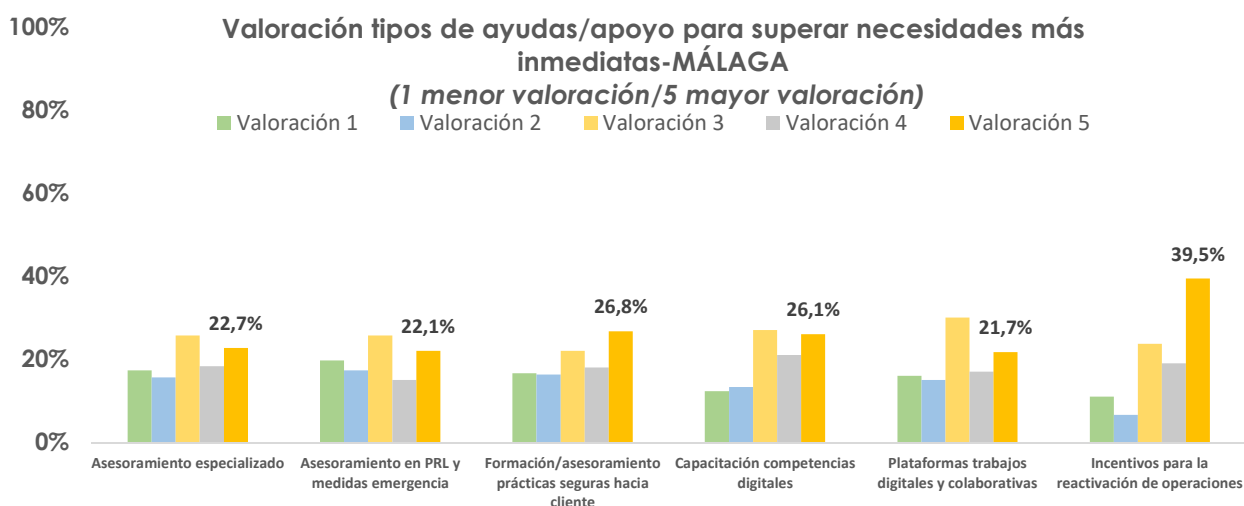
Por último, en el **sector servicios** de la provincia de Málaga, el mayoritario, en la relación de medidas que se consideran más efectivas aparecen también 3 medidas principales:

1. Cambiar y/o diversificar la oferta de servicios.
2. Construir **modelos de negocio más flexibles, diversificar** y,
3. Apostar claramente por el **comercio electrónico** y las ventas online.

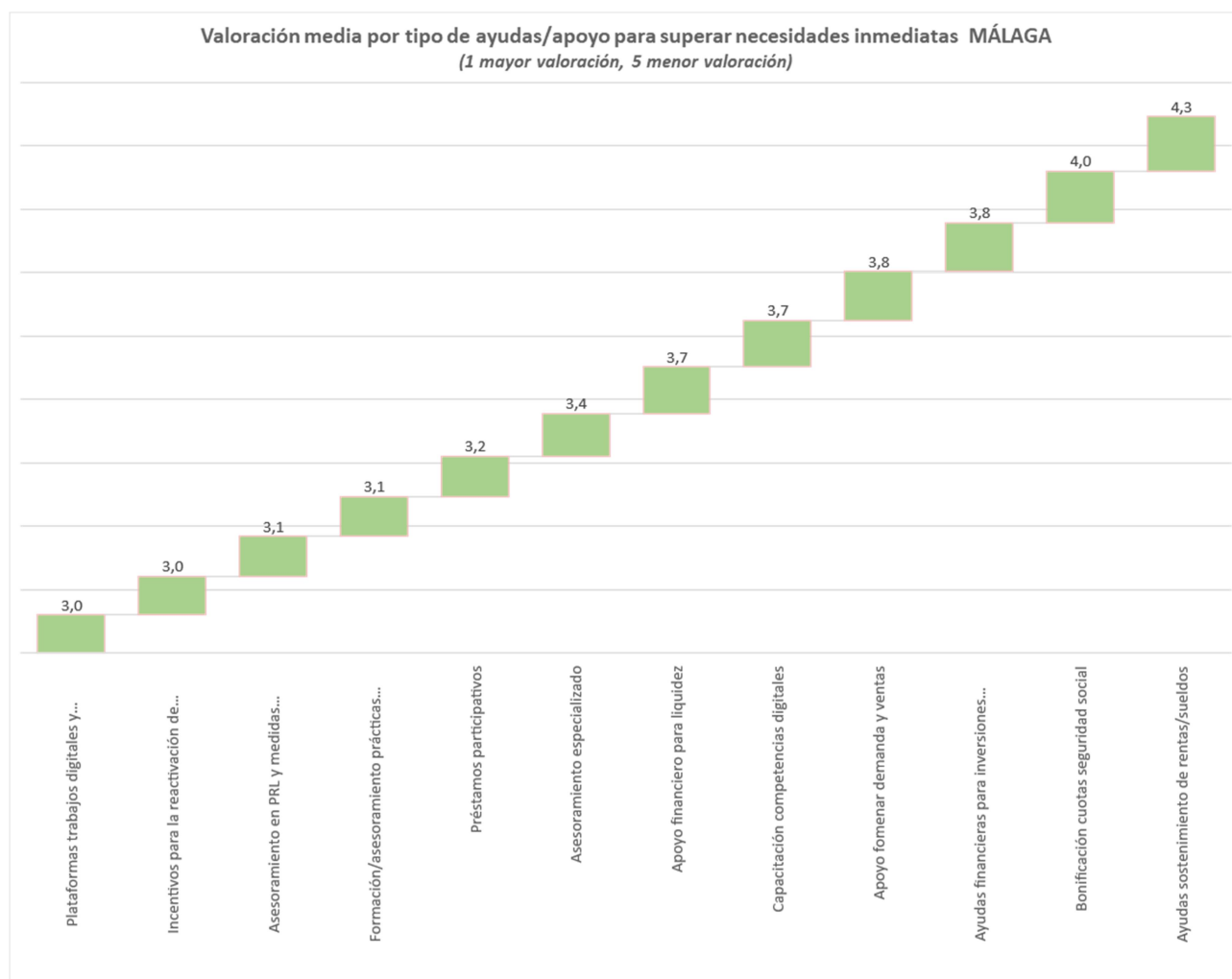
En un segundo bloque, también se demanda con interés avanzar en procesos de innovación tecnológica, apostando por la digitalización y los métodos de pago no presenciales.

¿Qué tipo de ayuda/apoyo cree que es más importante para superar las necesidades más inmediatas?

A partir de las respuestas de la pregunta anterior basada en identificar la efectividad de las medidas para una adaptación a corto y medio plazo ante nuevo escenario socioeconómico, se pasa, en esta, a dar respuesta a saber **qué tipo de ayudas y/o apoyos se consideran más útiles y necesarias** para afrontar las necesidades más inmediatas y adaptar los negocios a la nueva situación.



Entre las opciones propuestas, como se aprecia en el gráfico, es destacable en la provincia de Málaga que el 64,5% de las empresas puntúa con la valoración máxima de 5 las **bonificaciones de las cuotas a la Seguridad Social**, que, junto a las ayudas para el sostenimiento de rentas, ayudas financieras para inversiones y apoyo financiero, indican que por norma general, las necesidades más inmediatas del tejido empresarial están relacionadas con la **falta de liquidez** a la que se han de enfrentar para reanudar su actividad. La segunda opción más valorada ha sido las ayudas al sostenimiento de rentas y sueldos, con casi el 54% y, en tercer lugar, con el 47,2%, las ayudas financieras para inversiones y adaptación de negocios.

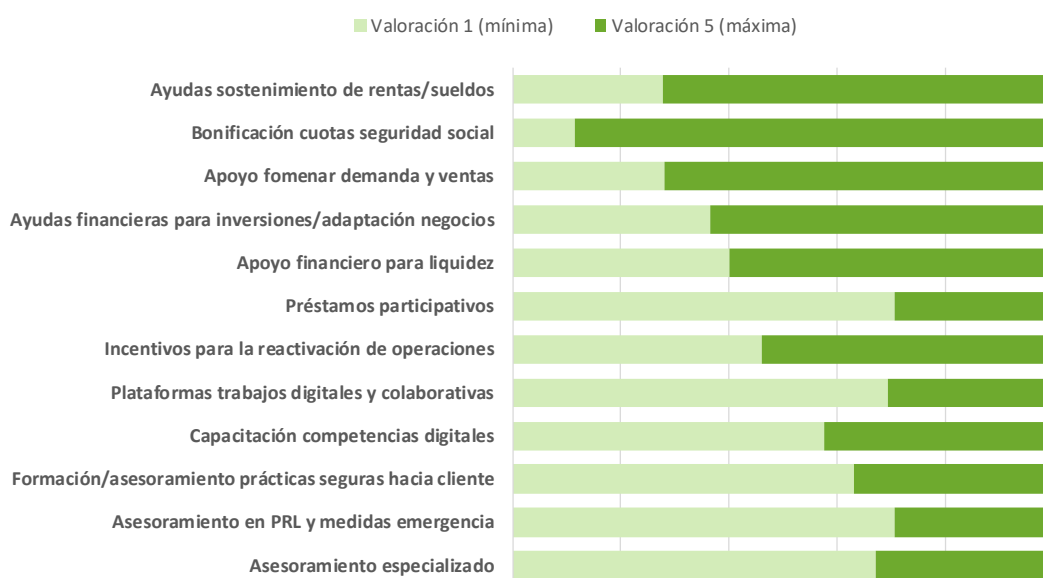


Por otro lado, a modo de síntesis global es interesante conocer la valoración media (entre 1 mínima y 5 máxima) de cada uno de los tipos de apoyos propuestos, y que de forma más inmediata serán necesarios para las empresas. En este sentido, se confirma el análisis del gráfico anterior, ya que son las ayudas dirigidas a **mejorar la liquidez** las que se sitúan a la cabeza en valoración, desde un valor de 3,7 en caso de apoyo financiero para liquidez, hasta el valor medio de 3,8 en las ayudas financieras para inversiones, bonificación cuotas seguridad social con 4, estando a la cabeza de este ranking, con una valoración media de 4,3 sobre 5, las **ayudas para el sostenimiento de rentas y sueldos**.

En el resto de medidas, en ningún caso se baja de una valoración media de 3 sobre 5, las **plataformas de trabajos digitales e incentivos para la reactivación de operaciones**, con valoración de 3, servicios externos, como **asesoramiento en PRL, formación y asesoramiento especializado**, con valores de 3,1 a 3,4. Destaca, **también la necesidad de capacitación en competencias digitales**, con una valoración media de 3,7 sobre 5.

