# Plan Industria Navarra 2021-2025



Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua

MADE in navarra

S4 Navarra Nafarroa
Estrategia de Desarrollo | Garapen Estrategia

# *Plan Industria Navarra 2021-2025*

S4 Navarra Nafarroa
Estrategia de Desarrollo | Garapen Estrategia

**PLAN INDUSTRIA NAVARRA 2021-2025**

Gobierno de Navarra Nafarroako Gobernua

MADE in navarra

Este Plan ha sido elaborado por la Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo y la asistencia técnica del Área de Consultoría de AIN (Asociación de la Industria Navarra).

Pamplona, Mayo de 2022

Rev. 1

# Índice

**1. Introducción ..... 7**
**2. Grandes Hitos de la Planificación Industrial y Tecnológica en Navarra ..... 11**
**3. El Marco de Referencia para la Industria Navarra ..... 15**
3.1/ Marco general de referencia ..... 16
3.2/ Marco internacional y europeo de referencia ..... 16
3.3/ Marco estatal de referencia ..... 19
3.4/ Marco de referencia en la Comunidad Foral ..... 20
**4. Evolución y grandes tendencias del sector industrial ..... 23**
**5. Dimensionamiento y caracterización de la industria navarra ..... 27**
5.1/ Principales datos macroeconómicos y de estructura ..... 28
5.2/ El sector industrial en Navarra ..... 32
5.2.1/ Principales indicadores y su evolución: VAB, empleo y empresas ..... 32
5.2.2/ Otros indicadores de la industria de Navarra ..... 38
5.3/ Entidades de apoyo a la industria, suelo e infraestructuras ..... 45
5.3.1/ Entidades de apoyo a la industria ..... 45
5.3.2/ El suelo industrial y el nivel de infraestructuras ..... 47
**6. Cadenas de valor prioritarias en Navarra ..... 51**
6.1/ Cadena de valor de automoción ..... 55
6.2/ Cadena de valor de mecatrónica ..... 58
6.3/ Cadena de valor de agroalimentación ..... 62
6.4/ Cadena de valor de biofarmacia y tecnologías sanitarias ..... 66
6.5/ Cadena de valor de Eólica y las energías renovables ..... 72
6.6/ Cadena de valor de las TICs y las actividades gráficas y audiovisuales ..... 78
6.7/ cadena de valor de diseño industrial, ingeniería y maquinaria avanzada ..... 84
6.8/ Cadena de valor de logística y transporte ..... 88
**7. Antecedentes: Plan de Industria de Navarra 2020 ..... 93**
**8. DAFO de la Industria Navarra ..... 97**
7.1/ Análisis DAFO ..... 98
7.2/ Aspectos críticos a tener en cuenta para el nuevo Plan ..... 99
**9. Principios clave en la Formulación del Plan Industria Navarra 2021-2025 ..... 101**
**10. Estructura general del Plan 2021-2025 ..... 105**
**11. Objetivos del Plan Industria Navarra 2021-2025 ..... 111**
**12. Vectores transformadores ..... 115**
**13. Contenidos del Plan Industria Navarra 2021-2025 ..... 119**
**14. Elementos diferenciales del Plan Industria Navarra 2021- 2025 ..... 137**
**15. Plan de Acción ..... 141**
**16. Proyectos estratégicos y nichos de actuación en las diferentes cadenas de valor ..... 177**
16.1 Nichos de oportunidad en relación a la estrategia de especialización S4 ..... 178
16.2 Oportunidades derivadas de la colaboración desarrollada en el marco de la Eurorregión ..... 182
16.3 Otras oportunidades para la industria navarra ..... 183





**17. Sistema de Gobernanza ..... 185**
17.1/ Liderazgo del Plan ..... 186
17.2/ Participación de agentes económicos y sociales relevantes ..... 187
17.3/ Gestión y Coordinación ..... 187
17.4/ Seguimiento y evaluación ..... 188
17.4.1/ Cuadro de Mando ..... 188
**18. Presupuesto ..... 193**
**ANEXOS: Resultado de la encuesta por cadena de valor ..... 197**
Cadena de valor de automoción ..... 198
Cadena de valor de agroalimentación ..... 200
Cadena de valor de biofarmacia ..... 202
Cadena de valor de tecnologías sanitarias ..... 204
Cadena de valor de eólica y de energías renovables ..... 206
Cadena de valor de TICs ..... 208
Cadena de valor de actividades gráficas y audiovisuales ..... 210
Cadena de valor de mecatrónica ..... 212
Cadena de valor de diseño, ingeniería y maquinaria avanzada ..... 214
Cadena de valor de logística y transporte. ..... 218

01

# *Introducción*

MADE in navarra

Gobierno de Navarra

Nafarroako Gobernua

# 1. Introducción

En los últimos años, el papel de la industria ha vuelto a cobrar un protagonismo especial en el desarrollo económico y social de los territorios y, más recientemente, con las últimas crisis acaecidas desde 2007, ha mostrado su capacidad de resiliencia.

Con todo, y dada la importancia del sector industrial para Navarra, es importante tener en cuenta que **la globalización, los retos medioambientales y sociodemográficos, y las dos crisis** acontecidas desde 2009 (primero con la económica-financiera y actualmente por la pandemia del COVID) **han generado cambios profundos y de corte estructural en los modelos de competitividad** de las actividades industriales.

Tanto Navarra como el resto de las economías, durante las crisis después de la segunda guerra mundial, la crisis del petróleo 75-80, y la crisis financiera del 2008-2009, han generado la desaparición de sectores completos, altas tasas de paro, con mayor incidencia en las mujeres, empresas cerradas (desaparecidas) que expulsan población activa, y una lenta recuperación[1].

En el momento actual, la crisis derivada de la COVID puede tener consecuencias similares a las pasadas crisis (altas tasas de paro y cierre de empresas), si bien existe **una diferencia notable en la causa** que genera la crisis, una crisis sanitaria. Además, mientras en las crisis económicas previas, como en el caso de la postguerra, la destrucción de empleo y la desaparición de empresas era originada por un modelo económico/productivo obsoleto (ya no recuperable) o bien por la destrucción del sistema productivo, en la actualidad todo sigue en pie (no se ha destruido el sistema productivo) y no nos encontramos bajo un modelo económico/productivo cuestionado (de hecho, estábamos en alza saliendo de la última crisis). Si bien nos encontramos con una economía "a ralentí" como resultado de la incapacidad de contener el Covid-19 y en una situación de desajustes en precios de energía y gas y con dificultades de acceso a materias primas y en el transporte internacional, agravadas por la crisis que está generando la invasión de Rusia a Ucrania, junto con la incertidumbre a nivel internacional que esta situación está generando.

En este sentido, frente a las políticas de reindustrialización, de modernización tecnológica, de competitividad, de formación y adaptación de los años 80, ahora **surge la necesidad de impulsar con más fuerza las políticas de emprendimiento, pactos sociales (patronal-sindicatos), reestructuraciones empresariales, re-captación de inversiones, promoción económica desde la Administración para la mejora competitiva, etc., y políticas activas de empleo que, además de poner el foco en problemáticas estructurales y coyunturales, apuesten, en el caso de este Plan, en la mayor incorporación de la mujer al mundo industrial, en las mismas condiciones que los hombres.**

En este ámbito serán necesarias iniciativas que permitan **analizar qué partes de las cadenas de valor están paradas y bloquean el funcionamiento de las otras, qué elementos faltan en esas partes para volver a ponerlas en marcha – financiación, búsqueda de demanda, búsqueda de proveedores, etc., e identificar los tiempos en la recuperación, qué sectores van a ser palancas de otros,** entre otros aspectos. En este sentido, un elemento clave será, tal y como indica la Comisión Europea, la revisión e incremento de la capacidad de producción de bienes estratégicos, que, si bien se indica para el territorio europeo en su conjunto (como unidad frente a EEUU, China y otras grandes potencias), parte desde el contexto de país y de región.

En este contexto de especificidades regionales, el esfuerzo supondrá algo más que el desarrollo de unas políticas (industriales) tradicionales. Asimismo, revitalizar la economía requerirá **la implicación de "dinamizadores" en el desarrollo del ecosistema económico y la rápida recuperación**.

1 Chacón, E. (1993). "La industria navarra en la segunda mitad del siglo XX". ISSN 1137-7054, Nº. 15, 1993 (Ejemplar dedicado a: Conferencias y comunicaciones sobre Historia Moderna y Contemporánea), pp. 333-354





**ALGUNAS ESPECIFICIDADES DE LA COMUNIDAD FORAL CON INCIDENCIA EN LA POLÍTICA INDUSTRIAL**

- Concentración territorial en la actividad industrial a partir de la creación y apuesta por los polígonos industriales.
- Actividad industrial, en muchos casos, vinculada a sectores de carácter más tradicional, pero con una fuerte apuesta por la innovación y la mejora competitiva.
- Diferentes perfiles de las empresas que integran el sector Industrial navarro:
  - Grandes empresas (tantos familiares y con capital regional) junto con multinacionales extranjeras, que conviven con micro y pequeñas empresas.
  - Sectores en diferente nivel de desarrollo en cuanto a I+D, innovación y digitalización.
- Ubicación con proximidad a País Vasco (región industrial por excelencia) y Aragón (con mayores oportunidades de empleo y presencia de inversión extranjera, empresas de reconocido prestigio, etc.).

Estos cambios en la realidad competitiva vinculada a las actividades industriales hacen preciso una renovada reflexión sobre el punto de partida del Sector Industrial en Navarra, los retos y oportunidades a los que se enfrentan sus empresas, y **cómo desde la Administración puede favorecerse una "transición_industrial"[2] para la Comunidad Foral adaptada a los nuevos tiempos** y en el marco de la finalización del periodo actual 2014-2020 y el comienzo del próximo periodo 2021-2027[3], que indican la necesidad de elaborar el nuevo Plan de Industrialización de Navarra.

Como resultado, el Plan de Industrialización 2021-2025 de Navarra tendrá que sentar las bases para que la Industria de la Comunidad pueda afrontar:

- Los retos derivados de la Covid-19;
- Los nuevos retos y desafíos futuros de la Industria;
- Las propias especificidades de la Industria navarra y del territorio.
- Un mayor avance en materia de igualdad de género, con la incorporación de las mujeres a este ámbito laboral.

Todo ello con el objetivo de reforzar el liderazgo industrial como motor económico y contribuir, también con esta visión, a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles planteados por la Agenda 2030 de la ONU y la Ley Foral 17/2019, de 4 de abril, de Igualdad entre Hombres y Mujeres.

2 Entendida esta transición industrial como el paso de un modelo competitivo previo a uno nuevo en línea con los cambios observador a nivel internacional, en gran medida motivados por la explosión de la digitalización y la economía verde y de transición energética.

3 Periodos determinados por la programación de fondos europeos en los diferentes ámbitos, esto es, el marco financiero plurianual de la Unión Europea para el nivel regional (Política de Cohesión), para la I+D+i (Programas Marco), la competitividad, etc.

02

# Grandes Hitos de la Planificación Industrial y Tecnológica en Navarra

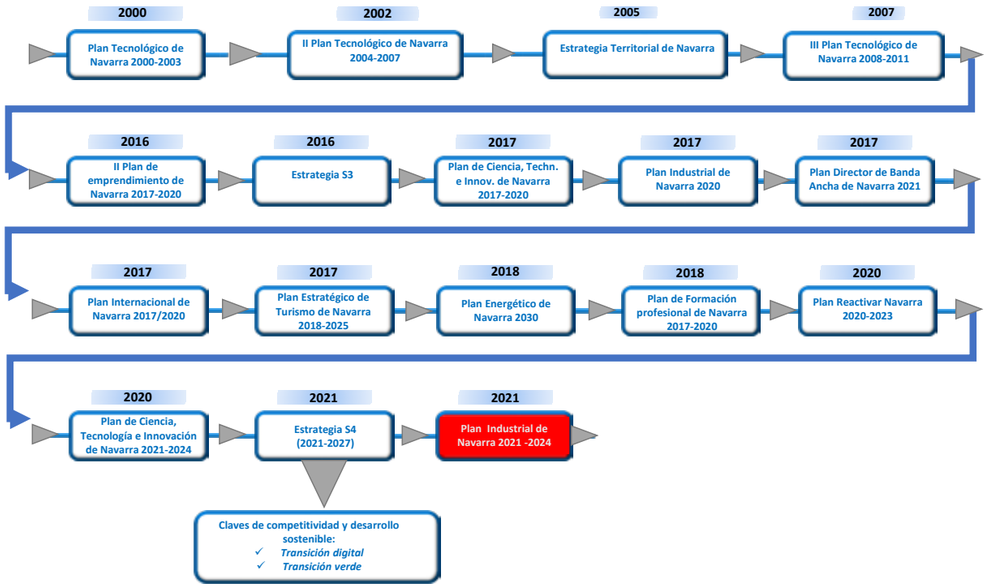
MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 2. Los grandes Hitos de la Industria Navarra

Los grandes hitos de la industria de Navarra parten principalmente desde el año 2000 cuando se definió el Plan Tecnológico de Navarra con una apuesta clara sobre el progreso empresarial, pasando a la transferencia de conocimiento al tejido empresarial mediante el segundo Plan Tecnológico y con mayor enfoque en la internacionalización mediante el III Plan Tecnológico de Navarra.

**Gráfico 1. Principales estrategias de impacto sobre la industria de Navarra**




*Fuente: Elaboración propia*





Para el periodo 2014-2020, el Gobierno de Navarra planteó la mejora de la calidad de vida, la prosperidad y la sostenibilidad ambiental del territorio navarro y lo enmarcó dentro de la S3. Las prioridades y los objetivos fijados en este periodo posteriormente fueron referencia para el Plan Industrial de Navarra 2020.