En cuanto a los resultados obtenidos según la **forma jurídica**, centrándonos en la figura del **autónomo** en la provincia de Málaga, se puede observar que las puntuaciones y valoraciones medias tienen cierta similitud con los resultados generales. No obstante, destaca que además de la ayuda financiera y por supuesto, la bonificación de las cuotas a la seguridad social, los autónomos le dan bastante importancia, con una valoración máxima, al apoyo para **fomentar la demanda y mejorar las ventas**, lo que viene a decir que ven como muy necesario la adaptación de su gestión empresarial con el asesoramiento adecuado.

Valoración máxima y mínima por tipos ayudas/apoyo para superar necesidades inmediatas
-Autónomos MÁLAGA



En cuanto a la valoración media de los autónomos no presenta grandes diferencias con los datos generales de la encuesta, destacando que en todos los tipos de ayudas/apoyo se supera el valor medio de 3 sobre 5.

Valoración media tipos de ayudas/apoyo para superar necesidades inmediatas - Autónomos MÁLAGA

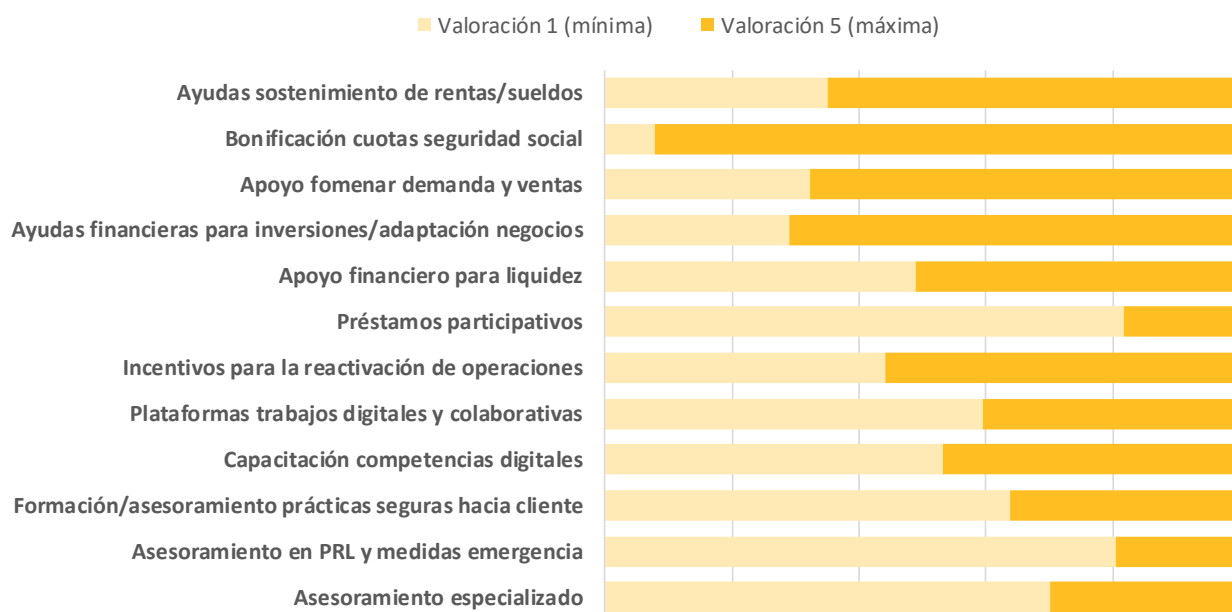


Los siguientes gráficos muestran las valoraciones mínimas y máximas de las empresas de economía social y sociedades mercantiles en la provincia de Málaga.

Valoración máxima y mínima por tipos ayudas/apoyo para superar necesidades inmediatas -Economía Social MÁLAGA



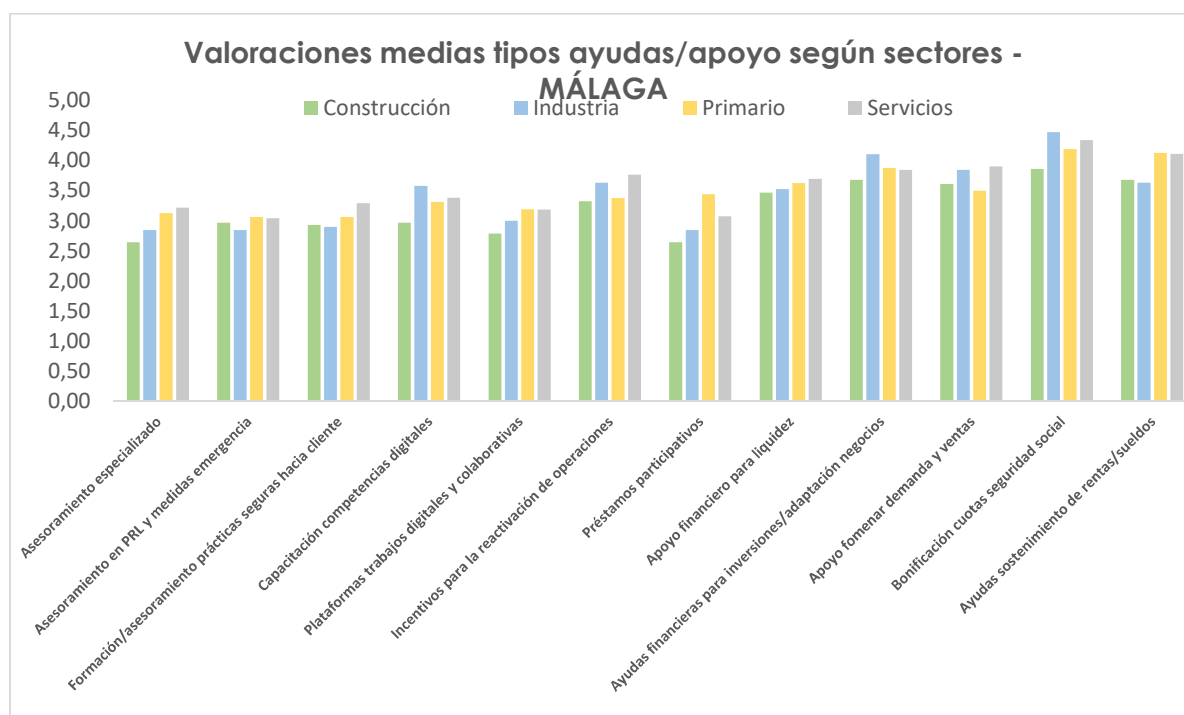
Valoración máxima y mínima por tipos ayudas/apoyo para superar necesidades inmediatas -Sociedad Mercantil MÁLAGA



Destacar que prácticamente el 100% de las **empresas de economía social** ha marcado como medida de máxima necesidad las **ayudas financieras, bonificación de cuotas a la seguridad social, apoyo a fomentar la demanda, ayudas al sostenimiento de rentas, incentivos en la reactivación de operaciones y capacitación en competencias digitales**. Las **sociedades mercantiles**, al igual que el resto de formas jurídicas, valoran como prioritario las **bonificaciones en las cuotas de la seguridad social**, seguido de las **ayudas financieras para inversiones y adaptación de negocios**.

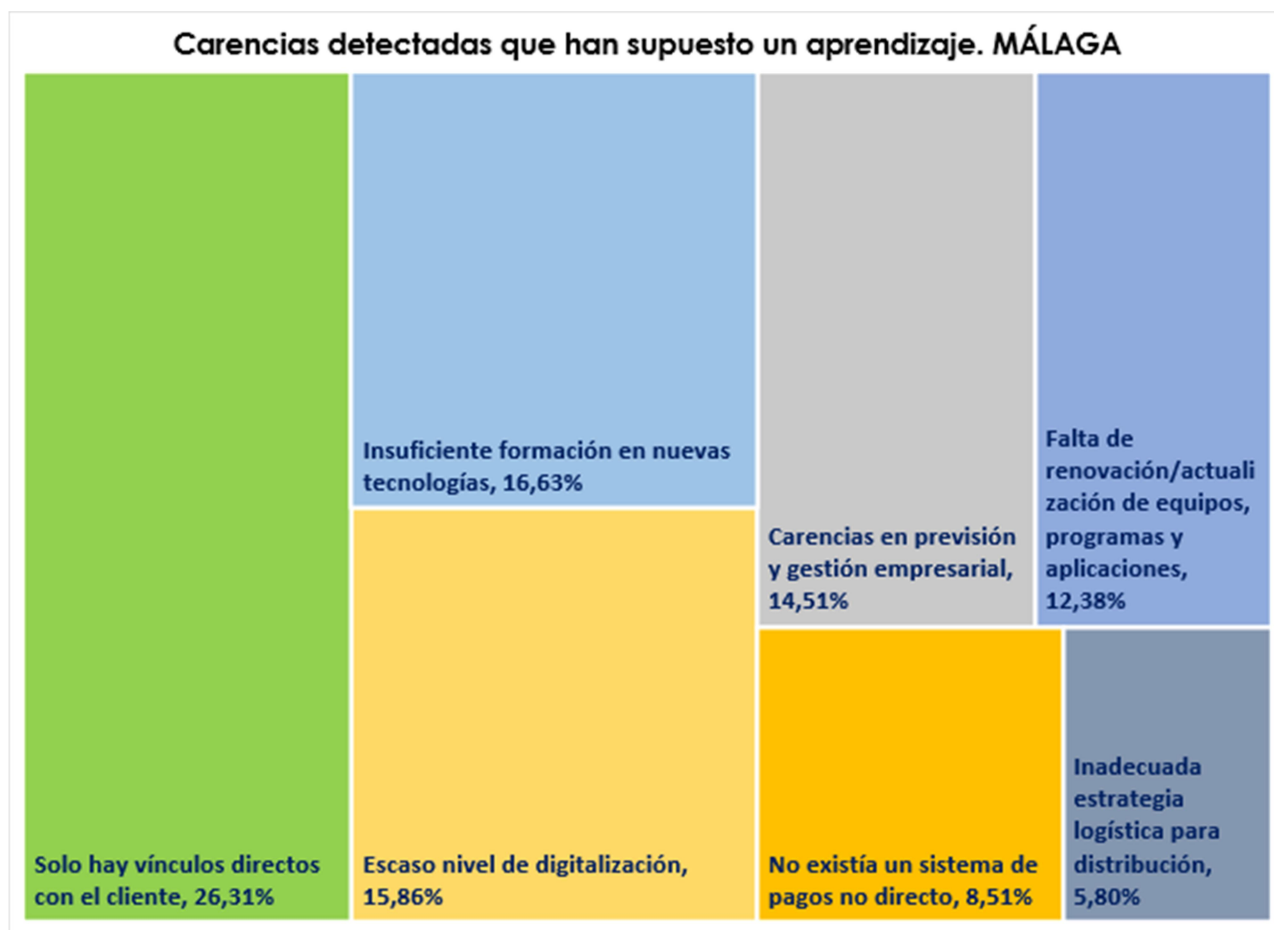
Desde el punto de vista **sectorial**, en la provincia de Málaga, la tendencia de respuestas sigue la línea de lo que se ha estado analizando en esta pregunta, la importancia de las bonificaciones de las cuotas a la seguridad social, en menor medida en el sector de la construcción, y medidas para mejorar la liquidez, dejando en un segundo plano aquellas actuaciones más centradas en servicios, tales como asesoramiento especializado, en PRL y formación. Otro aspecto destacable es la importancia que el sector industrial le otorga a las ayudas financieras para inversiones y adaptación de negocios.

El sector servicios, encabezado por las actividades relacionadas con el **turismo**, valora como más importante **las bonificaciones a las cuotas de la seguridad social, sostenimiento de rentas y sueldos y fomento de la demanda y las ventas**.



¿Qué carencias ha detectado en su negocio que han supuesto un aprendizaje?

En este punto del cuestionario se ha tratado de plantear un autoanálisis de las empresas, para que las empresas sean capaces de **reconocer las debilidades o carencias** que el estado de alarma ha puesto de manifiesto en la provincia de Málaga. Este planteamiento, sin duda, ayuda a identificar qué acciones concretas, o estrategias a medio plazo, pueden ser las más adecuadas para reconducir la propia actividad económica en esta provincia.



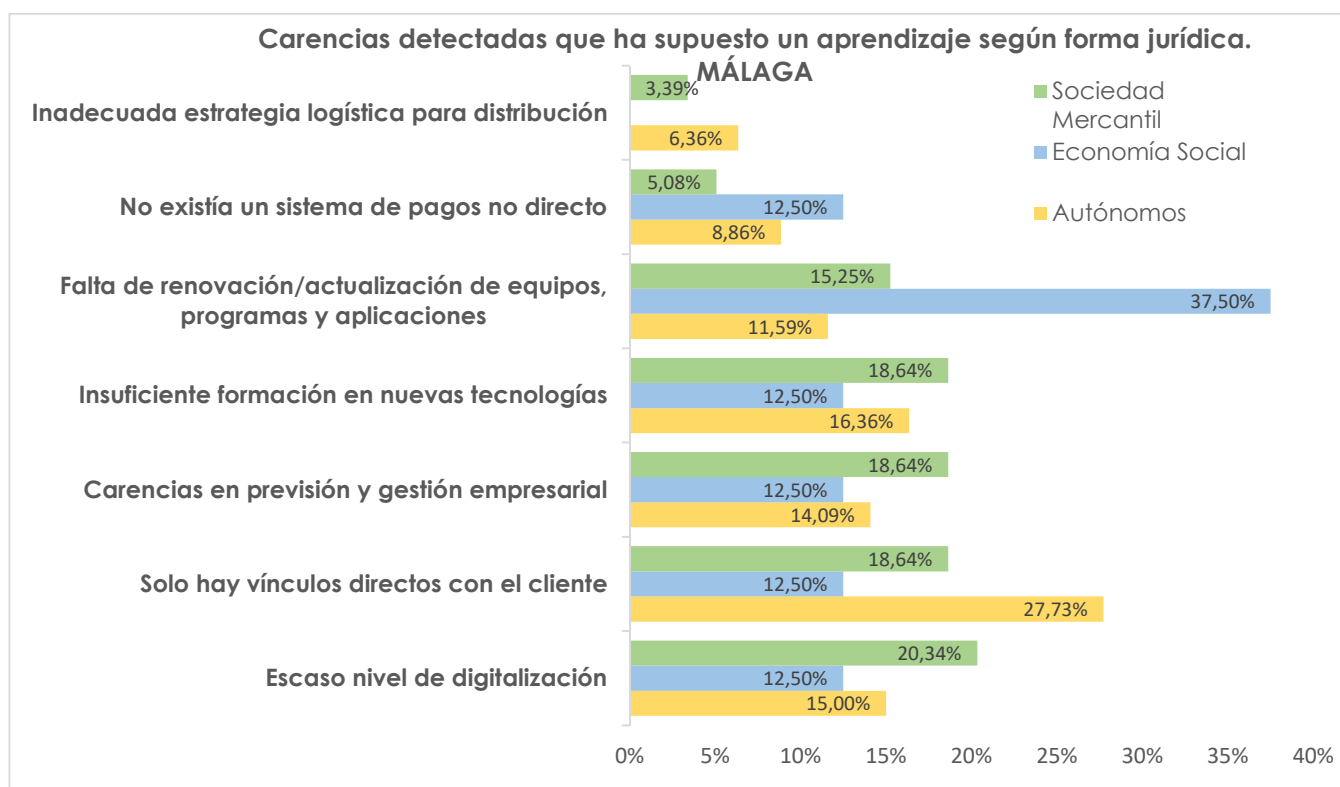
Partiendo de la selección de tres posibles respuestas a esta pregunta, en rasgos generales destaca que casi el 26,31% de las empresas reconocen que la **vinculación directa con el cliente ha supuesto uno de los escollos más importantes** en la situación provocada por el estado de alarma. No obstante, teniendo en cuenta el perfil mayoritario de las empresas encuestadas -autónomos del sector servicios- es razonable

esta relación directa entre empresa y cliente cómo única vía de desarrollo de la actividad empresarial.

Destaca que casi el 32,5% de las empresas encuestadas han **reconocido carecer de la formación en nuevas tecnologías y nivel de digitalización**, necesarios para adaptarse en la medida de lo posible a esta situación sobrevenida. Si, además, añadimos a este porcentaje la detección de falta de renovación y/o actualización de equipos y aplicaciones, casi el 45% de las empresas concentran sus carencias en recursos digitales, formación en tecnología y falta de equipos, programas y aplicaciones.

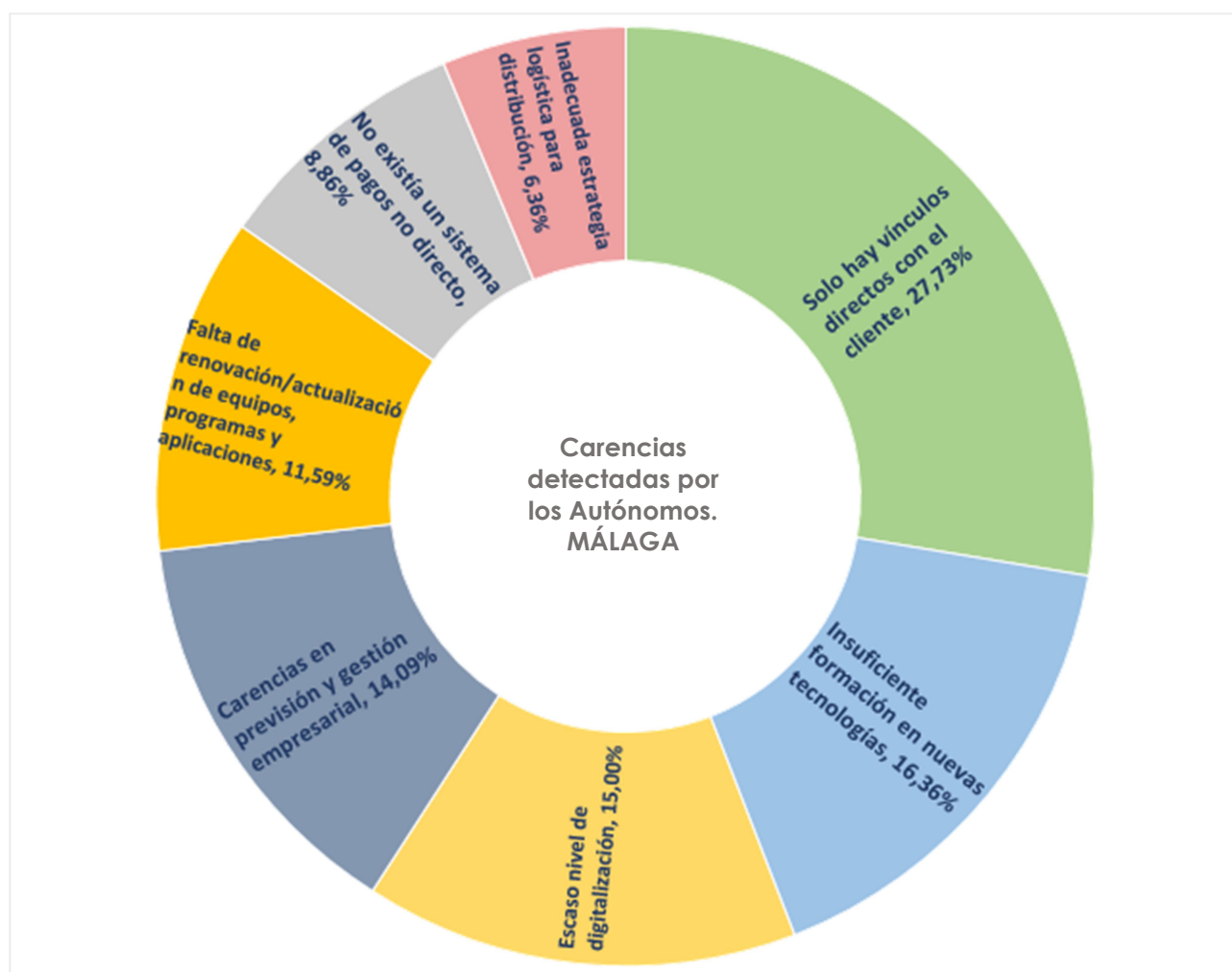
La falta de previsión y gestión empresarial, con el 14,51% de respuestas, merece destacarse, confirmándose que las empresas no le dan la importancia necesaria a la **planificación y gestión empresarial**, aspecto que se refleja en una menor capacidad de reacción ante una situación extraordinaria como esta.

El siguiente gráfico muestra las diferentes percepciones detectadas en función de la **forma jurídica** empresarial.



Si relacionamos este gráfico con el anterior, de resultados generales, se observa que **la importancia de la relación directa con el cliente no es tan marcada para las empresas de economía social**, que focalizan en mayor medida sus carencias, un 37,50%, en la falta de renovación/actualización de equipos, programas y aplicaciones. No obstante, la carencia en el escaso nivel de digitalización y formación en nuevas tecnologías, es algo inferior que el dato a nivel general, un 25% frente al 32,5%.

Las **sociedades mercantiles** en la provincia de Málaga, también han manifestado que el **escaso nivel de digitalización como el principal problema** percibido, con el 20,34% de respuestas, seguidos de la vinculación directa con el cliente, las carencias en gestión empresarial y la insuficiente formación, los tres con un 18,64% de respuestas.