Además, con el fin de incrementar el espíritu emprendedor, el Gobierno de Navarra dio un paso más en 2016, definiendo el segundo Plan de Emprendimiento, el tercer Plan Internacional y el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación y aprobando la primera Ley Foral de Ciencia y Tecnología en 2018.

Finalmente, en el año 2017 se definió el Plan Industrial de Navarra con vigencia hasta el año 2020 y totalmente alineado con la estrategia de especialización inteligente S3 de Navarra.

Con estos antecedentes y dada la actual situación de impacto del COVID-19 sobre la industria, se han definido nuevos planes de reactivación económica (Plan Reactivar Navarra 2020-2023) y la nueva estrategia de especialización inteligente S4, donde la transición digital y verde en la industria son consideradas claves de la competitividad y desarrollo sostenible de Navarra.

03

# *El Marco de Referencia para la Industria Navarra*

MADE in navarra | Gobierno de Navarra Nafarroako Gobernua

# 3. El Marco de Referencia para la Industria Navarra

## 3.1/ Marco general de referencia

El marco de Referencia para la Industria de Navarra viene dado por la confluencia de Estrategias y políticas desde tres ámbitos territoriales**: el ámbito europeo (Comisión Europea), el ámbito estatal (AGE), y el ámbito de la Comunidad Foral (Gobierno de Navarra).**

**Gráfico 2.Principales marcos de referencia**

**NIVEL EUROPEO / INTERNACIONAL**

- Programas Operativos FEDER, FSE, FEADER (regionales, pluriregionales)
- Next Generation EU, REACT EU
- Pacto Verde Europeo 2030
- Clima y Energía 2030
- Plan de acción para la Economía Circular
- Plan Industrial de la UE "European Industry until 2030"
- Marco Financiero Plurianual:
  - Horizonte Europa
  - Fondo Invest EU
  - Mecanismo "Conectar Europa"
  - Programa Europa Digital
  - Brújula Digital Europea

**NIVEL ESTATAL**

- Pacto de Estado por la Industria
- Estrategia de Política Industrial para España 2030
- Nueva Ley de Industria
- Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia "España Puede"
- Estrategia Industria Conectada 4.0
- Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia
- Estrategia Española de Economía Circular
- Plan España Digital 2025
- Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación EECTI 2021-2027
- Hoja de Ruta del Hidrógeno

**NIVEL COMUNIDAD FORAL**

- Plan Industrial de Navarra 2020
- Estrategia de Especialización inteligente RIS3 (2014-2020 y 20221-2027)
- Plan de Empleo 2021-2024
- Estrategia Digital Navarra 2030
- Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Navarra
- Plan Energético de Navarra-Horizonte 2030
- Hoja de Ruta del Cambio Climático
- Plan Director de Banda Ancha de Navarra 2021
- Plan Internacional de Navarra 2021-2022
- Plan de Acción Exterior 2021-2024
- Plan Reactivar Navarra 2020-2023
- Plan Estratégico de Formación Profesional
- Plan de Emprendimiento de Navarra

*Fuente: Elaboración propia*

## 3.2/ Marco internacional y europeo de referencia

A nivel global, las medidas del nuevo Plan Industrial de Navarra 2021-2025 se adecuarán a las medidas planteadas en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible aprobados por ONU en el año 2015 con el objetivo "de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia".

La Agenda 2030 plantea "17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental".





**Gráfico 3. Los objetivos de desarrollo sostenible**




*Fuente: Imagen descargada desde la página web de la ONU, "La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible".* https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/

Cabe destacar el "ODS 9: Industria, innovación e infraestructura" que persigue "construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación". Las metas que implica el ODS 9 son[4]:

- Infraestructura sostenible;
- Industria inclusiva y sostenible;
- Acceso a pymes a servicios financieros y cadenas de valor;
- Modernizar infraestructura, tecnología limpia;
- Investigación científica, capacidad tecnológica;

**A nivel europeo**, entre los efectos más destacables para la política industrial de Navarra son los que se van a derivar de los recursos provenientes desde Europa con el nuevo **Marco Financiero Plurianual de la UE para el período 2021-2027**, que son **Next Generation EU[5]**, **REACT EU** y los **Fondos de Recuperación y Resiliencia**.

Además, como referencia directa para la política industrial navarra para el periodo 2021-2025, desde la Comisión Europea se ha definido la **Estrategia de política industrial de la UE: una visión para 2030** que hace hincapié en: el liderazgo en tecnología, innovación y sostenibilidad; el desarrollo de habilidades, el foco en cadenas de valor estratégicas y redes de creación de valor, la generación de un entorno empresarial justo, competitivo y ágil y en la equidad social y bienestar[6]. Esta Estrategia fue actualizada en 2021 por parte de la Comisión Europea con objeto de tener en cuenta la nueva situación generada por la Covid-19 y apostando de una manera más clara y evidente por la transformación hacia una economía más sostenible, digital, resiliente y competitiva europea en los entornos globales. Así, propone nuevas medidas para reforzar la resiliencia del mercado único europeo, la necesidad de comprender, revisar y actuar sobre las dependencias existentes en ámbitos estratégicos de la economía europea, propone nuevas herramientas para facilitar la doble transición ecológica y digital y señala la necesidad de supervisar los principales indicadores de competitividad de la UE.

Desde una perspectiva más amplia, cabe resaltar el necesario alineamiento de la política industrial navarra con las políticas europeas transversales como la **Economía Baja en Carbono, la Transición Industrial y la Economía Circular** que se refleja claramente en la apuesta política que supone el **Pacto**

4 Agenda 2030. Disponible en: https://www.agenda2030.gob.es/objetivos/objetivo9.htm

5 Su objetivo es solucionar determinados problemas creados por la pandemia de Covid-19. Sus fondos irán destinados al apoyo de la inversión privada y la recuperación de la economía, principalmente.

6 European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Directorate F – Innovation and Advanced Manufacturing. Unit F1 – Innovation Policy and Investment for Growth. "*A vision for the European industry until 2030*".

**Verde Europeo** (o "*Green Deal*"). El principal objetivo del Pacto Europeo Verde es conseguir un crecimiento sostenible de la economía, asegurando que se reduzca la emisión de gases de efecto invernadero y se usen eficientemente los recursos[7].

El **Plan de Acción para la Economía Circular** contribuye al desarrollo y fortalecimiento de la economía circular, apoyando la reducción de residuos y la producción de productos sostenibles[8].

Por otro lado, otra de las referencias clave es el **Programa Europa Digital 2021-2027** que señala como capacidades estratégicas cinco ámbitos de la digitalización: Supercomputación, Inteligencia Artificial, Ciberseguridad, Habilidades Digitales Avanzadas y el Uso amplio de tecnologías avanzadas en la economía y en la sociedad.

En este mismo contexto es necesario señalar la **Brújula Digital Europea 2030**, donde los ámbitos de actuación son: las **Infraestructuras digitales seguras y sostenibles**, la **Transformación Digital de las Empresas**, la **Digitalización de los Servicios Públicos** y las **Capacidades.** Uno de los aspectos identificativos de esta estrategia es la apuesta por Proyectos de carácter plurinacional, que combinen inversiones público-privadas de la UE y de diferentes Estados miembro para abordar "las lagunas en las capacidades esenciales de la UE"[9].

Otro marco de referencia con incidencia o enfocado al sector industrial y que tendrá influencia en el futuro de la industria navarra es **Horizonte Europa (2021-2027)** cuyo objetivo es impulsar la ciencia y la tecnología en la UE y cumplir con los objetivos establecidos en la Agenda 2030. El programa se basa en tres pilares[10]:

- Pilar 1, Ciencia Excelente;
- Pilar 2, Desafíos Globales y Competitividad Industrial Europea;
- Pilar 3, Europa Innovadora

El instrumento **InvestEU (2021-2027)** agrupa los fondos europeos para inversiones estratégicas, junto con otros 13 instrumentos de financiación con el fin de impulsar la inversión, la innovación y el empleo en la UE[11].

El **mecanismo "Conectar Europa"** es un programa que "apoya la inversión en las redes europeas de infraestructuras digitales, de transporte y de energía" para lograr la transición digital y ecológica y contribuye a la consecución de los objetivos del Pacto Verde Europeo y la década digital[12].

Por último pero por ello no menos importante, es necesario señalar los **Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (FEDER, FSE y FEADER)** que se concentran en cinco ámbitos clave de actuación: investigación e innovación; tecnologías digitales; economía hipocarbónica; gestión sostenible de los recursos naturales; y, pequeñas empresas[13].

7 Disponible en: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es

8 Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_20_420

9 Disponible en el siguiente enlace: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_es

10 Disponible en: https://www.horizonteeuropa.es/que-es

11 Disponible en: https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/eu-affairs/20210225STO98708/investeu-programa-europeo-para-impulsar-la-inversion

12 Disponible en: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_1109

13 Disponible en: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_es





## 3.3/ Marco estatal de referencia

Para afrontar la situación generada por la pandemia de Covid-19, asegurando además que se aborden los retos futuros del país, el Gobierno de España ha definido el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia "España Puede"** que incluye 10 políticas palanca e integra 30 líneas de acción[14].

Alineado a los marcos de referencia a nivel europeo, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCOTUR) ha definido las "**Directrices Generales de la Nueva Política Industrial de España 2030**" con el objetivo de asegurar la competitividad internacional del sector, aprovechando además el gran potencial que puede ofrecer la digitalización de la economía haciendo hincapié en la sostenibilidad y la descarbonización de la industria[15].

También, siguiendo las directrices de Europa, el Gobierno estatal cuenta con el **Plan España Digital 2025** que dirige sus objetivos hacia "el impulso a la transformación digital del país como una de las palancas fundamentales para relanzar el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad, el aumento de la productividad y el aprovechamiento de todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, con respeto a los valores constitucionales y europeos, y la protección de los derechos individuales y colectivos". El Plan cuenta con los siguientes planes específicos[16]:

- Plan Nacional de Competencias Digitales
- Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas
- Plan de Digitalización de las PYME
- Plan para la Conectividad y las Infraestructuras Digitales
- Estrategia de Impulso a la tecnología 5G
- Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial.

Con el fin de impulsar la innovación, la interconexión de los medios productivos y la integración de las cadenas de suministro se ha definido la **Estrategia Industria Conectada 4.0**[17].

Para cumplir los compromisos en materia de cambio climático y energías limpias, entre otros aspectos, mediante I+D+I, a nivel nacional, se ha definido la **Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia[18].** Cabe también añadir en este contexto de la **transición industrial** hacia la economía baja en carbón y la **Ley de Cambio Climático y Transición Energética[19].** Reiterar además la importancia de alinear la política industrial navarra con la **Estrategia Española de Economía Circular (España Circular 2030)** para impulsar la economía circular y sostenible mediante el uso eficiente de los recursos, la reducción de residuos y el reciclaje entre otros[20].

En nuevo Plan de Industria de Navarra busca alinearse, además, con los principios, objetivos y los ejes de actuación de la **Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (EECTI) 2021-2027** como referencia para el desarrollo de las actividades de I+D+I, en línea con los principales programas europeos. Los objetivos de EECTI 2021-2027 son los siguientes[21]:

- Afrontar las prioridades del entorno.
- Fomentar la I+D+I y su transferencia.
- Desarrollar, atraer y retener el talento
- Catalizar la innovación y el liderazgo empresarial

14 Disponible en: https://planderecuperacion.gob.es/

15 Disponible en el siguiente enlace: https://industria.gob.es/es/Documents/Directrices%20Generales%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20industrial%20espa%B1ola%2025.02.19%20FINAL.pdf

16 Disponible en: https://portal.mineco.gob.es/ca-es/ministerio/estrategias/Pagines/00_Espana_Digital_2025.aspx

17 Disponible en: https://www.industriaconectada40.gob.es/Paginas/index.aspx

18 Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/legislacion/documentacion/estrategia-espanola-de-lucha-contra-el-cambio-climatico/default.aspx

19 Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447

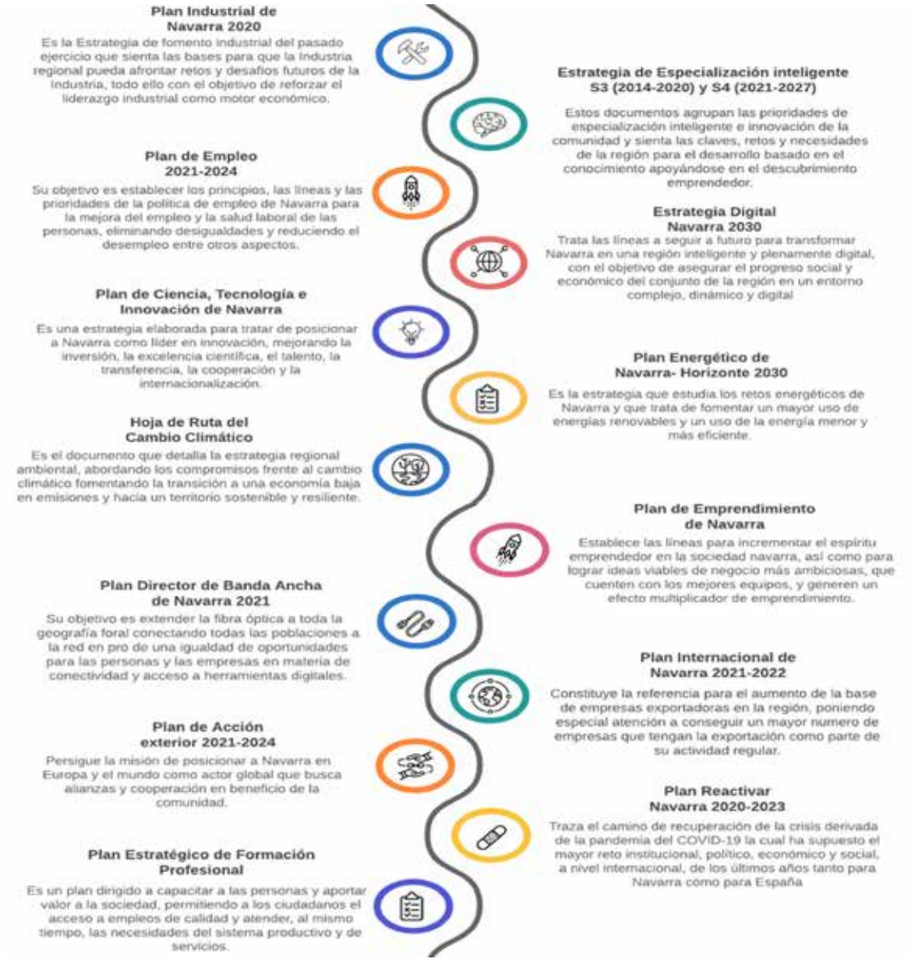
20 Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/

21 EECTI 2021-2027. Disponible en: https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Ministerio/FICHEROS/EECTI-2021-2027.pdf

## 3.4/ Marco de referencia en la Comunidad Foral

El marco de referencia a nivel de la Comunidad Foral viene determinado de una serie de estrategias, programas, políticas e instrumentos que de manera directa o indirecta tienen impacto sobre el sector industrial navarro.