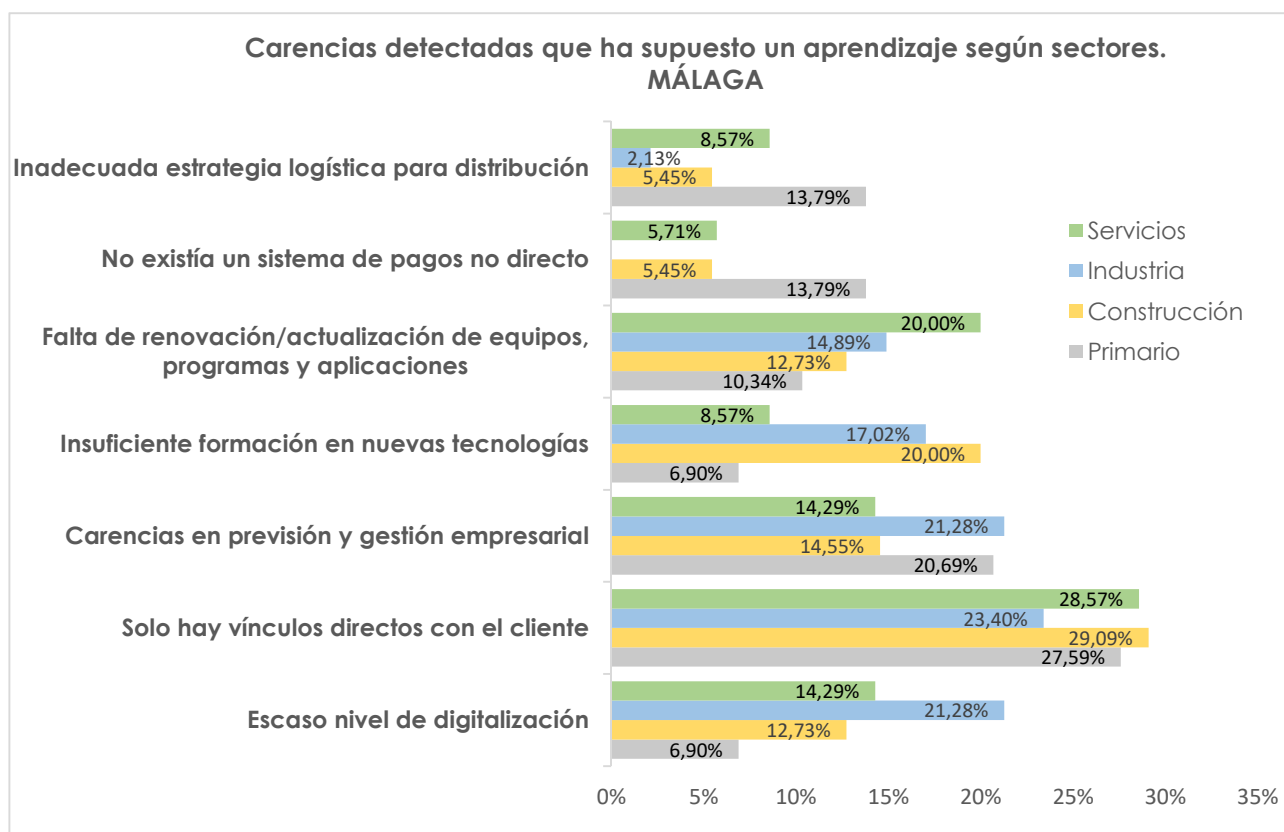


Como se aprecia en el gráfico, las **personas autónomas** en la provincia de Málaga, han expuesto como **principal carencia el vínculo directo con sus clientes**, con casi el 28% de respuestas.

Ello se explica por el hecho de que más del 75% de los autónomos encuestados pertenecen al sector servicios, y las relaciones directas con sus clientes es la base de sus negocios.

En todo caso, a pesar de esa necesaria vinculación directa de los autónomos con sus clientes para el desarrollo de su actividad ordinaria, hay que destacar también la **falta de formación en nuevas tecnologías y escaso nivel de digitalización**, que reconoce el 31,36%, como una barrera que necesariamente deben de superar para afrontar el estado de nueva normalidad con mayor garantía.

Es llamativo que casi el 9% de los autónomos, reconocen **carecer de sistemas de pagos no directos**, como por ejemplo el pago con tarjeta, que, si antes se consideraba como una modalidad de pago muy extendida, tras la aparición del COVID, se hace prácticamente imprescindible, junto con otras modalidades de pago no directos (pay pal, bizum, etc.).



En el gráfico se observa la **vinculación directa con el cliente como la principal carencia**, fundamentalmente en el sector de la construcción (29,09%) y el sector servicios (28,57%). Llamativo es que el **escaso nivel de digitalización**. El sector de la construcción lo percibe como menos importante en cuanto a carencias, el 12,73%, y aún menos relevante para el sector primario, con el 6,90%. Por otro lado, en este sector, si se aprecia una mayor carencia que el resto de sectores en una inadecuada estrategia logística para distribución (13,79%), por la propia naturaleza del sector primario.

Por último, la **falta de renovación/actualización de equipos, programas y aplicaciones** adquiere mayor importancia en el sector servicios (20,00%), con respecto al sector industria (14,89%), construcción, (12,73%) y primario, con un 10,39%.

Para concluir el análisis de esta pregunta, es interesante conocer las **perspectivas en función del número de empleados de las empresas**. Destaca principalmente que la carencia con mayor calado en el análisis, la relación directa con los clientes, adquiere protagonismo, como la propia lógica apunta, en las empresas sin empleados y

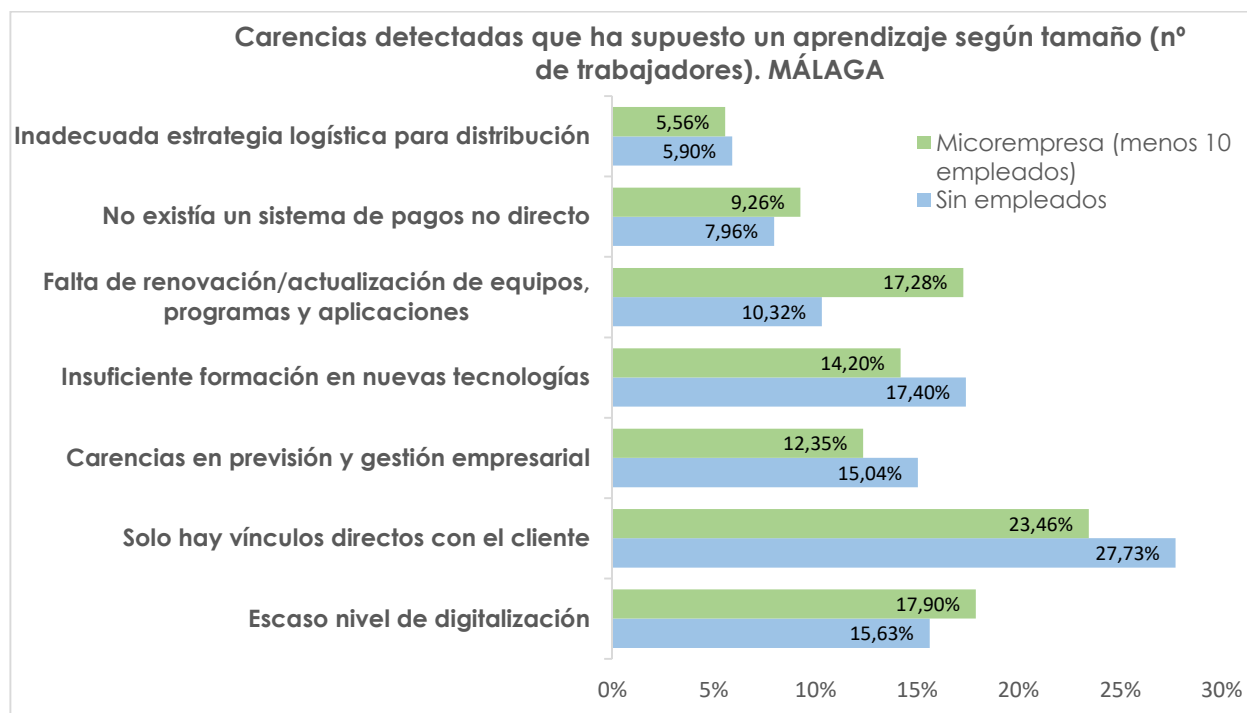
microempresas (menos de 10 trabajadores), con porcentajes de 27,73% y 23,46% respectivamente.

Se ha descartado el análisis a las pequeñas empresas (10 a 50 empleados) y a las medianas o grandes empresas (más de 50 empleados), por la poca representatividad de respuestas.

Resulta llamativo la detección de **insuficiente formación en nuevas tecnologías de empresas sin empleados**, con un porcentaje de respuestas del 17,40%, frente al 14,20% de las empresas con menos de 10 empleados.

Es destacable también la **falta de previsión y gestión empresarial** resalta en las empresas sin empleados (15,04%), y en las microempresas el 12,35%.

Para finalizar, mencionar que el 17,28% de las empresas con menos de 10 empleados, han manifestado como carencia la **falta de renovación/actualización de equipos, programas y aplicaciones**, casi siete puntos por encima que lo que han respondido las empresas sin empleados.



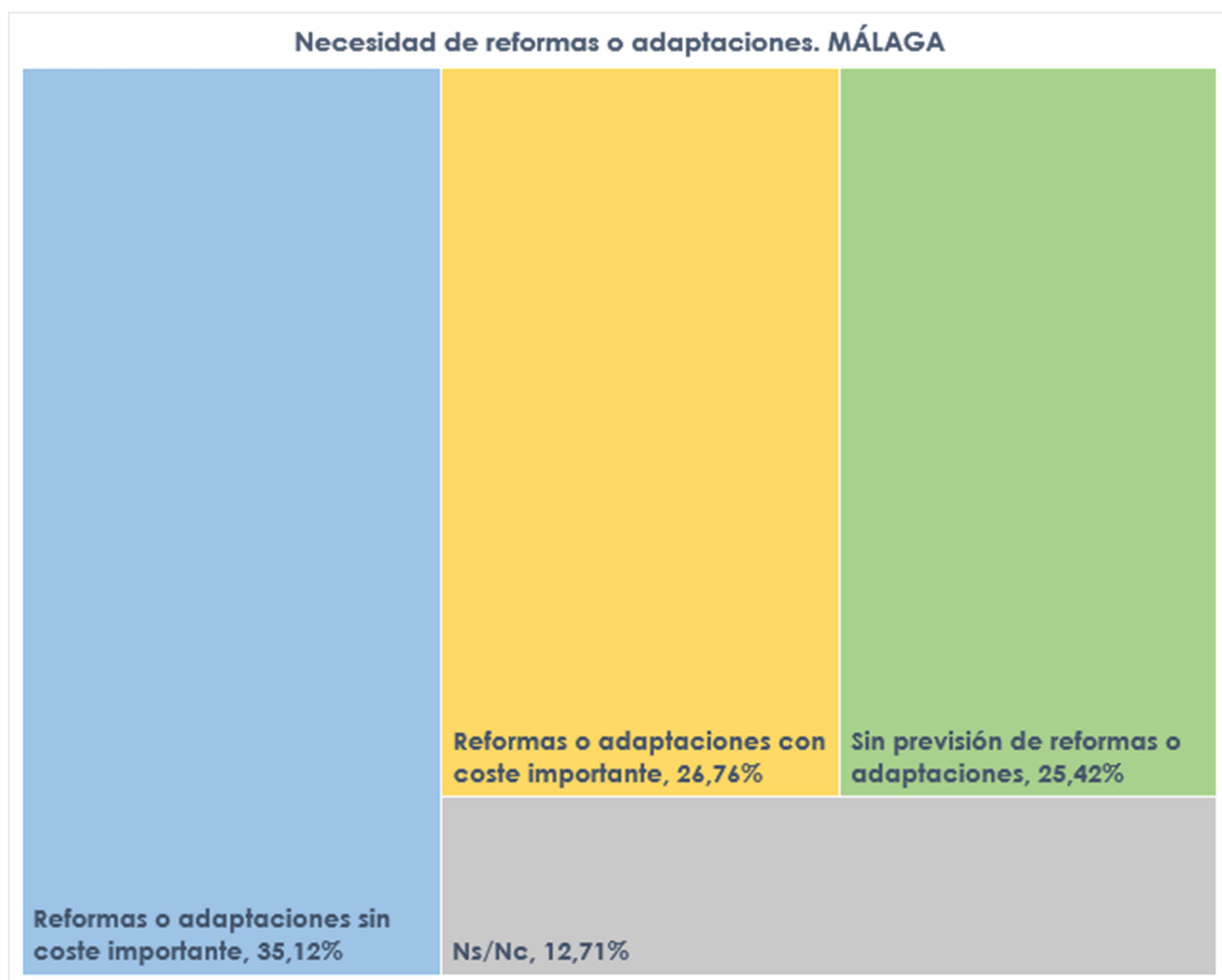
¿Necesitará reformas o adaptaciones?, ¿de qué tipo?

Durante este período de confinamiento, se ha ido afianzando la idea de que se vuelva a una situación de actividad completa, las cosas serán distintas o más bien se harán de forma distinta. Sin embargo, ese proceso no sólo no es algo instantáneo, ya que llevará su tiempo, sino que, además, nadie lo tiene del todo claro. Otro aspecto a destacar es que las circunstancias en las que se ha desarrollado la pandemia difieren entre territorios y sectores económicos afectados, por lo que la opinión sobre lo que se tendrá que hacer cuando se reanude la actividad económica suele ser bastante subjetiva. En el caso, concreto de Málaga, hay que prestar especial atención al sector turístico.

Así, tanto en la Hoja de Ruta Comunitaria para levantar progresivamente las medidas de confinamiento adoptadas como consecuencia del brote de coronavirus, aprobada el pasado 15 de abril por la Comisión Europea, como el Plan de Transición hacia la nueva normalidad aprobado el 28 de abril por el Gobierno de España, establecen recomendaciones y buenas prácticas por sectores económicos que permitan la reactivación económica de manera gradual, permitiendo así que las empresas puedan adaptarse adecuadamente y de forma segura al incremento de la actividad y mantener en los lugares de trabajo las normas en materia de salud y seguridad impuestas debido a la pandemia.

En el análisis de esta pregunta, queda explícito que el empresariado tiene muy claro **que la reanudación de su actividad empresarial va a exigir cambios en sus negocios.**

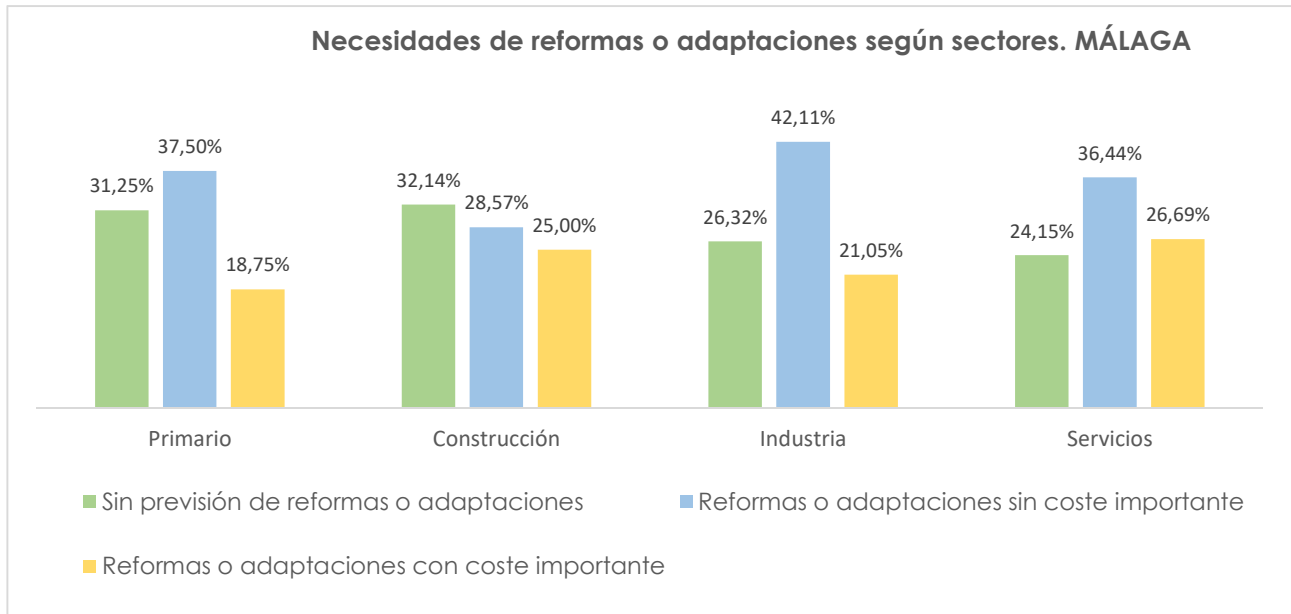
Casi el 62% de las empresas participantes de la provincia de Málaga, afirman que se verán obligadas a hacer **reformas y/o adaptaciones** en sus negocios, con porcentajes diferentes, aunque no muy dispares, entre las que opinan que estas inversiones le supondrán o no costes importantes.



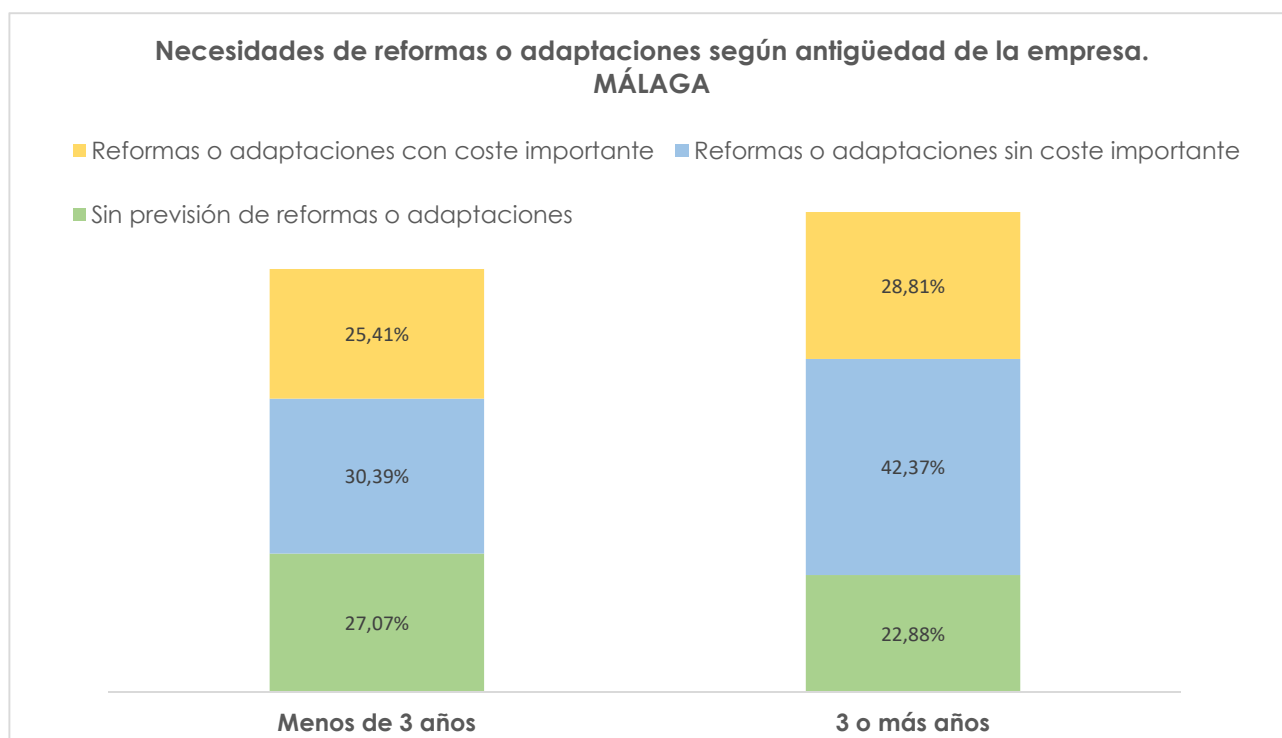
Aunque no se especifica en qué consistirán esas adaptaciones o reformas, según el análisis realizado hasta este punto, pueden estar relacionadas, por un lado, con el **cumplimiento de las disposiciones normativas** establecidas por las administraciones para el **cumplimiento de las condiciones higiénicas en el espacio de trabajo y el distanciamiento social**, y que afectan directamente a sus procedimientos y formas de trabajo. En el supuesto en el que se indica que esas modificaciones supondrán un coste mayor, se pueden referir principalmente a la preocupación manifestada sobre la necesidad de incorporar mejoras en la digitalización, el marketing y la comunicación de sus actividades empresariales (pregunta 4) o la renovación de equipos, programas y aplicaciones (pregunta 8).

Por **sectores económicos**, en general, con porcentajes similares, todos reconocen que tendrán que hacer reformas o adaptaciones y que no supondrán un coste importante,

aunque en el sector de servicios, la opción de cambios con un coste importante, destacan sobre el resto con un 26,69%. Destaca el sector industrial, donde un 42,11% afirman necesidad de reformas sin coste importante, frente, por ejemplo, al 36,44% del sector servicios.