**Gráfico 4. Marco de referencia en Navarra**




*Fuente: Elaboración propia*





Cabe señalar en primer lugar la estrategia de fomento industrial del pasado ejercicio **(Plan Industrial de Navarra 2020)** que sienta las bases hacia un sector industrial navarro más sostenible y de mayor valor añadido. Bajo esta premisa, se establecieron los principios, las prioridades y las líneas de empleo en el ecosistema navarro y sobre todo en el marco industrial.

La **Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra S3** del pasado periodo de programación y la actual S4 agrupan las prioridades de especialización de Navarra y sienta las directrices de desarrollo del territorio mediante generación de conocimiento y tecnología, con un claro enfoque de mercado, y una apuesta clara por el descubrimiento emprendedor.

En la figura anterior se señalan otros planes definidos para el territorio de Navarra y con los que el nuevo plan industrial se alineará con el fin de impulsar varios ámbitos del sector industrial navarro hacia un crecimiento sostenible, mayor valor añadido, calidad del empleo, descarbonización y desarrollo de actividades y aprovechamiento de recursos de la región de manera eficiente.

04

# *Evolución y grandes tendencias del sector industrial*

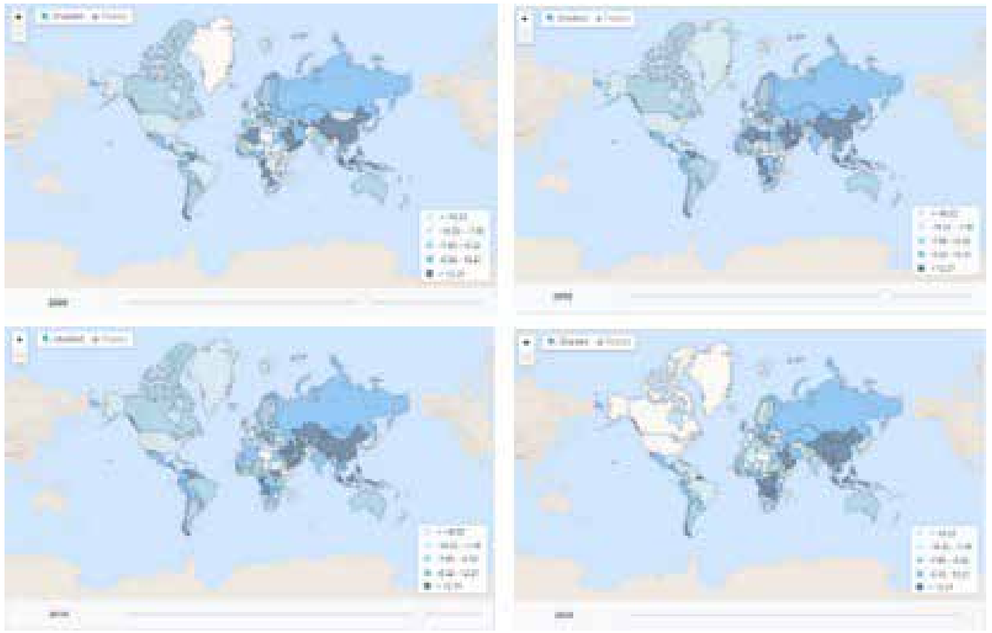
MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 4. Evolución y grandes tendencias del sector industrial

A nivel global, el desarrollo del sector industrial continúa incrementando su valor agregado como % del PIB. Observamos en el siguiente gráfico, cómo los países emergentes toman cada vez más protagonismo en la producción industrial global, por un lado, y cómo países bien posicionados a nivel global, por razón de la COVID-19, han perdido de su protagonismo.

**Gráfico 5. Valor agregado de la industria global (%PIB), 2000, 2005, 2010 Y 2020**



*Fuente: Banco Mundial, "Industria, valor agregado (% del PIB)". Disponible en: https://datos.bancomundial.org/indicator/NV.IND.TOTL.ZS?view=map&year=2020*





Las perspectivas de la industria manufacturera para el año 2022 ponen de manifiesto 5 grandes retos a nivel global para el sector manufacturero[22]:

- Escasez de mano de obra y talento;
- Inestabilidad de la cadena de suministro;
- El auge de las iniciativas de Smart Factory mediante adopción de tecnología digital para lograr eficiencia operativa;
- Ciberseguridad: Las amenazas crecientes están llevando a la industria a nuevos niveles de preparación;
- Más recursos y rigor aportados por los fabricantes para promover la sostenibilidad.

22 Disponible en: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/energy-and-resources/articles/manufacturing-industry-outlook.html

05

# *Dimensionamiento y caracterización de la industria navarra*

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 5. Dimensionamiento y caracterización de la industria navarra

## 5.1/ Principales datos macroeconómicos y de estructura

La economía navarra ha tenido un desempeño notable a partir de la gran crisis económica mundial de 2007, hasta 2020, año marcado por el impacto de la pandemia derivada del COVID-19.

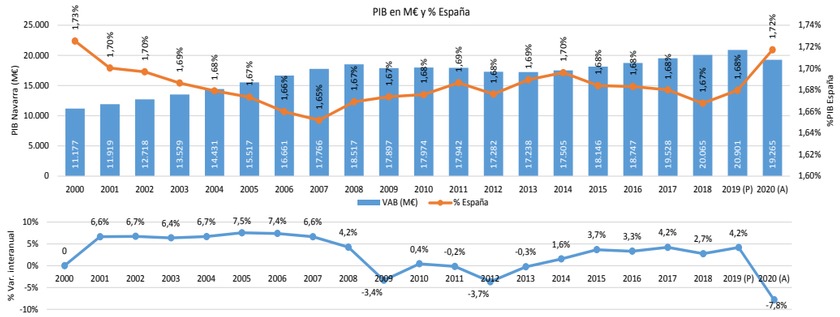
En términos absolutos, las últimas cifras oficiales reflejan que en 2019 la cifra del PIB de Navarra fue de 20.973 millones de euros, situándose como la 14ª Comunidad Autónoma española. La región, cuenta con el tercer PIB per cápita más alto que ascendía a 32.141 euros en 2019, por detrás de la Comunidad de Madrid y el País Vasco, y muy por encima de la media nacional (26.426 euros).

Tras algunos años de altibajos durante los últimos años de la década de los 2000, el PIB de la Comunidad Foral de Navarra ha tenido una trayectoria positiva hasta 2019, creciendo alrededor de un 2%-3% anualmente, según los datos publicados por el INE. Sin embargo, la crisis mundial generada por la pandemia hizo que las economías de todo el mundo se desplomasen en 2020. Según el IEN, Navarra cerró el año 2020 con una tasa de variación anual del PIB del -8,3%, ligeramente por debajo de la caída a nivel estatal (-10,8%).

Respecto al empleo, la Comunidad Foral sumó en el año 2021 un total de 283.600 personas ocupadas, lo que supone un 3,98% menos que al comienzo de la serie en el año 2008. Esta caída en el empleo se refiere principalmente a la ocupación masculina, que ha descendido en un 13,43% mientras que la ocupación femenina ha aumentado un 8,94%. Esto ha permitido que la brecha de género en cuanto a población ocupada se haya ido reduciendo en este periodo temporal. Además, desde el año 2018 la representatividad en el empleo nacional de las mujeres ocupadas de Navarra es superior a la representatividad de los navarros sobre el total nacional masculino.

La variación interanual del empleo ha sido muy dispar entre los hombres y las mujeres: el número de ocupadas ha experimentado unos cambios más bruscos que el número de ocupados y la tendencia no ha sido igual todos los años del periodo. La contratación femenina ha experimentado grandes crecimientos puntuales en los años 2014, 2018 y 2021 que han permitido un crecimiento de la ocupación en general en el conjunto del periodo, a pesar de los datos negativos de los años 2013 y 2020. Por otra parte, la variación en la ocupación masculina se mantuvo en negativo entre 2009 y 2014 y el crecimiento entre 2015 y 2017, junto con el aumento del número de ocupadas en el año 2018, ha sido insuficiente para mantener los datos de ocupación del año 2009.

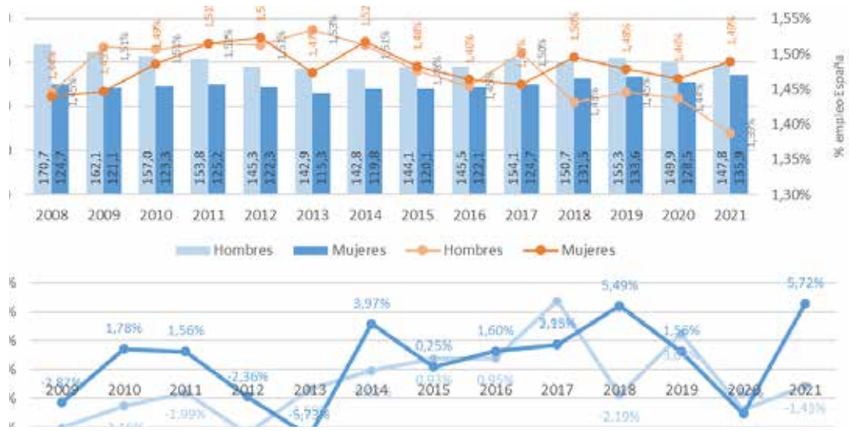
**Gráfico 6. PIB y el empleo de Navarra: principales cifras y evolución**




*Fuente: INE. Contabilidad regional. (P) Provisional; (A) Avance*








*Fuente: INE. Encuesta de Población Activa, EPA (medias anuales), personas ocupadas*

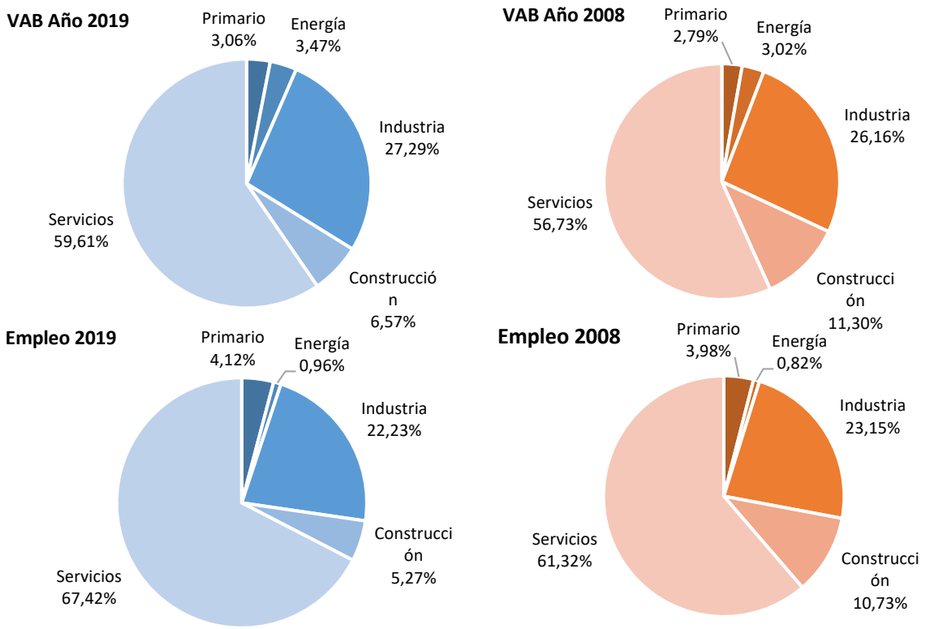
Según los últimos datos publicados por el INE, el PIB per cápita de la Comunidad de Navarra se situó en 2019 en 32.141 euros (3.000€ más que en 2015), manteniendo así la tercera posición que ocupaba entonces. La Comunidad de Madrid es la que contaba con un PIB per cápita más elevado, con 35.913 euros, seguida del País Vasco, con 34.142 euros. La media de España se situó en 26.426 euros.

En términos de su mercado de trabajo, la tasa de desempleo en la Comunidad Foral publicada por la Encuesta de Población Activa (EPA) para el último trimestre de 2020 se situaba en un 11,65%, casi 5 puntos por debajo de la media nacional (16,13%).