Tomando como referencia la **antigüedad de las empresas**, en la provincia de Málaga, el 42,37% de las empresas con más de tres años necesitan hacer reformas o adaptaciones sin coste importante, este porcentaje es del 30,39% para las empresas de menos de 3 años. Por otro lado, en lo que se refiere a reformas con costes importantes, los porcentajes en Málaga son, el 28,81% en las de más de tres años y el 25,41% en la de menos de tres años.

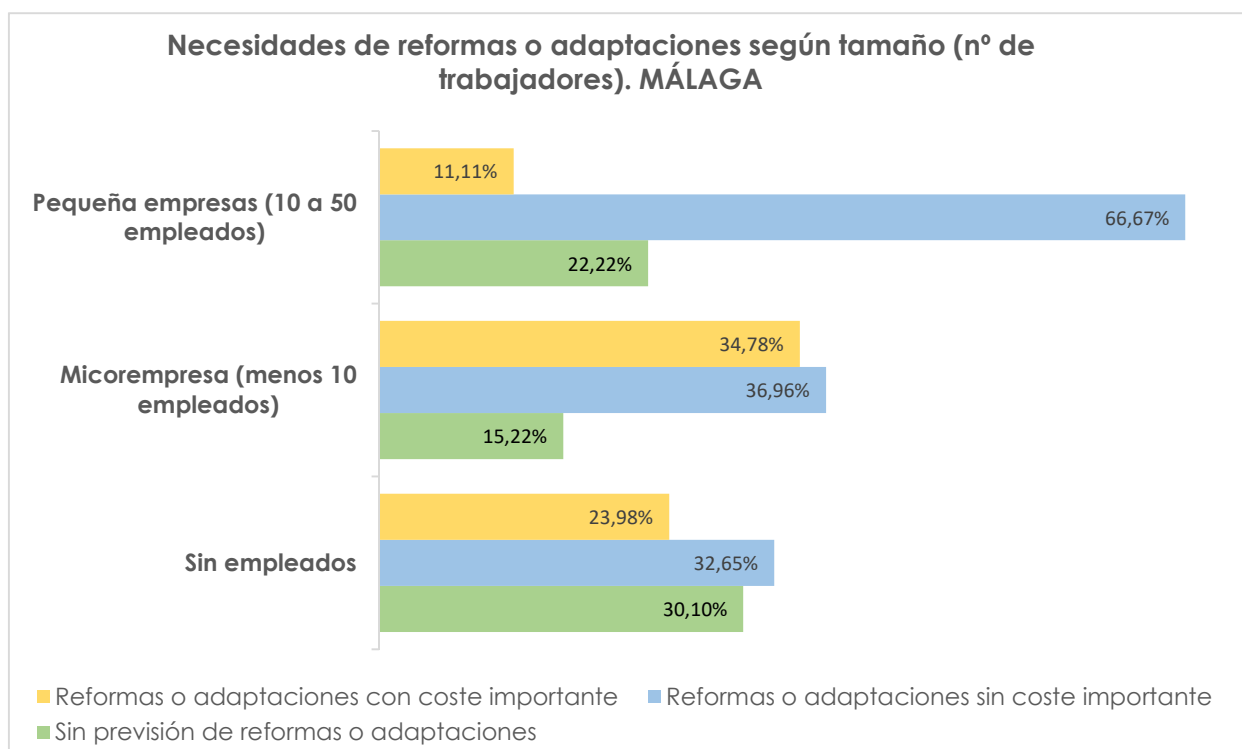


Según el tamaño de las empresas, las personas autónomas sin empleados, son las que en mayor medida han respondido que no tienen previsión de hacer reformas o adaptaciones (30,10%), en comparación con las microempresas y pequeñas empresas, con el 15,22% y 22,22% respectivamente.

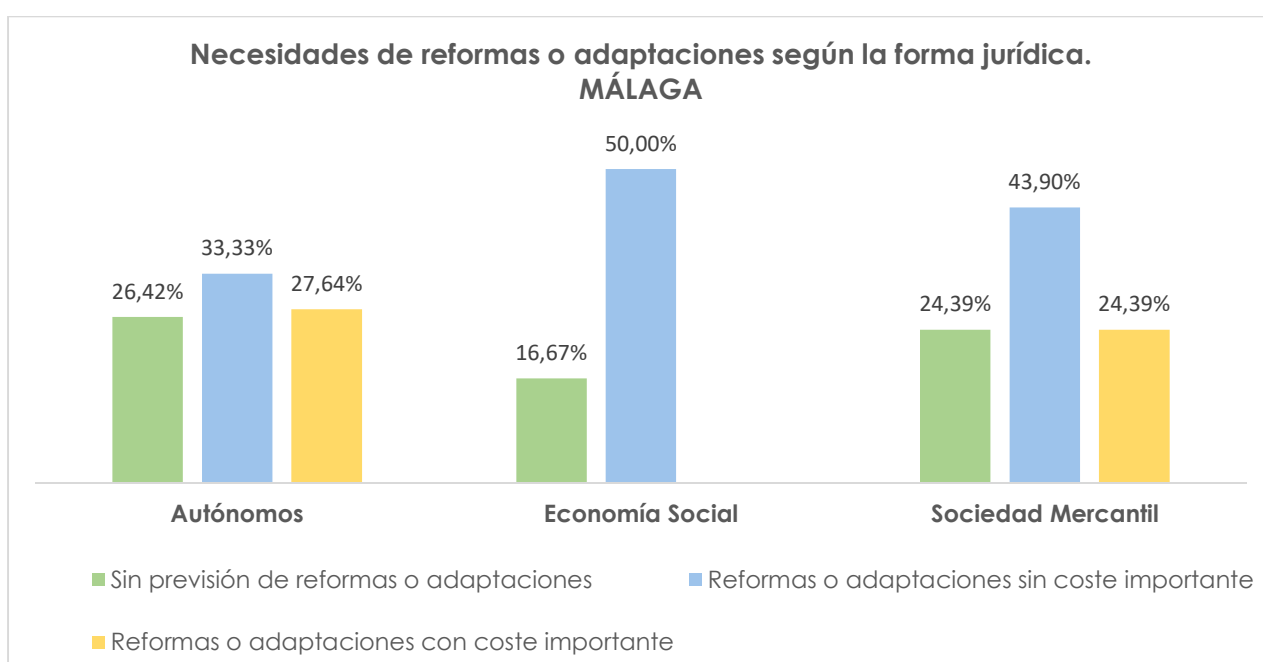
En cuanto a las reformas o adaptaciones con coste importante, casi el 35% de las empresas con menos 10 empleados (microempresas), han respondido a esta opción, frente al 23,98% de los empresarios sin empleados y el 11,11% de las pequeñas empresas (10 a 50 empleados).

Es significativo, que casi el 67% de las pequeñas empresas, han manifestado que necesitarán realizar reformas, aunque sin una inversión importante.

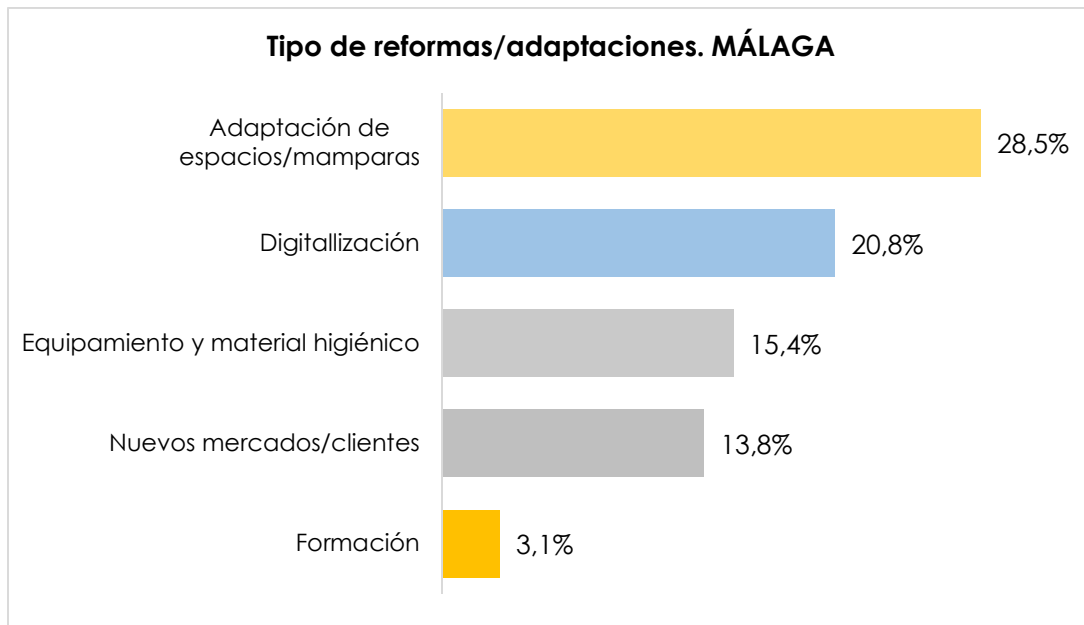
Se ha descartado el análisis a las medianas o grandes empresas (más de 50 empleados), por la poca representatividad de respuestas.



Por último, en las tres **formas jurídicas** analizadas, manifiestan que tendrán que realizar reformas o adaptaciones, en menor medida los autónomos (33,33%), frente al 50% y 43,90% de las empresas de economía social y sociedades mercantiles respectivamente. No obstante, son los autónomos, los que en mayor porcentaje prevén realizar reformas con coste importante, el 27,64%.



Para conocer el **tipo de reformas y adaptaciones** que las empresas de Málaga prevén realizar, se ha introducido una pregunta abierta en la que, de forma clara, las respuestas se han podido clasificar en cinco grupos diferenciados.



1. El primer grupo, lo engloban las respuestas tendentes a realizar **inversiones adaptar los espacios de trabajo para cumplir** con las necesidades y normativas distanciamiento y aislamiento social con objeto de evitar contagios, Este grupo engloba el 28,5% de las propuestas de inversión.

2. El segundo grupo, lo constituyen aquellas empresas que han indicado que sus adaptaciones vendrán dadas por la inversión en Nuevas Tecnologías en un intento también de potenciar la **digitalización de sus negocios**. El número de respuestas supone el 20,8%.

- La adquisición de nuevos equipos informáticos, instalación de fibra óptica y nuevas redes.
- Mantenimiento e incluso potenciación del teletrabajo como nueva estrategia de relación en el entorno empresarial y laboral.
- Inversión en publicidad y marketing online, atención y venta online, formación online, desarrollo y mejora de páginas Web, digitalización de procesos, etc.

3. Un tercer grupo corresponde al grupo de inversiones en **material sanitario e higiénico**. Este conjunto representa algo más del 15% del total.

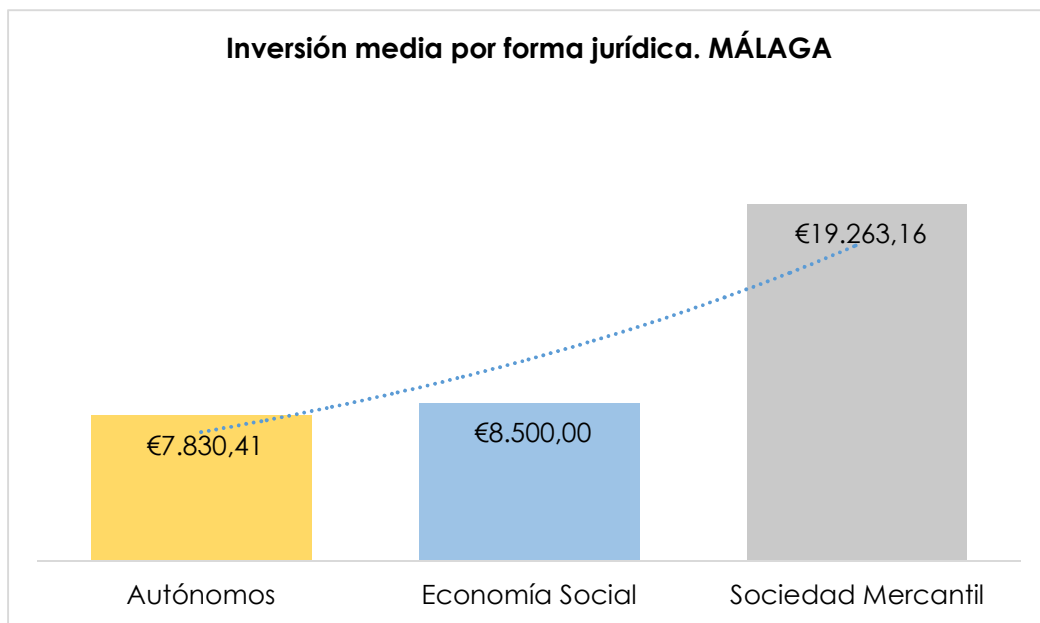
- La mayoría piensa realizar inversiones en consumibles de seguridad como pueden ser mascarillas, geles de manos, desinfectantes, guantes de látex, etc.
- También se incluye la adquisición de maquinaria para la desinfección como máquinas de ozono,

4. Con una demanda por parte del 14% de las empresas y autónomos de Málaga, se sitúa el grupo de quienes piensan en asumir un coste para **ampliar o cambiar mercados y clientes**.

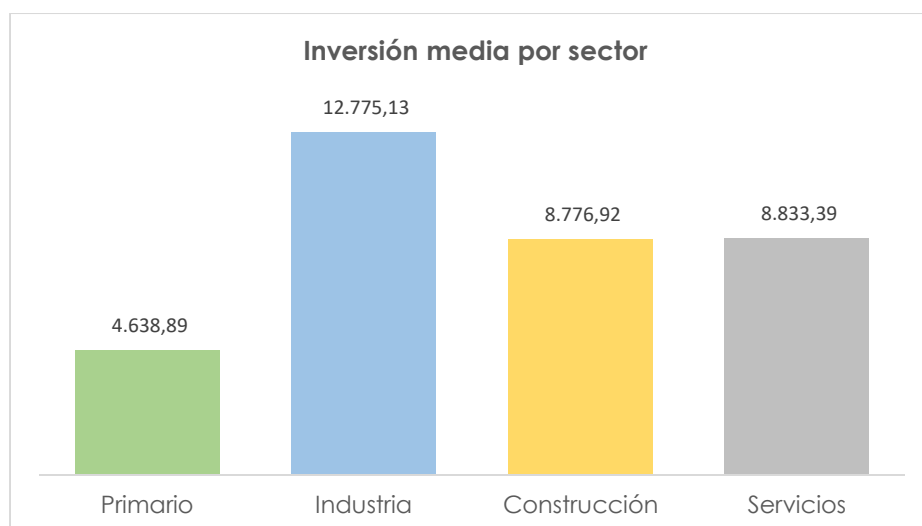
5. Un cuarto grupo se establece con empresarios que piensan **invertir en formación** y que fundamentalmente se dirige a dos ámbitos: nuevas tecnologías e idiomas.

Preguntadas por el coste previsto para estas reformas en la provincia de Málaga, **se prevé un coste medio de 9.682,63€ por empresa**.

De acuerdo con la forma jurídica que toma la empresa, la mayor inversión se produce en empresas bajo la forma de sociedades mercantiles cuyo montante es muy superior a la inversión media de los autónomos y de las empresas de economía social en la provincia de Málaga.



Es evidente que las necesidades de empresas con una mayor estructura y con unas instalaciones, en la mayoría de las ocasiones más complejas, no pueden ser las mismas. Dependiendo del **sector de actividad** se vuelven a apreciar diferencias significativas. El porcentaje de empresas mayor inversión media prevista muestra que la industria es el sector que necesita más recursos, mientras que el sector primario refleja la menor previsión en la provincia de Málaga.



La voz de los expertos

Como complemento imprescindible a las encuestas y al estudio de fuentes secundarias, se ha creado un **panel de expertos y agentes sociales representativos** del ecosistema emprendedor, las pymes y el trabajo autónomo de Andalucía.

A través de una **entrevista personalizada**, en la que han participado 10 personas de reconocido prestigio, se ha recogido la opinión y aportaciones de cinco temas relacionados con el objeto del estudio, con el foco puesto en **el sector del turismo y en la situación específica en provincia de Málaga**.

NOMBRE	ENTIDAD/EMPRESA	PUESTO
Abel Navajas	WOONIVERS	Fundador & CEO
José Luis Córdoba	ANDALUCÍA LAB	Director
Arturo Bernal	EXTENDA	Consejero delegado
Rafael Ventura	SECRETARIADO DE INNOVACIÓN Y EMPREDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	Director
Natalia Sánchez Romero	CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA (CEM)	Vicepresidenta Ejecutiva y Secretaria General
Ricardo Nandwani	AJE-MÁLAGA	Presidente
Prudencio López	NATURAL TROPIC	Director
Juan José González Ramírez	ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS Y PROFESIONALES, CIT MARBELLA	Presidente
Roció Galán	HOTEL GRAN MELIA DON PEPE	Directora
Jorge Manzur	ANANTARA VILLAPADIERNA	Director

Situación de partida.

La situación actual es de **preocupación y de total incertidumbre**. La capacidad de producir no se ha perdido, pero desde el punto de vista financiero las empresas carecen de fondo de maniobra suficiente para afrontar un periodo elevado de inactividad.

Esta nueva crisis está motivada por un factor externo al sistema económico, pero ha producido una parada muy importante del sistema productivo, que tiene su reflejo en una **bajada de actividad y de ventas**, ocasionando graves problemas de liquidez y de seguridad.

Las **necesidades más importantes** e inmediatas de las personas emprendedoras y empresarias son de carácter financiero y de asesoramiento técnico en temas de COVID-19. Es muy importante que todos los agentes del ecosistema emprendedor sepan **transmitir seguridad y confianza** a los clientes.

Otros déficits no son sobrevenidos y ya eran evidentes antes de la crisis del COVID-19, fundamentalmente los relacionados con la **poca digitalización** de los procesos de operaciones, con el **excesivo peso de las actividades de servicios** y con el **escaso nivel de diferenciación** de productos y servicios.

La **reactivación se afronta con ilusión** por parte de las empresas, pero siendo conscientes de las **dificultades** que tendrán para poner en marcha de nuevo su actividad, al tener que cumplir con las medidas preventivas y las limitaciones de aforo, además de tener gran preocupación por los efectos económicos y laborales que toda esta situación terminará ocasionando.

Abordar esta crisis con posibilidades de éxito, por tanto, pasa por situar a las empresas en el eje de la toma de decisiones. Las administraciones y la comunidad emprendedora tendrán que poner el foco de atención en cuatro cuestiones consideradas clave en estos momentos: **agilidad** en las medidas que se adopten para apoyar al tejido empresarial; **liquidez** para ganar tiempo y que los negocios puedan volver a su dinámica de ingresos; **flexibilidad laboral**, manteniendo las ventajas de los ERTE para facilitar la reincorporación

de trabajadores a medida que se incremente el flujo de actividad; e **impulso**, para poner todos los recursos disponibles en carga, a fin de acelerar la recuperación.

En una provincia como **Málaga** son críticas las actividades de **turismo y cultura**, ambas muy afectadas por la parada económica. La parálisis en Málaga se traduce en 6.700 empresas y casi 3.000 autónomos menos cotizando a la seguridad (datos de finales de abril, respecto a finales de febrero 2020; y aproximadamente. 24.000 expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE).

La situación es difícil, en especial para las empresas del sector turístico y muy particularmente los hoteles, aunque esta provincia se ha caracterizado siempre por su dinamismo empresarial, y por ello se piensa que **la situación es reversible** y precisamente a ello hay que dedicar ahora recursos y esfuerzo.

El turismo es un sector muy sensible a cualquier cambio estacional y depende de muchas variables. Por esto, un problema importante es el desconocimiento de cuándo la demanda volverá a comportarse como antes. Es un problema fundamentalmente de mercado, de renta, y de incertidumbre para establecer marcos de soporte a la actividad económica sin una referencia temporal conocida.

El turismo es uno de los motores más importantes de España, y en muchas zonas de Málaga depende del **cliente internacional**, por lo que se necesita crear confianza con suficientes garantías para que este turismo vuelva. Se necesitan **protocolos que den seguridad** a todos los viajeros internacionales, ya que hay países competidores que se han adelantado y hay que recuperar este espacio perdido. Se trata de poner en marcha acciones que inspiren **confianza como destino turístico**, y planes de desarrollo e inversión para reindustrializar la España vaciada y los municipios menores.

Retos y necesidades de adaptación

La transformación hacia un entorno digital es probablemente el reto más importante para muchas empresas. Las empresas españolas y andaluzas ya disponían de la tecnología adecuada, pero la mayoría no habían sentido la necesidad de adaptarse, por falta de interés o visión estratégica. Ahora, en esta etapa de confinamiento de la población, el comercio electrónico o venta online se han multiplicado, son más habituales para la población y han llegado para quedarse.

A corto plazo, será necesario realizar una reducción de costes e ir abordando progresivamente un proceso de transformación digital, para alcanzar a medio plazo la optimización tecnológica a través de la **digitalización de los procesos**, y aprovechar los avances de la industria 4.0.