En relación con datos de empleo proporcionados por la EPA, Navarra se sitúa en una buena posición frente a otras comunidades autónomas. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el porcentaje de paro en Navarra en el 4º trimestre de 2020 ascendió al 11,65%, siendo la cuarta comunidad con el dato más bajo. En el 4º trimestre de 2019 (trimestre inmediatamente anterior a la propagación de la COVID-19), la tasa de paro era del 9,01%.

En cuanto a la distribución estructural, la contribución del sector industrial al VAB regional en 2019 fue de 5.484.782 miles de euros, cifra que supone el 27,29% del total. Por su parte, la contribución del sector de energía al VAB navarro representó el 3,47% del VAB total. Tanto Industria como Energía han aumentado su contribución al VAB regional respecto a las cifras de 2008.

**Gráfico 7. Distribución sectorial del VAB de Navarra en 2008 y 2019.**




*Fuente: INE. Contabilidad regional*

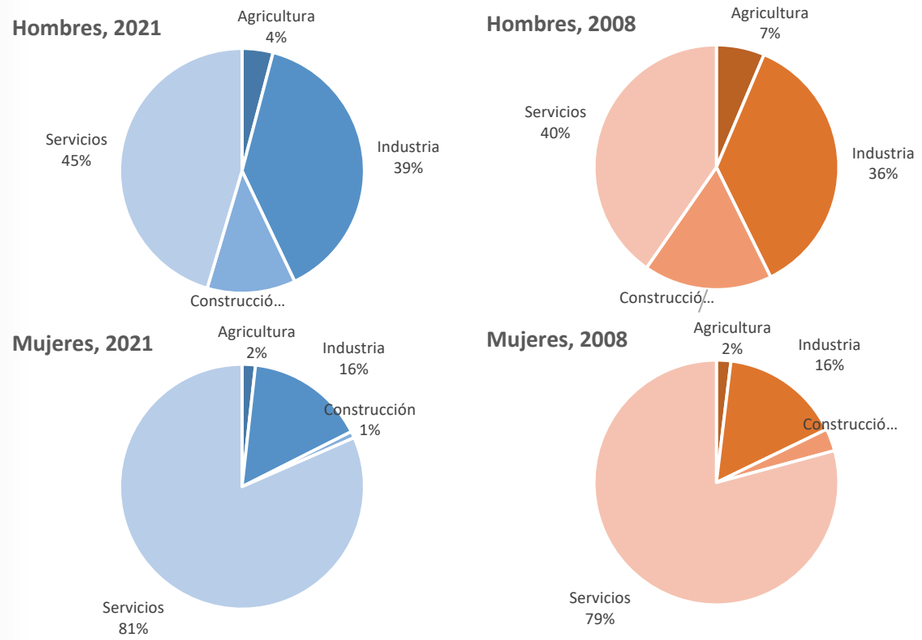
Al igual que ha sucedido en el caso de la distribución sectorial del VAB, el sector servicios es el que tiene un mayor peso en el empleo y además, ha aumentado su representatividad en 2021 respecto al año 2008. Como se pueden ver en los siguientes gráficos, es destacable la feminización de dicho sector (o la servitización de las ocupadas) pues 4 de cada 5 mujeres en el año 2021 están ocupadas en el sector servicios.

Aunque en el caso de los ocupados, es también el sector servicios el que más emplea, lo hacen menos de la mitad. Por otra parte, la industria es el segundo sector más importante para la ocupación tanto de los hombres como de las mujeres, pero, aunque entre el año 2008 y 2021 ha aumentado el peso de la industria en la ocupación masculina, esta se ha mantenido inalterable en el caso de las mujeres.





**Gráfico 8. Distribución sectorial del empleo de Navarra por sexo en 2008 y 2021**




*Fuente: INE. Encuesta de Población Activa, EPA (medias anuales), personas ocupadas*

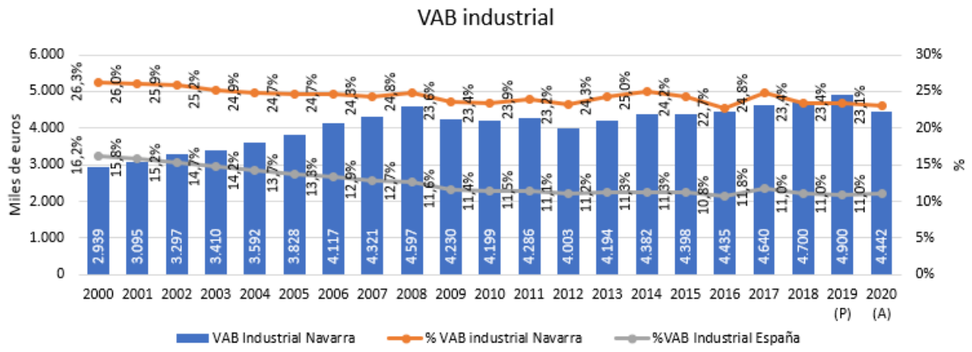
## 5.2/ El sector industrial en Navarra

### 5.2.1/ Principales indicadores y su evolución: VAB, empleo y empresas

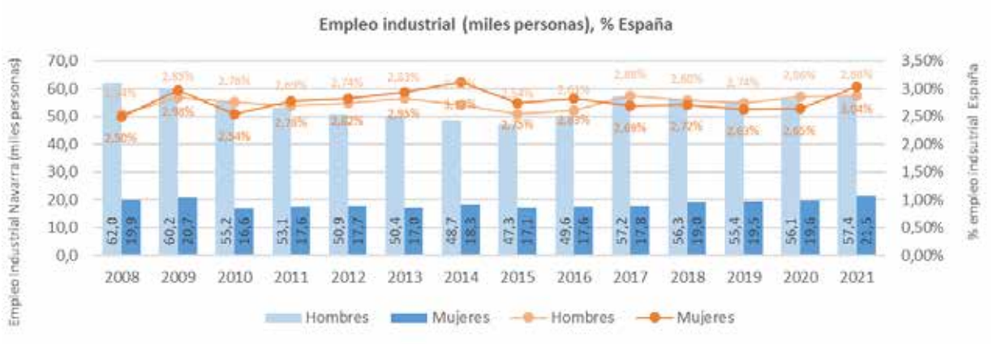
En términos de VAB, Navarra continúa siendo una de las Comunidades con mayor peso industrial en su economía, tal y como se refleja en el gráfico a continuación, donde se sitúa muy por encima de la media de la aportación de la industria al VAB estatal.

A nivel de empleo, destaca la masculinización del sector industrial. Aunque la brecha se ha ido reduciendo entre el año 2008 y el año 2021, aún hay una gran disparidad. Esto además es un hecho que también se produce en el conjunto de la industria nacional.

**Gráfico 9. Evolución del VAB y el empleo industrial en Navarra**




*Fuente: INE. Contabilidad regional. (P) Provisional. (A) Avance.*



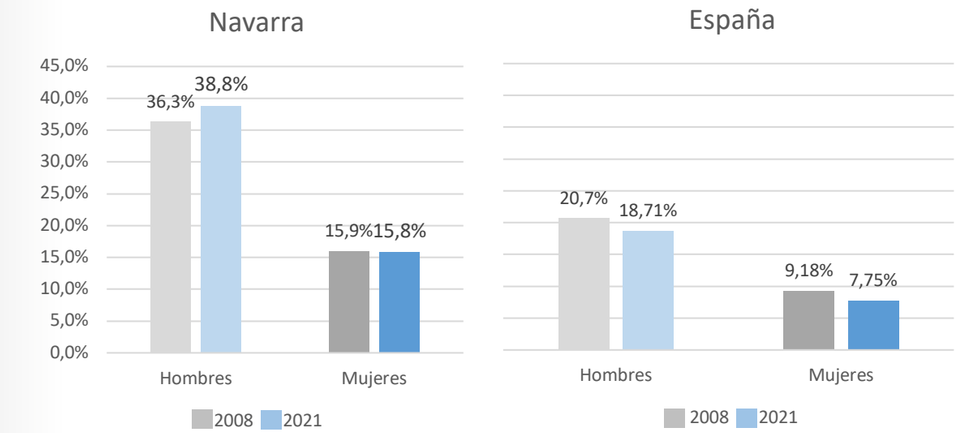

*Fuente: INE. Encuesta de Población Activa, EPA (medias anuales), personas ocupadas*





El peso del sector industrial en Navarra también se ve reflejado en la representatividad que este tiene en el empleo en comparación con el conjunto nacional. Tanto en el caso de los ocupados como en el de las ocupadas no solo la representatividad sobre el conjunto de la ocupación es mayor en Navarra que en el conjunto de España (de más del doble en ambos casos en 2021), sino que además, mientras que en España la industria ha perdido importancia en el empleo entre 2008 y 2021, en Navarra este se ha incrementado en 2,5 puntos porcentuales en el caso de los hombres y se ha mantenido prácticamente estable en el de las mujeres, con una pérdida de solo 0,1 puntos.

**Gráfico 10. Importancia de la industria en el empleo (2008 y 2021)**




*Fuente: INE. Encuesta de Población Activa, EPA (medias anuales), personas ocupadas*

La aportación de la rama energética se distribuyó en un 0,09% de las industrias extractivas y un 3,38% de la energía eléctrica, gas, agua y saneamiento.

Las subramas industriales con mayor aportación al VAB en 2019 fueron: Vehículos de motor y material de transporte con un 6,11%, Industria de la Alimentación, fabricación de bebidas e industria del tabaco con un 4,39% y metalurgia y productos metálicos con un 4,07%.

**Tabla 1. VAB navarro por sub-ramas industriales. Comparativa 2008-2019**

| Rama | 2019 | | 2008 | | VAR |
|---|---|---|---|---|---|
| | Miles de € | % | Miles de € | % | 08-19 |
| **Industria incluida la energía** | **6.181.927** | **30,76%** | **5.129.708** | **29,18%** | 20,5% |
| **Energía** | **697.145** | **3,47%** | **531.329** | **3,02%** | 31,2% |
| Industrias extractivas | 17.479 | 0,09% | 26.242 | 0,15% | -33,4% |
| Energía eléctrica, gas, agua y saneamiento | 679.666 | 3,38% | 505.087 | 2,87% | 34,6% |
| **Industria** | **5.484.782** | **27,29%** | **4.598.379** | **26,16%** | 19,3% |
| Industrias de la alimentación, bebidas y del tabaco | 882.492 | 4,39% | 695.777 | 3,96% | 26,8% |
| Industria textil, confección, cuero y del calzado | 52.018 | 0,26% | 60.251 | 0,34% | -13,7% |
| Industria de la madera y el corcho | 70.811 | 0,35% | 105.111 | 0,60% | -32,6% |
| Industria del papel; artes gráficas | 199.287 | 0,99% | 236.013 | 1,34% | -15,6% |
| Industria química y farmacéutica | 253.604 | 1,26% | 174.676 | 0,99% | 45,2% |
| Fabricación de productos de caucho y plástico | 346.196 | 1,72% | 168.473 | 0,96% | 105,5% |
| Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 172.275 | 0,86% | 367.014 | 2,09% | -53,1% |
| Metalurgia y productos metálicos | 818.185 | 4,07% | 810.815 | 4,61% | 0,9% |
| Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos | 759.871 | 3,78% | 562.994 | 3,20% | 35,0% |
| Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p. | 432.274 | 2,15% | 434.980 | 2,47% | -0,6% |
| Fabricación de vehículos de motor y otro material transporte | 1.228.260 | 6,11% | 779.063 | 4,43% | 57,7% |
| Fabricación de muebles, otras industrias manufactureras y reparación | 269.510 | 1,34% | 203.213 | 1,16% | 32,6% |

*Fuente: Navstat*

En términos de empleo, según datos de Instituto de Estadística de Navarra, el sector industrial en Navarra (energía incluida) empleaba en 2019 a un total de 72.246 personas trabajadoras. De estas, 69.263 pertenecían al sector industrial y 2.983 al de energía.

En comparación con datos de 2008, se observa que, en total, la suma del sector industrial y energía ha perdido un 4,6% de empleos (3.484 empleos). El descenso de empleos se sitúa en el sector industrial (pérdida de 3.889 empleos) ya que en energía se han generado 405 empleos en el periodo de comparación.

A continuación, se muestra el detalle del número de puestos de trabajo por sub-ramas industriales, tanto en 2008 como en 2019, así como su variación. Así, se observa que las ramas industriales en las que más puestos de trabajo se han creado (proporcionalmente) en la última década corresponden a fabricación de productos de caucho y plástico, energía eléctrica, gas, agua y saneamiento, y en la industria agroalimentaria.





**Tabla 2. Puestos de trabajo por sub-ramas industriales. Comparativa 2008-2019.**

| Puestos de trabajo | 2019 | 2008 | VAR 08-19 |
|---|---|---|---|
| **Industria incluida la energía** | **72.246** | **75.730** | -4,6% |
| **Energía** | **2.983** | **2.578** | 15,7% |
| Industrias extractivas | 258 | 328 | -21,3% |
| Energía eléctrica, gas, agua y saneamiento | 2.725 | 2.250 | 21,1% |
| **Industria** | **69.263** | **73.152** | -5,3% |
| Industrias de la alimentación, bebidas y del tabaco | 15.873 | 13.297 | 19,4% |
| Industria textil, confección, cuero y del calzado | 945 | 1.495 | -36,8% |
| Industria de la madera y el corcho | 1.143 | 1.855 | -38,4% |
| Industria del papel; artes gráficas | 3.284 | 3.522 | -6,8% |
| Industria química y farmacéutica | 2.621 | 2.228 | 17,6% |
| Fabricación de productos de caucho y plástico | 4.121 | 3.244 | 27,0% |
| Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 2.016 | 4.021 | -49,9% |
| Metalurgia y productos metálicos | 12.684 | 14.438 | -12,1% |
| Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos | 4.554 | 6.352 | -28,3% |
| Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p. | 5.356 | 6.476 | -17,3% |
| Fabricación de vehículos de motor y otro material transporte | 12.733 | 11.987 | 6,2% |
| Fabricación de muebles, otras industrias manufactureras y reparación | 3.933 | 4.237 | -7,2% |

*Fuente: Navstat*

Si nos centramos en la industria manufacturera, tres son los subsectores que más empleo generaron en la Comunidad Foral en 2019: la industria agroalimentaria, la automoción y la industria metalúrgica y de productos metálicos, con valores del 22,9%, 18,4% y 18,3%, respectivamente. Con respecto a 2008, son los mismos 3 sub-sectores industriales que emplean a más personas en la región, si bien entonces la industria agroalimentaria (18,2%) ocupaba la segunda posición, por detrás de la industria metalúrgica (19,7%).

El total de empresas industriales era a día 1 de enero de 2021 y según datos del INE de 3.337 empresas, de las cuales el 75% corresponde a mycropymes de menos de 10 trabajadores y el 18,6% pequeñas empresas de 10 a 49 trabajadores. Por su parte, el 5,2% de las empresas son medianas de entre 50 y 249 trabajadores, y únicamente el 1,2% (40 empresas) son empresas grandes de más de 250 personas.

Se constata, por tanto, la fuerte presencia de la PYME industrial en la Comunidad, tendencia generalizada a nivel estatal.

Cabe destacar que, con respecto a los datos a 1 de enero de 2016, el número de empresas cae un 10,8%. Esta caída únicamente se da entre las micropymes, con cerca de 450 empresas industriales menos en 5 años. En cambio, el número de empresas a partir de 10 trabajadores aumenta en este periodo.

**Tabla 3. Estructura del tejido industrial de Navarra.**

| | 1/1/2021 | | 1/1/2016 | | VAR 16-21 |
|---|---|---|---|---|---|
| TIPOLOGÍA DE EMPRESA | Nº | % | Nº | % | % |
| MICROPYME (0-9) | 2.503 | 75,0% | 2.950 | 78,8% | -15,2% |
| PEQUEÑA (10-49) | 620 | 18,6% | 591 | 15,8% | 4,9% |
| MEDIANA (50-249) | 174 | 5,2% | 168 | 4,5% | 3,6% |
| GRANDE (>250) | 40 | 1,2% | 34 | 0,9% | 17,6% |
| TOTAL | **3.337** | **100%** | **3.743** | **100%** | -10,8% |

*Fuente: Navstat*

Por subsectores, se observa como la rama de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado cuenta con un mayor número de empresas en términos absolutos (642), mientras que sectores como el farmacéutico (8), el de tratamiento de aguas residuales (7) y el de fabricación de otros materiales de transporte (6), son los subsectores con menos presencia de empresas en la Comunidad Foral; sin embargo, la subrama de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, se caracteriza por ser mayoritariamente micropymes de menos de 9 empleos.

El descenso comentado del 10,8% en el número de empresas industriales, no se produce en las mismas proporciones si analizamos los datos desagregados por código CNAE-2009 de las empresas. Así, el mayor descenso se produce en la industria del papel, otras industrias manufactureras e industria del cuero y calzado, donde el número de empresas desciende en un 65,3%, 44,7% y 40%, respectivamente. En el otro extremo se encuentran las empresas de artes gráficas, actividades de descontaminación y la industria textil, con un incremento de empresas cercano al 20%.





**Tabla 4. Distribución y evolución de las empresas industriales de Navarra por CNAE**

| ACTIVIDAD | MICROPYME (0-9) | | PEQUEÑA (10-49) | | MEDIANA (50-249) | | GRANDE (>250) | | 2021 | 2016 | VAR 16-21 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 08 Otras industrias extractivas | 13 | 0,5% | 4 | 0,6% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 17 | 18 | -5,6% |
| 10 Industria de la alimentación | 292 | 11,7% | 98 | 15,8% | 33 | 19,0% | 12 | 30,0% | 435 | 483 | -9,9% |
| 11 Fabricación de bebidas | 90 | 3,6% | 39 | 6,3% | 3 | 1,7% | 0 | 0,0% | 132 | 144 | -8,3% |
| 13 Industria textil | 41 | 1,6% | 4 | 0,6% | 2 | 1,1% | 0 | 0,0% | 47 | 40 | 17,5% |
| 14 Confección de prendas de vestir | 56 | 2,2% | 7 | 1,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 63 | 96 | -34,4% |
| 15 Industria del cuero y del calzado | 12 | 0,5% | 2 | 0,3% | 1 | 0,6% | 0 | 0,0% | 15 | 25 | -40,0% |
| 16 Industria de la madera y del corcho excepto muebles; cestería y espartería | 163 | 6,5% | 24 | 3,9% | 2 | 1,1% | 0 | 0,0% | 189 | 240 | -21,3% |
| 17 Industria del papel | 11 | 0,4% | 8 | 1,3% | 5 | 2,9% | 2 | 5,0% | 26 | 75 | -65,3% |
| 18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados | 140 | 5,6% | 19 | 3,1% | 3 | 1,7% | 0 | 0,0% | 162 | 131 | 23,7% |
| 20 Industria química | 29 | 1,2% | 17 | 2,7% | 5 | 2,9% | 1 | 2,5% | 52 | 57 | -8,8% |
| 21 Fabricación de productos farmaceúticos | 3 | 0,1% | 2 | 0,3% | 1 | 0,6% | 2 | 5,0% | 8 | 8 | 0,0% |
| 22 Fabricación de productos de caucho y plásticos | 35 | 1,4% | 20 | 3,2% | 16 | 9,2% | 0 | 0,0% | 71 | 110 | -35,5% |
| 23 Fabricación de otros productos de minerales no metálicos | 67 | 2,7% | 32 | 5,2% | 7 | 4,0% | 1 | 2,5% | 107 | 137 | -21,9% |
| 24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones | 17 | 0,7% | 24 | 3,9% | 10 | 5,7% | 3 | 7,5% | 54 | 46 | 17,4% |
| 25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo | 374 | 14,9% | 169 | 27,3% | 21 | 12,1% | 0 | 0,0% | 564 | 670 | -15,8% |
| 26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos | 23 | 0,9% | 5 | 0,8% | 2 | 1,1% | 1 | 2,5% | 31 | 47 | -34,0% |
| 27 Fabricación de material y equipo eléctrico | 29 | 1,2% | 7 | 1,1% | 4 | 2,3% | 0 | 0,0% | 40 | 39 | 2,6% |
| 28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p. | 64 | 2,6% | 43 | 6,9% | 18 | 10,3% | 7 | 17,5% | 132 | 138 | -4,3% |
| 29 Fabricación de vehículos de motos, remolques y semirremolques | 24 | 1,0% | 24 | 3,9% | 25 | 14,4% | 8 | 20,0% | 81 | 96 | -15,6% |
| 30 Fabricación de otro material de transporte | 3 | 0,1% | 1 | 0,2% | 2 | 1,1% | 0 | 0,0% | 6 | 7 | -14,3% |
| 31 Fabricación de muebles | 93 | 3,7% | 11 | 1,8% | 3 | 1,7% | 0 | 0,0% | 107 | 144 | -25,7% |
| 32 Otras industrias manufactureras | 40 | 1,6% | 11 | 1,8% | 1 | 0,6% | 0 | 0,0% | 52 | 94 | -44,7% |
| 33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo | 211 | 8,4% | 28 | 4,5% | 5 | 2,9% | 1 | 2,5% | 245 | 246 | -0,4% |
| 35 Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado | 632 | 25,2% | 7 | 1,1% | 2 | 1,1% | 1 | 2,5% | 642 | 595 | 7,9% |
| 36 Captación, depuración y distribución de agua | 7 | 0,3% | 2 | 0,3% | 1 | 0,6% | 1 | 2,5% | 11 | 11 | 0,0% |
| 37 Recogida y tratamiento de aguas residuales | 6 | 0,2% | 1 | 0,2% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7 | 6 | 16,7% |
| 38 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos | 19 | 0,8% | 10 | 1,6% | 1 | 0,6% | 0 | 0,0% | 30 | 31 | -3,2% |
| 39 Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de residuos | 9 | 0,4% | 1 | 0,2% | 1 | 0,6% | 0 | 0,0% | 11 | 9 | 22,2% |
| **TOTAL INDUSTRIA Y ENERGÍA** | **2.503** | **100%** | **620** | **100%** | **174** | **100%** | **40** | **100%** | **3.337** | **3.743** | **-10,8%** |

*Fuente: INE*

Las empresas industriales representan el 9,44% del total de empresas de la Comunidad, que a fecha 1 de enero de 2021 ascendía a 35.337 empresas. En relación con la localización de estas empresas industriales, cabe señalar que ese porcentaje se supera en todas las comarcas, salvo en el Área Central de Navarra donde únicamente el 7,1% de las empresas son industriales.

### 5.2.2/ Otros indicadores de la industria de Navarra

En relación con los costes laborales en el sector industrial navarro, de los datos del INE para 2020 se desprende que los costes laborales brutos aumentaron un 1,6% desde 2015 (un 11,02% desde 2008). De esta parte bruta, los salarios han mejorado un 0,09% desde 2015, y un 10,22% desde 2008. Como cabía esperar, 2020 supuso un descenso de los datos con respecto a 2019 debido a la crisis sanitaria. Así, el coste laboral bruto de la industria de la Comunidad descendió un 2,32% en 2020 respecto al año 2019, y un 3,1% en la parte de sueldos y salarios, bajando a niveles cercanos a los datos de 2017. Los datos son similares en relación con las variaciones del coste laboral neto.

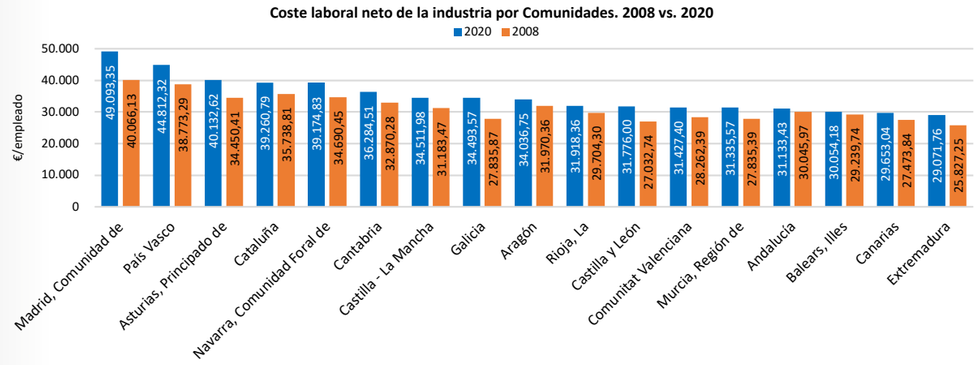
Cabe destacar que Navarra ha descendido de la cuarta posición de 2008 a la quinta en 2020 en relación con los costes laborales netos de la industria, si bien se mantiene en las primeras posiciones a nivel estatal. Las Comunidades que lideran este ranking son la Comunidad de Madrid, Euskadi, Asturias y Cataluña.

**Tabla 5. Evolución de la estructura de costes laborales en la industria navarra y comparativa con el resto de CCAA**

| Costes y salarios de la industria navarra | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2008 | ... | 2015 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | VAR 08-20 | VAR 15-20 | VAR 19-20 |
| Coste total bruto | 35.055,68 | | 38.699,57 | 39.394,40 | 39.683,98 | 40.252,39 | 39.320,04 | 11,02% | 1,60% | -2,32% |
| Sueldos y salarios | 25.497,52 | | 28.369,38 | 28.863,82 | 28.864,56 | 29.303,55 | 28.395,93 | 10,22% | 0,09% | -3,10% |
| Cotizaciones obligatorias | 8.450,43 | | 9.461,58 | 9.752,52 | 9.779,70 | 10.084,17 | 9.675,66 | 12,95% | 2,26% | -4,05% |
| Cotizaciones voluntarias | 303,82 | | 225,60 | 295,49 | 260,95 | 271,03 | 266,30 | -16,63% | 18,04% | -1,75% |
| Prestaciones sociales directas | 366,33 | | 143,40 | 63,47 | 245,09 | 246,63 | 324,62 | -29,09% | 126,37% | 31,62% |
| Indemnizaciones por despido | 111,09 | | 256,74 | 94,53 | 253,89 | 80,46 | 320,46 | 81,55% | 24,82% | 298,28% |
| Gastos en formación profesional | 113,49 | | 124,69 | 123,69 | 117,68 | 121,69 | 78,55 | -28,02% | -37,00% | -35,45% |
| Gastos en transporte | 62,70 | | 43,18 | 30,09 | 36,82 | 21,73 | 46,32 | -37,93% | 7,27% | 113,16% |
| Gastos de carácter social | 66,16 | | 36,44 | 31,45 | 29,20 | 26,89 | 16,89 | -135,21% | -53,65% | -37,19% |
| Resto de costes | 84,14 | | 38,56 | 139,34 | 96,09 | 96,24 | 195,31 | 288,30% | 406,51% | 102,94% |
| Subvenciones y deducciones | 365,23 | | 245,12 | 208,52 | 226,02 | 170,99 | 145,21 | -89,76% | -40,76% | -15,08% |
| **Coste total neto** | **34.690,45** | | **38.454,45** | **39.185,88** | **39.457,96** | **40.081,40** | **39.174,83** | **11,66%** | **1,87%** | **-2,26%** |



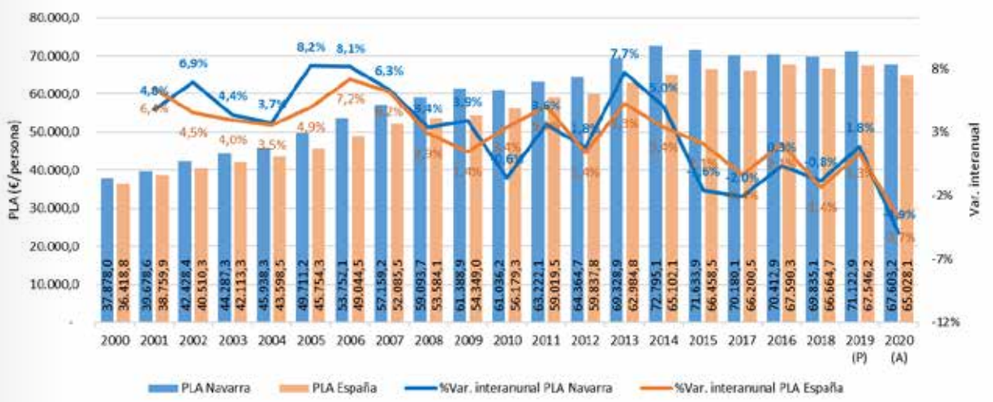





*Fuente: INE - Encuesta anual de coste laboral. Año 2020*

Teniendo en cuenta un marco temporal más amplio (desde el año 2005) el crecimiento de la productividad laboral aparente (entendida esta como el VAB por unidad de persona empleada), los valores mantienen una senda de crecimiento hasta prácticamente 2014, momento en el cual parece estancarse e incluso entrando en variaciones interanuales negativas a partir de 2015. Esto está repercutiendo en una minoración de la brecha de productividad que tradicionalmente era positiva para Navarra respecto al conjunto de España.