La prioridad debe ser **recuperar los máximos niveles de facturación** posible y realizar un adecuado **control de costes**, y para ello la digitalización e incorporación de tecnología es clave.

Otra clave es la **internacionalización**. La anterior crisis de 2008 propició la salida de las empresas andaluzas al mercado exterior como nunca antes. Las exportaciones crecieron desde los 14.500 millones de euros a los 32.000, cifra con la que se cerró 2019. El peso de las exportaciones en el PIB creció del 9,7% al 18% y las empresas exportadoras crecieron un 54%. Está claro que el sector internacional será la clave de la salida de esta crisis y en ese contexto hay que **ser competitivos por diferenciación más que por precio**.

El esfuerzo en digitalización ha sido muy importante en el tiempo de confinamiento e inactividad de multitud de empresas que han tenido que avanzar en el teletrabajo, pero ahora, una vez que ya no sea una necesidad, **las empresas no deben olvidarse de las ventajas de digitalizar el negocio y el trabajo**, al tiempo que se optimizan procesos. Será necesaria **formación y capacitación** en este sentido. La **flexibilidad** en las formas de trabajo se ha impuesto.

Sin duda **los hábitos de los consumidores están cambiando** y hay que atender sus nuevas prioridades. Seguridad, sostenibilidad, compromiso con el entorno, etc., son elementos que han avanzado puestos en esta nueva escala de prelación.

La **capacidad de innovación y la creatividad** son habilidades que se hacen más necesarias que nunca y muchas empresas lo han constatado en estos días pasados. Propiciar la innovación abierta, el intraemprendimiento, la inteligencia colaborativa y compartir conocimiento, serán claves para la supervivencia de muchos proyectos empresariales.

El **turismo** en concreto requiere **dar confianza a los viajeros**, las administraciones tienen el reto de unir a todo el sector y trabajar en protocolos que den seguridad. Las empresas por su parte tienen como retos el competir con los destinos menos dañados a nivel de imagen, mantener la calidad a pesar de la disminución de rentabilidad, y ofrecer seguridad en los destinos.

Es un momento en que hay que hacer el mayor esfuerzo en superar la crisis y las pérdidas, pero también de **pararse a reflexionar y a reorientar estrategias**. Es un momento para replantearse la necesidad de diferenciación, así como de la dependencia de otros países, y de hacer políticas para ayudar y proteger a la pyme versus multinacionales que pueden aprovechar esta debilidad de la economía para absorber a empresas con problemas.

Se va a requerir mucho talento y ambición, explorar nuevos métodos de dirección y aplicar diferentes estrategias comerciales. Las empresas tendrán que **aprender a convivir en entornos colaborativos** para afrontar todos estos retos con una visión global, ya que se trata de dibujar soluciones que afectan por igual a sectores o comunidades enteras.

Despegar con éxito y encontrar nuevas oportunidades

Esta crisis distinguirá a empresas y sectores con mayor **capacidad de adaptación y resistencia**, sobre todo a aquellos negocios con tecnología innovadora o única y a los que ya habían iniciado procesos de innovación. La resistencia de las empresas y de los trabajadores autónomos dependerá de la capacidad de maniobra financiera y comercial, y de la flexibilidad para adaptarse al cambio constante.

Tendrán mayores posibilidades de éxito aquellos que sean capaces de **reinventarse a nivel comercial**, sean polivalentes y flexibles. Será más fácil para las empresas con que tengan menos dependencia del contacto directo con los clientes, porque será más factible digitalizar su actividad comercial.

Entre los sectores que pueden contar con **mayores oportunidades** se encuentra claramente el sector tecnológico, pero también otros como el de la salud y bienestar, el ocio, la cultura y los sectores relacionados con el medio ambiente.

Los servicios basados en el conocimiento, especialmente aquellos de alcance internacional, y las actividades exportadoras serán las más resistentes. También contarán con más opciones los servicios de ingeniería, la enseñanza on line, el turismo de calidad de vida (health y deportivo) y el comercio electrónico. La **industria turística** deberá esforzarse aún más por potenciar aquellos segmentos que más han contribuido a **romper la clásica estacionalidad**.

Y no puede pasar por alto la gran oportunidad que parte del desarrollo de los **procesos de transformación del sector primario** que aportan valor añadido, estableciendo canales de ventas digitales, ahorrando costes y activando canales de comunicación directa con el consumidor final.

También van a crecer ciertas actividades **verticales**, como el learning, ehealth y ecommerce. Tendrán más éxito las empresas de mayor tamaño, que resisten mejor las crisis, pero también las pequeñas que tengan **capacidad para pivotar** de manera muy rápida y sepan trabajar unidas con **inteligencia colaborativa**.

Será un buen momento para que el **sector tecnológico de Málaga** dé un paso al frente e interactúe con los otros sectores económicos facilitándoles esta tarea, poniendo a disposición su oferta ya contrastada.

El papel de la Administración autonómica

Las empresas, autónomos y personas emprendedoras necesitan medidas de apoyo general de la Administración al objeto de mantener la supervivencia. Ahora la prioridad es **evitar el cierre de negocios** con el consiguiente aumento del desempleo y la caída de la demanda.

Sin duda, un elemento clave será la **reducción de la presión fiscal y las facilidades administrativas**. En estos momentos se necesita una Administración ágil y resolutive, que acompañe a las empresas en el reto de la **internacionalización**, que intervenga aportando **inteligencia colaborativa y conocimiento** al ecosistema empresarial para ganar en diferenciación y en competitividad.

El acceso al crédito es muy importante en este momento para las empresas, emprendedores y trabajo autónomo, y se necesita seguir dando **facilidades de acceso a financiación** hasta finales de 2021 con la misma intensidad que ahora, para que las empresas rentables no desaparezcan por falta de liquidez

A las empresas hay que **concienciarlas de que la innovación es prioritaria** en su hoja de ruta y de que la clave pasa por tener un modelo digital donde las personas sean el centro. Se necesita un apoyo específico destinado a los ecosistemas emprendedores al objeto de **facilitar la generación de start-ups** con capacidad de crecimiento, innovación y expansión internacional, y ayudarlas a que sean una **referencia de éxito social y palancas de innovación sectorial**.

La mejor estrategia, pasa por **mantener y potenciar los servicios ya existentes**, como las incubadoras, aceleradoras, parques científico-tecnológicos, etc., con apoyo a la

escalabilidad de los proyectos. Será muy importante **ser consciente del gran papel que tienen las empresas innovadoras** en todo este escenario.

De la Administración se espera capacidad para generar el clima de confianza necesario para que se impulse la demanda y, especialmente, que fomente los **espacios de colaboración** para buscar soluciones, definir necesidades y establecer medidas de forma conjunta. A partir de ahora el **conocimiento y la planificación** son elementos básicos: hay que apostar por tener análisis constantes y certeros de los mercados y la economía, conociendo las mejores prácticas en otros territorios y elaborando planes y estrategias realistas y realizables, contando con todo el ecosistema, para la reactivación económica de Andalucía.

En el **sector turístico** se requiere flexibilidad a nivel de condiciones laborales, ayudas a los hoteles que permanezcan abiertos y medidas de promoción exterior del destino. La Administración tiene que cooperar con el sector en generar condiciones de seguridad y estabilidad.

Iniciativas y palancas para el desarrollo del turismo

Andalucía necesita hombres y mujeres con una mentalidad basada en la búsqueda y aprovechamiento de las nuevas oportunidades que van a aflorar ante un cambio necesario en las formas de relacionarse, comunicarse, producir y vender. La digitalización ofrece nuevas opciones y posiciona el **talento por encima de cualquier otro factor**, por lo que es importante no solo desarrollarlo, sino mantenerlo y atraerlo. Hacen falta iniciativas nuevas para desarrollar proyectos a medio/largo plazo, y para ello se necesita un sistema que ofrezca **oportunidades y apoyo a las personas con ingenio**. Se trata de atraer a emprendedores únicos y capital inteligente.

Las personas emprendedoras han de apostar desde el inicio de sus proyectos por la **digitalización y desarrollo de estrategias ágiles**, sobre la base de los sistemas de conocimiento e información a partir de los datos ya disponibles con el **smart data**.

En la **provincia de Málaga**, la revitalización del turismo pasa por la **diversificación** de segmentos para seguir combatiendo la estacionalidad. Es necesario un **refuerzo de imagen** de marca a través de la promoción, y **fomentar la cooperación** entre costa e interior y entre provincias, buscando la complementariedad de la oferta.

El **turismo** tiene el **reto es generar demanda** y para ello es fundamental trabajar en campañas de imagen que aporten tranquilidad y seguridad al consumidor, con una promoción potente hacia el exterior que destaque la **imagen de Andalucía como destino seguro**.

La **promoción** es clave en estos momentos, fundamentalmente orientada al cliente de mayor poder adquisitivo. La prioridad no debe ser aumentar las cifras de turistas, sino mejorar el gasto medio de quienes nos visitan.

Al mismo tiempo se requiere apoyo a la **inversión para la modernización**, desarrollar las infraestructuras y mantener las buenas comunicaciones del territorio andaluz. Y no puede olvidarse la importancia de seguir **formando a los trabajadores y trabajadoras** en el marco de la nueva realidad (protocolos, estándares, etc.).

Es el momento de **estrategias colaborativas**. No valen las estrategias de competencia con otros mercados u otras empresas. El problema de recuperar el turismo se resuelve generando las condiciones que devuelvan la confianza al turista. Eso no lo va a conseguir un destino o una empresa de manera aislada.

Las empresas han de aprender a **comercializar desde origen** y no dejarlo todo en manos de las grandes turoperadoras, hacer un buen **marketing** fuera de España para seguir atrayendo a los europeos que más nos visitan, trabajar en la seguridad y la salud de los propios ciudadanos.

Por tanto, hay que apostar por el **desarrollo sostenible y colaborativo** como elementos transversales, por el mercado digital seguro y el teletrabajo adecuadamente organizado. Tenemos que tender a un **modelo de colaboración de comunidad** empresarial y entre sectores, en los que la economía se desarrolle alineada entre todos los integrantes del

ecosistema emprendedor. El **emprendimiento colectivo** ha de fomentarse como fórmula para animar a los perfiles emprendedores con mayor aversión al riesgo, alcanzar dimensiones adecuadas de negocio mediante la fusión de microempresas o poder sustentar empresas en crisis por parte de sus trabajadores.

Otras palancas para el cambio son contar con un observatorio permanente de las dinámicas del mercado y toma de decisiones, contar con liderazgos fuertes y empresas andaluzas competitivas en mercados internacionales, aumentar los niveles de confianza y mejorar la marca Andalucía



Junta de Andalucía