**Gráfico 11. Evolución de la productividad aparente del trabajo**




*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE. Contabilidad regional*

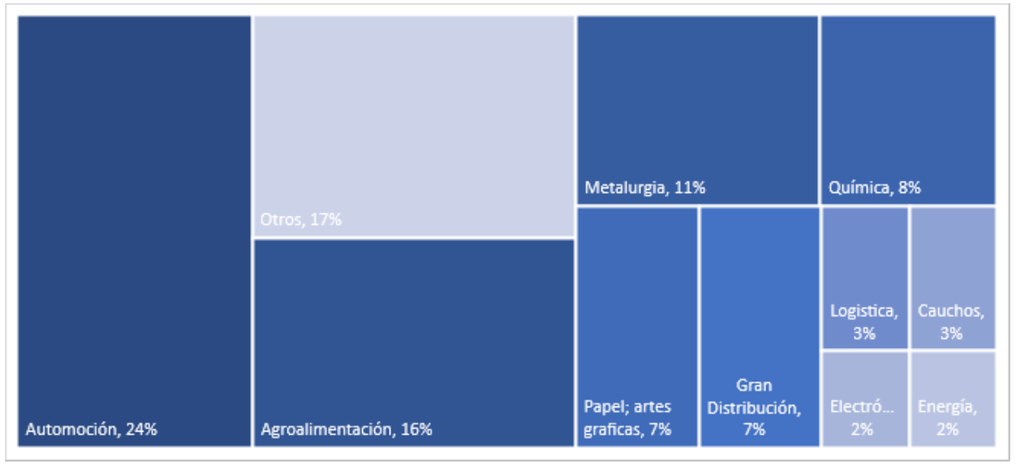
La implantación de las empresas multinacionales en el territorio de Navarra, tiene un efecto multiplicador, es decir, una importante aportación e impacto sobre la industria local así como los habilitadores de desarrollo del tejido industrial navarro (talento, inversiones, colaboración público-privada, I+D+I y tecnologías entre otras)[23].

Hoy en día, la **Comunidad Foral de Navarra cuenta con 311 empresas multinacionales, que representan el 10,6 % del PIB y el 12,6 % del empleo navarro**.

Además, cabe resaltar que debido a la implantación de las multinacionales y los esfuerzos de la región, la **Comunidad Foral de Navarra ha mejorado en la última década y se posiciona hoy en día como "la sexta región española con mayor presencia de capital extranjero"**[24].

Mirando a los sectores de actividad de las multinacionales en Navarra, se puede observar que Automoción es el sector donde estas compañías tienen mayor representación con un 24% del total de empresas operando en este sector. Tras este, encontramos el sector agroalimentario, con la presencia del 16% de las empresas multinacionales, y metalurgia, con el 11% del total.

**Gráfico 12. Distribución sectorial de las multinacionales en Navarra, 2017**




*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SODENA. Programa AfterCare. 2017*

23 SODENA (Noviembre, 2021). "El impacto de las empresas multinacionales en Navarra", pp 43-44. Disponible en: https://www.sodena.com/index.php/es/sodena-informa/publicaciones.html

24 Discurso del consejero de Desarrollo Económico y Empresarial, Mikel Irujo en el I Foro de Multinacionales de Navarra organizado por Navarra Capital en colaboración con el Gobierno de Navarra y CEN el 26 de noviembre de 2021. Disponible en: https://www.navarra.es/es/-/navarra-cuenta-con-m%C3%A1s-de-300-empresas-multinacionales-que-representan-el-10-6-del-pib-y-el-12-6-del-empleo





En cuanto a los países de origen de las empresas multinacionales, la Comunidad Foral tiene presencia de empresas con matriz en más de 15 países diferentes. El 25% del total de multinacionales son de origen francés, en segundo lugar queda Alemania con el 21% de estas y tras esta con un peso del 12% están las empresas de Estados Unidos. Los países restantes no superan el 10% del total de empresas multinacionales, pero cabe subrayar las empresas con matriz italiana que llegan al 7% de las multinacionales de la Comunidad.

La decisión de reinversión en sectores como logística, energía renovable eólica, sector automoción, industria agroalimentaria y el sector químico de Navarra se debe a una serie de condicionantes y factores de decisión, tales como[25]:

- Tamaño del mercado navarro, estructura empresarial, condiciones de implantación en el mercado navarro.
- Conectividad del territorio y las infraestructuras físicas y digitales;
- Entorno institucional, social y medioambiental;
- El sistema de I+D+I de navarra y la capacidad emprendedora.

Otro factor positivo de la presencia de las multinacionales en Navarra son las compras de materias primas/proveedores de Navarra. Atendiendo a las cifras de las cadenas de valor de las multinacionales implantadas en Navarra, SODENA mediante entrevistas y análisis cuantitativo identifica que la industria de bienes de consumo duradero cuenta con compras del 23% de inputs intermedios en Navarra. La industria de automoción acude en una proporción de 44% a los proveedores navarros. También, las compras de materias primas en la industria agroalimentaria se realizan en mayor proporción a empresas de Navarra. Además, el sector energético goza de los inputs de los proveedores locales. Las actividades vinculadas con empaquetado, la automatización u otros servicios presentes en las cadenas de valor, son de origen navarro también[26].

En términos de posicionamiento de las filiales multinacionales ubicadas en Navarra, a nivel global, ello difiere según varios factores entre los cuales cabe señalar el valor añadido, la especialización y la cadena de valor que representan. Así el estudio realizado por SODENA (2021) mediante entrevistas pone de manifiesto la integración del sector agroalimentario, de la industria química, el sector automoción y bienes de consumo en las cadenas de valor globales por su aportación al mercado europeo, su presencia en centros tecnológicos, de conocimiento y decisión ubicados en Navarra y Europa donde se gestiona parte importante de la producción[27].

En otro orden de cosas, en términos del gasto en I+D, los valores para la industria muestran una evaluación decreciente, especialmente a partir de los siguientes años de la crisis económico-financiera (intervalo 2009 a 2011 se mantienen ligeramente con una caída importante ya en 2012), alcanzando un valor de 93 millones en 2019 (datos de NavSTAT). Esto ha conllevado también una disminución de la intensidad media (entendida como el gasto en I+D en porcentaje del VAB industrial), pasando de ser del 2,9% en 2008 a un 1,9% en 2019.

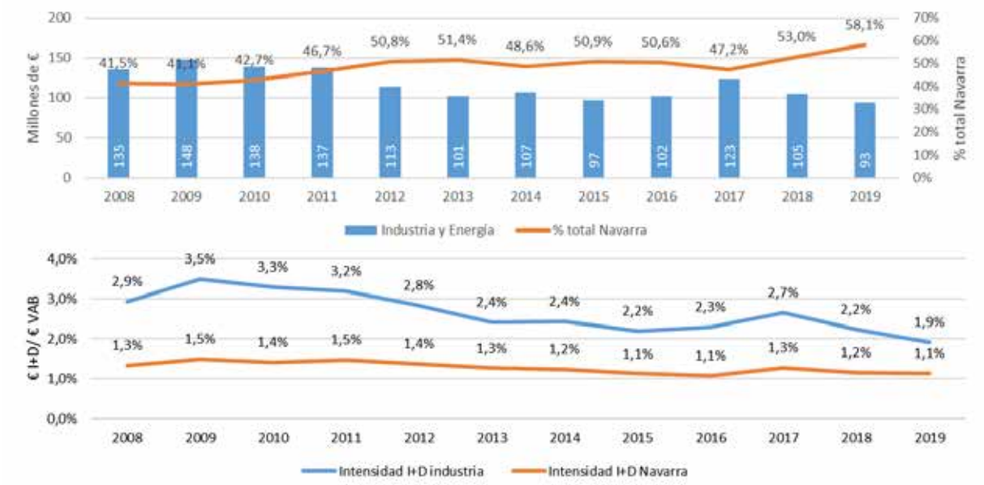
Sin embargo, a pesar de esta evolución a la baja de la industria, ha sido más favorable que en el conjunto de la economía ya que el peso que la actividad de I+D industrial tienen en el total de la economía de Navarra ha aumentado desde el 41,5% de 2008 (antes de la crisis), hasta el 58,1% de 2019.

25 SODENA (Noviembre, 2021). "El impacto de las empresas multinacionales en Navarra", pp 43-44. Disponible en: https://www.sodena.com/index.php/es/sodena-informa/publicaciones.html

26 Ibid., pp. 41-42

27 Ibid., pp. 42-43

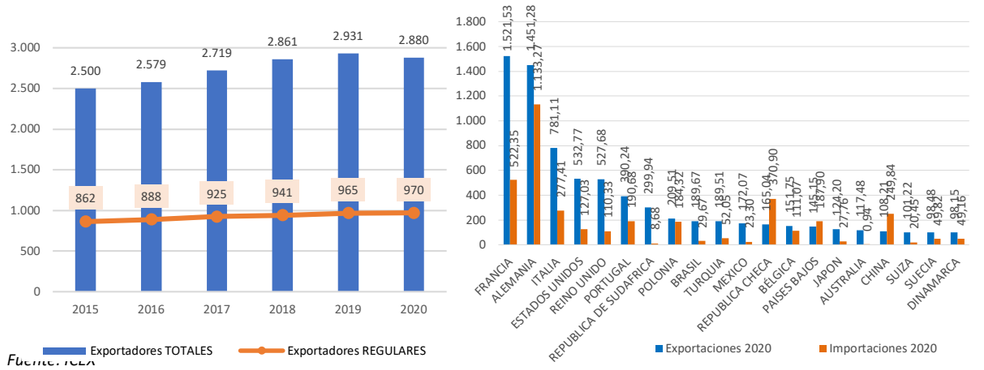
**Gráfico 13. Gasto en I+D de la Industria: miles €, % Navarra e intensidad comparada**




*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de NavSTAT*

En materia de comercio exterior, Navarra ha mantenido una tendencia creciente en número de empresas exportadoras con un crecimiento medio anual del 2,87% en empresas exportadoras y del 2, 39% en exportadoras regulares. Esta evolución solo se ha visto frenada por la crisis de la COVID-19 en el 2020 donde se puede apreciar una ligera caída de las empresas exportadoras respecto al anterior año quedando en la cifra de 2.880 empresas. En cambio, el número de exportadoras regulares, es decir, empresas que realizan exportaciones de manera habitual, ha seguido creciendo incluso con la situación excepcional vivida, registrando un total de 970 empresas.

**Gráfico 14. Evolución de las empresas exportadoras navarras (2015-2020) y ranking de exportaciones e importaciones por país en 2020**




*Fuente: ICEX*

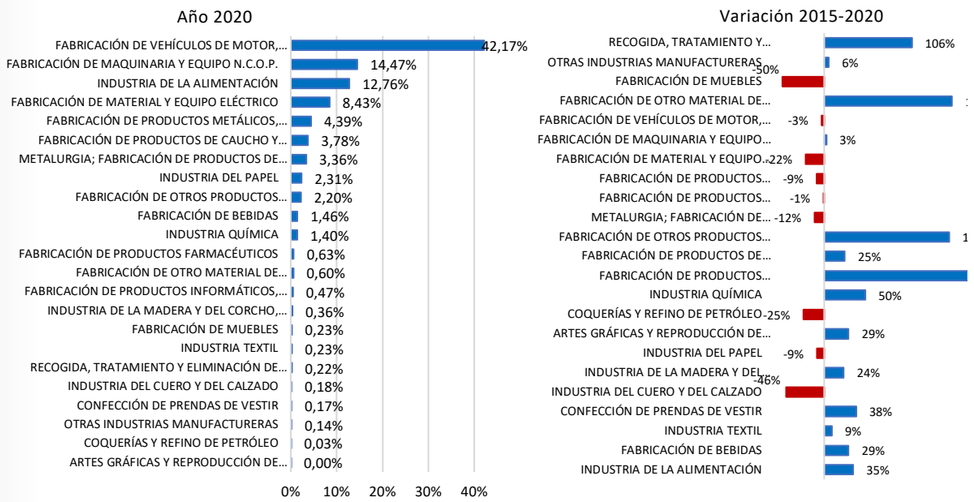




En cuanto a los países de destino principales de las exportaciones de Navarra, se puede observar que los países europeos: Francia, Alemania e Italia son los destinos más importantes en volumen para la Comunidad, pese a que estos destinos han perdido más de un 10% del peso en el 2020. Estados Unidos obtiene el cuarto lugar en el ranking de las exportaciones siendo este un destino en auge para las mercancías navarras con un aumento del 7,5% en el último año. El top 10 lo completan Reino Unido, Portugal, Sudáfrica, Polonia, Brasil y Turquía, donde los últimos tres han visto un aumento de las exportaciones respecto al 2019.

El análisis de la distribución de las exportaciones por rama de actividad industrial nos muestra un claro liderazgo del sector automovilístico (Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques) en las exportaciones de Navarra con el 42,17% del total de exportaciones totales en 2020. A cierta distancia se situaron fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p., la industria de la alimentación y fabricación de material y equipo eléctrico.

**Gráfico 15. Peso de las exportaciones y variación entre 2015 y 2020**




*Fuente: NASTAT*

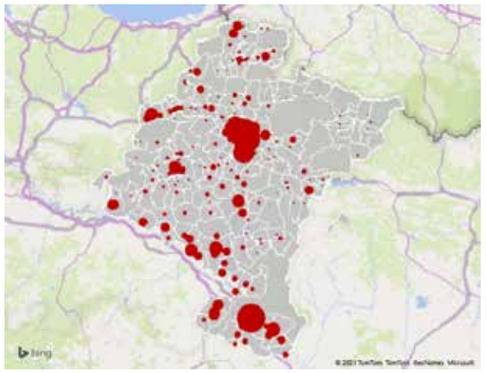
En relación con la variación en las exportaciones por ramas industriales en los últimos 5 años, observamos que los subsectores de fabricación de productos farmacéuticos han crecido un 209%, seguido de la rama de fabricación de otro material de transporte (+154%), y fabricación de otros productos minerales no metálicos (+151%). En el lado opuesto, como subsectores en los que más han disminuido las exportaciones desde 2015, se encuentran la fabricación de muebles (-50%), industria del cuero y del calzado (-46%)y coquerías y refinos de petróleo (-25%).

**Gráfico 16.Localización de la industria de Navarra por Comarcas**




*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfico 17. Mapa de empresas de Navarra por municipio**



*Fuente: elaboración propia a partir de los datos de INE y SABI*

El total de las empresas se distribuye entre las 12 comarcas de la Comunidad (Baztan, Larraun, Sakana, Comarca de Pamplona, Pirineo, Tierra Estella, Valdizarbe-Novenera, Prepirineo, Comarca de Sanguesa, Zona Media, Ribera Alta y La Ribera). Asimismo, las comarcas aglutinan en mayor o menor proporción empresas de los 10 sectores industriales que integran las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la economía (automoción, bienes mecatrónicos, industria agroalimentaria, energía eólica, renovable y recursos, Biofarmacia, tecnología sanitaria, logística, diseño, ingeniería y fabricación de maquinaria y TICs).

Por municipio, tal y como se puede ver en el siguiente mapa, la mayor concentración de empresas se produce en torno a la capital de la Comunidad y sus municipios colindantes Así, en Pamplona/Iruña se concentran el mayor número de empresas (14.448), seguido por Tudela (2.626).

En la zona oeste, destacan los municipios de Cintruénigo, Peralta y Alsasua con una importante concentración de empresas industriales de las cadenas prioritarias.

Por otro lado, las comarcas del Noroeste y Estella a pesar de contar con una alta concentración industrial según los datos anteriores, la importancia de estas en el conjunto empresarial es menor que en otras áreas.





## 5.3/ Entidades de apoyo a la industria, suelo e infraestructuras

### 5.3.1/ Entidades de apoyo a la industria

En este apartado, se presentan de forma breve y sintética las principales entidades y organismos de apoyo a las actividades industriales en la Comunidad Foral de Navarra. Las entidades de apoyo a la industria se dividen en las siguientes categorías:

- **Entidades que forman parte del Sistema Navarro de I+D+I (SINAI)** con una fuerte orientación industrial y según el registro de acreditación como agentes de ejecución de SINAI suman un total de 26 agentes, además de la Fundación ADITech que se encarga de la coordinación del sistema.
- **Agentes privados no pertenecientes al SINAI** compuesto por asociaciones empresariales con un importante papel en el apoyo a las empresas, a través de servicios de información, formación y, principalmente al **ejercer como agentes agrupadores y de fomento de la colaboración empresarial.** Cabe mencionar en este contexto, dos asociaciones empresariales de carácter general, que representan a todos los sectores. Son CEN, la Confederación Empresarial de Navarra y que además de integrar múltiples asociaciones empresariales pertenece a CEOE y CEPYME y ADEFAN, la Asociación de la Empresa Familiar de Navarra que no está integrada en CEN.
- **La Administración Foral** que incluye los departamentos y direcciones generales y los organismos autónomos y sociedades públicas.
- **Centros de formación profesional** cuya oferta formativa tiene el objetivo de cubrir las necesidades empresariales en cuanto al personal cualificado. En la Comunidad Foral de Navarra hay un total de 53 centros en los que se imparte en sus distintas modalidades y de estos, se imparten ciclos relacionados de forma directa con el sector industrial en 26.

**Gráfico 18. Ámbitos y entidades de apoyo a la competitividad industrial de Navarra**




*Fuente: elaboración propia*

En su conjunto y de manera sintética, se presenta en la figura las entidades que impulsan la competitividad empresarial en varios ámbitos: Inversión, I+D+I, internacionalización, digitalización- transición Industria 4.0, emprendimiento, economía circular, infraestructuras, suelo industrial y telecomunicaciones y formación y personas.

La parte central la ocupa el Gobierno de Navarra puesto que, a través de sus departamentos y direcciones generales actúa a través de ayudas concretas, del establecimiento de marcos de actuación y estratégicos o de normativa.

Además, los agentes como son los clústeres y los centros tecnológicos y de innovación destacan por llevar a cabo las funciones vinculadas al desarrollo y oferta de **servicios a sus asociados que inciden sobre todo en la I+D+I, la internacionalización y la formación y personas y, en algunos casos, también en digitalización**. En el ámbito de la formación, ofrecen cursos y programas adaptados a sus asociados y sectores.

**Los centros tecnológicos y de investigación, actúan como facilitadores** para las empresas industriales de Navarra a través de la oferta de servicios, proyectos en colaboración y oferta de infraestructuras para desarrollar las actividades de I+D+I a nivel de empresas. Además, **algunos centros disponen de oferta formativa adaptada y especializada para las empresas industriales de Navarra.**

En la Comunidad Foral de Navarra se ha constituido el **Polo de Innovación Digital de Navarra IRIS**[28] como una plataforma de colaboración público-privada que integra 33 entidades públicas y privadas como centros tecnológicos, clústeres de la región, universidades, asociaciones empresariales y colegios profesionales con el objetivo de promover la transformación digital a nivel de empresas y el sector público (Administración)[29]. Esto a su vez contribuirá a la mejora de la competitividad de las pymes y de la industria en general.

En concreto, los objetivos fundamentales de IRIS son[30]:

- **Acelerar la Transformación Digital** de las Pequeñas y Medianas Empresas de Navarra (PYMEs).
- **Digitalización de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra** situando especialmente a Navarra como referencia a nivel europeo en Medicina Personalizada de Precisión.
- Favorecer la configuración de la **Sociedad Digital Avanzada**.

Para lograr estos objetivos, la plataforma IRIS permite la articulación y el acceso a las tecnologías existentes, acceso a servicios para las pymes, gestión y promoción del talento, fomento del emprendimiento y experiencias compartidas[31].

Otra entidad de apoyo a destacar es **La Ciudad Agroalimentaria de Tudela (CAT)** que es un "parque empresarial pionero" y que incluye 3.000 m² de centros de negocio, 21.000m² de centros de infraestructuras comunes y 25 naves industriales. Este proyecto surge desde la necesidad de aglutinar la masa crítica existente en el sector agroalimentario para un desarrollo conjunto y sostenible del sector y convertirlo en un referente a nivel nacional e internacional[32].

28 IRIS. Disponible en: https://www.irisnavarra.com/

29 Ayuntamiento de Pamplona, UPNA, UNAV y UNED, NAITEC (de movilidad y mecatrónica de Navarra), Lurederra y ADITech, la Asociación de la Industria Navarra (AIN), CENER (Centro Nacional de Energías Renovables), CNTA (Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria)¡, el CSIC a través de IdAB - Instituto de Agrobiotecnología, Navarra Biomed, la Fundación para la Investigación Médica Aplicada (FIMA), y las sociedades públicas INTIA, SODENA CEIN, Nasertic, Animsa, Tracasa y Tracasa Instrumental, el cluster NagriFood (de industria agroalimentaria), el cluster Enercluster (de energía), el cluster ACAN (de automoción), el cluster CLAVNA (de la industria audiovisual), el cluster ATANA (de tecnologías), el Functional Print Cluster (de impresión funcional), la agrupación Desarrollo Sakana-Dinabide, la Cámara de Comercio, la Confederación Empresarial de Navarra (CEN), el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Navarra (COIINA), el Colegio de Graduados en Ingeniería Ramas Industriales e Ingenieros Técnicos Industriales de Navarra (CITI) y el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación (COIT).

30 IRIS. Disponible en: https://www.irisnavarra.com/iris/que-es/

31 IRIS. Disponible en: https://www.irisnavarra.com/iris/que-es/

32 CAT. Disponible en https://www.ciudadagroalimentaria.es/empresa/

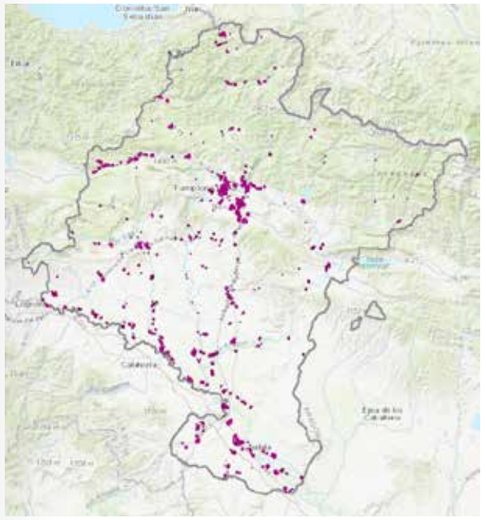




Para alcanzar este fin, CAT dispone de una central de infraestructuras comunes con una eficiencia energética superior al 80%, naves industriales que se pueden adquirir por las empresas o alquilar con opción de compra, centro de negocios como punto de encuentro empresarial y vivero agro para el desarrollo de proyectos innovadores del sector agroalimentario durante sus primeros años de vida. Los servicios que se prestan a las empresas son servicios inmobiliarios, servicios energéticos y soporte corporativo[33].

## 5.3.2/ El suelo industrial y el nivel de infraestructuras

**Gráfico** 19**. Ubicación de suelo industrial**



*Fuente: INDUSLAND*

El sector industrial en la Comunidad de Navarra supone uno de los pilares de su economía, tal y como hemos visto. Su distribución a lo largo del territorio se articula principalmente alrededor de polígonos industriales, zonas industriales y parques empresariales, que en total suman 185.

Las áreas industriales se concentran principalmente entorno a la capital Pamplona y extendiéndose por toda la comarca, así como por toda la cuenca del Ebro articulado con Tudela como principal eje. Es también relevante la concentración de polígonos industriales en Estella-Lizarra y Alsasua.

La diversificación de las áreas industriales a lo largo del territorio de la Comunidad tiene un gran impacto en la zona a diversos niveles, como el empleo. La necesidad de capital humano cualificado incrementa el acceso a empleo a trabajadores y trabajadoras altamente cualificados/as, siendo un importante mecanismo de cohesión del territorio.

Crear diversas sinergias y potenciar el efecto de arrastre de la industria en la Comunidad de Navarra ha sido una prioridad desde la Administración. Los diversos Planes Industriales que se han sucedido han establecido como objetivo principal la diversificación de las zonas industriales para lograr una dispersión por el territorio, a fin de evitar aglomeraciones en los conglomerados ya establecidos.

Como se observa en el mapa, la diversificación de dichas zonas industriales se ha logrado de forma moderada, con una persistencia de los grandes núcleos industriales alrededor de Pamplona y el eje del Ebro. Sin embargo, se da cierto despliegue por toda la Comunidad con presencia de polígonos industriales en la mayoría de las comarcas.

La Comunidad Foral de Navarra cuenta en 2021 con 10.638.573 m² de suelo industrial ocupado por las diversas actividades industriales, de las cuales están disponibles 2.035.811 m² lo que supone un 5% del total, según datos proporcionados por el Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial a través de la plataforma IndusLAND. La distribución de la superficie por zonas es la siguiente:

33 CAT. Disponible en https://www.ciudadagroalimentaria.es/empresa/

**Tabla 6. Oferta de suelo industrial de Navarra**

| ZONAS | Superficie ocupada ($m^2$) | Superficie disponible ($m^2$) | Superficie total ($m^2$) | Superficie disponible (%) |
|---|---|---|---|---|
| Área Central de Navarra | 222.108 | 30.913 | 15371064 | 0,20% |
| Baztan-Bidasoa | 38.625 | 0 | 883619 | 0,00% |
| Estella | 23.601 | 246.002 | 2078177 | 11,84% |
| Navarra del Noroeste | 98.358 | 52.837 | 2943670 | 1,79% |
| Pirineo | 6.708 | 65.431 | 705624 | 9,27% |
| Ribera de Tudela | 315.964 | 1.198.972 | 10761543 | 11,14% |
| Ribera del Arga y Aragón | 79.429 | 127.696 | 3359790 | 3,80% |
| Ribera del Ebro | 35.943 | 259.452 | 3119264 | 8,32% |
| Tafalla-Olite | 20.383 | 54.508 | 841658 | 6,48% |

*Fuente: IndusLAND*

Observamos como la zona de Navarra central es la que menor superficie disponible tiene, con un 0,20%, seguido de la zona de Baztán-Bidasoa que no cuenta con ninguna superficie disponible. Por el contrario, las zonas con mayor superficie disponible son Estrella y Ribera de Tudela con más del 11% de la misma.

Un gran proyecto, con una significativa inversión en infraestructura logística y con fines de incrementar la exportación navarra, es el **corredor ferroviario navarro**. Esta apuesta del Gobierno Foral y del Estado tiene el objetivo que el corredor ferroviario entre el Cantábrico y el Mediterráneo conecte con la Comunidad Foral y que través de la **Y vasca** (para pasajeros y mercancías) se conecte con Europa.

Finalmente, en el marco del proyecto **Segunda Fase del Canal de Navarra** el Gobierno de Navarra y el Estado han acordado el pasado julio de 2021 una aceleración del proyecto, con la perspectiva de generar 3.000 puestos de trabajo[34]. Cabe recordar que el proyecto ha sido enmarcado en el **Plan de desarrollo para la Segunda Fase del Canal de Navarra** con un modelo constructivo similar a la Primera Fase y llegando hasta la Ribera de Navarra[35].

34 Información disponible: https://www.navarra.es/es/noticias/2021/07/15/el-proyecto-constructivo-de-la-segunda-fase-del-canal-de-navarra-estara-listo-para-finales-de-ano

35 Plan Industrial de Navarra, 2020, p.80.

06

# *Cadenas de valor prioritarias en Navarra*

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 6. Cadenas de valor prioritarias en Navarra

Una parte importante del ejercicio de diagnóstico realizado como base del Plan Industrial de Navarra 2021-2025 se ha centrado en la identificación y caracterización de las **principales cadenas de valor industriales** de la Comunidad Foral.

Este enfoque permite enlazar con el diagnóstico ya realizado en la Estrategia de Especialización Inteligente y Sostenible (S4) de Navarra 2021-2027, donde se priorizan una serie de nichos de la economía regional en los que focalizar los esfuerzos en las políticas públicas para el desarrollo económico para los próximos 7 años. Aunque l**os nichos de la S4 no son totalmente comparables** con las cadenas de valor consideradas en el Plan Industrial[36], sí **guardan una relación dada la importancia que la actividad industrial tiene en la Comunidad Foral de Navarra**.

La Estrategia S4 ha considerado las prioridades de ***movilidad eléctrica y conectada***, ***alimentación saludable y sostenible, industria de la energía verde, medicina personalizada, turismo sostenible e industrias audiovisuales***, además dos prioridades transversales en materia de transición ecológica y transición digital.

Por su parte, el Plan Industrial de Navarra 2021-2025 ha considerado un total de 11 cadenas de valor, concretamente las cadenas de:

1. **Automoción**
2. **Mecatrónica**
3. **Industria agroalimentaria**
4. **Biofarmacia**
5. **Tecnologías sanitarias**
6. **Eólica**
7. **Energías renovables**
8. **TICs**
9. **Actividades gráficas y audiovisuales**
10. **Diseño, ingeniería y maquinaria avanzada**
11. **Logística y transporte**

Respecto a la Estrategia S4, la prioridad de movilidad eléctrica y conectada estaría vinculada las cadenas de valor de automoción y mecatrónica, la de alimentación saludable y sostenible a la cadena de agroalimentación, la de energía verde con las cadenas de eólica y energías renovables, la de medicina personalizada con las cadenas de biofarmacia y de tecnologías sanitarias, la prioridad de industrias audiovisuales con la cadena de audiovisual y, finalmente, la prioridad sobre transición digital que tendría su similar en la cadena de valor TIC del Plan. El Plan Industrial, además, iría más allá de estas actividades considerando también los aspectos transversales del diseño y la ingeniería avanzada, y de la logística y el transporte.

**Las 11 cadenas de valor** consideradas en el Plan Industrial guardan relación con los ámbitos de prioridad de la Estrategia de Especialización inteligente y Sostenible (S4) de Navarra con un enfoque complementario añadido: **buscan ampliar la tradicional circunscripción sectorial de estas actividades a otras relacionadas tanto de proveedores como de distribución y de apoyo**, de forma que puedan **explorarse las diferentes interrelaciones que se dan en el conjunto del entramado industrial** de la Comunidad.

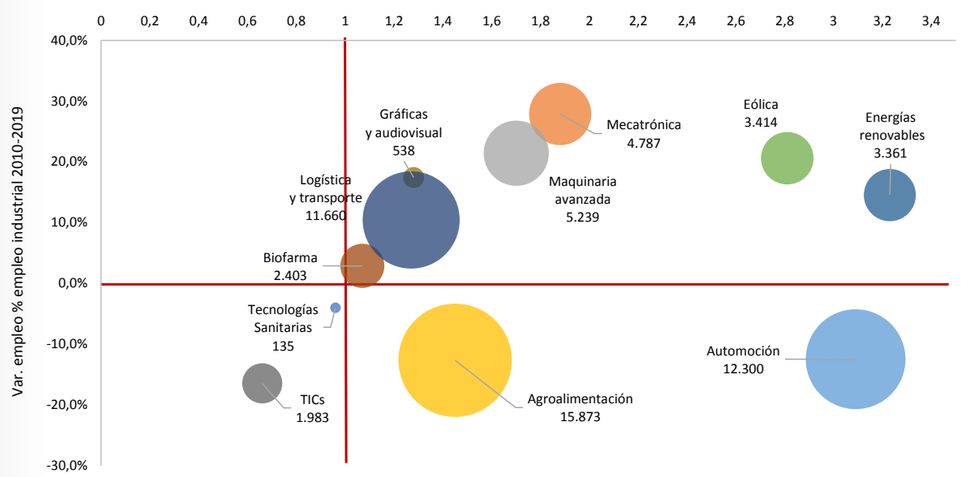
El enfoque ampliado de las cadenas de valor ha tomado como base conceptual el ejercicio de análisis realizado en el anterior Plan Industrial 2017-2020, donde se identificaron claramente los **diferentes segmentos** que las componían diferenciando entre actividades pertenecientes al **núcleo de la cadena** (sectores que dan el nombre a la misma), **actividades relacionadas** (proveedores de recursos y actividades de distribución y comercialización) y de **apoyo** (proveedores de servicios especializados, I+D, etc.)[37].

A partir de esta identificación, el diagnóstico en este nuevo Plan Industrial se ha centrado en **caracterizar cada una de las 11 cadenas de valor a través de una cuantificación de los segmentos que las componen** en base a indicadores como el número de unidades productivas (locales), la producción, el empleo o los coeficientes de especialización entre otros[38].

Si bien este análisis se ha hecho extensible a todas y cada una de las actividades que componen cada cadena (hasta un nivel de detalle de 4 dígitos CNAE), debido a la amplitud que ha supuesto el considerar todo el espectro posible de sectores (proveedores, de apoyo, etc.) ha hecho **necesario diferenciar, dentro de cada cadena, un núcleo directamente vinculado[39]** y que da nombre a la actividad que representa la cadena de valor en cuestión. El conjunto de actividades en este núcleo es lo que de forma tradicional (y más ortodoxa) ha dado el nombre a la cadena de valor

El gráfico a continuación representa los valores absolutos de empleo, el coeficiente de especialización (calculado con el número de unidades productivas) y la variación de dicho coeficiente en el periodo 2014-2020 para las actividades nucleares de cada cadena de valor[40]

**Gráfico 20. Situación de las cadenas de valor estratégicas de la industria** *(datos relativos al conjunto de actividades que componen el núcleo de la cadena)*




*Fuente: elaboración propia*

*Nota: los valores de empleo no son agregables entre cadenas ya que algunos sectores CNAE forman parte de varias de ellas, incurriendo por lo tanto en una doble contabilización de las cifras. Esto es extensible a las cifras en valor absoluto (unidades productivas, producción en millones de euros y personas empleadas que aparecen posteriormente en el análisis individualizado de las cadenas de valor en los siguientes apartados).*

36 Metodológicamente el enfoque análisis de la S4 y del Plan Industrial ha sido diferente, por lo que ha de matizarse las posibles comparaciones que puedan hacerse entre los ámbitos de prioridad de la S4 y las cadenas de valor del Plan Industrial. En el primero, se ha buscado la delimitación y focalización de actividades para priorizar, mientras que en el segundo, se ha buscado ir más allá de la actividad nuclear tradicionalmente considerada a nivel sectorial estableciendo una "*cola larga*" de proveedores, clientes y actividades de apoyo que pudieran reflejar la posible interrelación y efectos derrame a lo largo de diferentes actividades relacionadas. A este respecto, sólo las actividades denominadas "nucleares" en cada cadena podrían compararse relativamente con las consideradas en la S4.

37 Esta identificación resultó en un listado de actividades según la clasificación nacional CNAE repartidas por segmentos en cada cadena de valor a diferentes niveles (de 2 a 4 dígitos de la clasificación), que es el punto inicial utilizado para la cuantificación y posterior caracterización realizada en este diagnóstico.

38 En total para la caracterización cuantitativa de los segmentos de las cadenas de valor se han usado un total de 8 variables estadísticas procedentes del INE y Natstat, además de sus diferentes valores porcentuales y coeficientes: el número de unidades productivas (locales), los valores de producción, valor añadido bruto, excedente bruto de explotación, masa salarial, empleo, exportaciones e importaciones, niveles de productividad, salarios medios unitarios, tasas de cobertura (de las exportaciones), entre otras.

39 El detalle de los código CNAE considerados como parte del núcleo de cada cadena aparece especificados en los siguientes apartados con el análisis en detalle de cada cadena.

40 Ver nota anterior

En términos de **número de personas empleadas**, las estimaciones para el núcleo de cada cadena de valor apuntan a **agroalimentación, automoción y logística** como las más grandes, seguidas del conjunto formado por **mecatrónica y maquinaria avanzada**.

Atendiendo al **coeficiente de especialización**[41], que refleja la concentración relativa en Navarra en cuanto al número de unidades productivas, prácticamente todas las cadenas de valor presentan valores por encima de la media española destacando especialmente **energías renovables, automoción y eólica** (que triplican los valores medios nacionales). **Mecatrónica y maquinaria avanzada** superan en más de un 70% los valores nacionales, y **agroalimentaria** en más de un 40%.

Finalmente, la **variación temporal del coeficiente** de especialización entre 2014 y 2020 muestra un comportamiento positivo (un crecimiento de la concentración relativa respecto a la media nacional) en las cadenas de **mecatrónica y maquinaria avanzada** principalmente, seguido de **la eólica y las energías renovables, las actividades gráficas y audiovisuales y la logística y el transporte**. Es reseñable sin embargo otras claves como automoción o agroalimentación han reducido su nivel de concentración relativa respecto a las medias nacionales.

Las siguientes páginas incluyen el análisis de caracterización de las 11 cadenas de valor consideradas en el diagnóstico del Plan Industrial de Navarra 2021-2027. Esta caracterización se lleva a cabo en términos de concreción cuantitativa de las principales variables a nivel de segmento y sector CNAE, así como de los principales elementos y oportunidades vinculadas a cada una y que han sido resultado de las entrevistas y grupos de trabajo.

Respecto a la cuantificación, cada cadena de valor incluye el mapa completo de todos sus segmentos diferenciando entre las actividades consideradas como núcleo (cuyas cifras se reflejan en el gráfico anterior) y el resto de los anexos que componen la cadena en sentido amplio con mayor o menor vinculación directa al núcleo (proveedores de base, servicios avanzados, actividades de distribución y comercialización, etc.).

Por otro lado, y tal y como se ha señalado previamente, ésta identificación de las cadenas de valor industriales prioritarias y su relación con la estrategia de especialización inteligente, proviene de los ejercicios previos ya realizados en la Comunidad Foral y señalan los ámbitos prioritarios de actuación dentro, en este caso, del Plan Industrial. Ello no es óbice, sin embargo, para que no se puedan incorporar y/o apoyar otras actividades que están en auge como puede ser, en el caso navarro, la denominada construcción industrializada, actividad cuyas actividades y tecnologías son más próximas a la industria manufacturera que al sector de construcción en si mismo.

**Reseña explicativa del método de cuantificación de las cadenas de valor**

El principal desafío para la cuantificación de valores relativos al número de locales, producción o empleo reside en la **falta de datos desagregados a nivel suficiente** para reflejar los diferentes componentes de los segmentos en cada cadena de valor, especialmente a nivel regional.

Para abordarlo, **a partir de las estadísticas disponible se ha procedido a estimar los valores correspondientes** a cada componente de los diferentes segmentos, partiendo de la identificación de actividades CNAE que se llevó a cabo en el anterior Plan Industrial 2014-2020.

La estimación ha partido siempre del valor más desagregado disponible en las fuentes estadísticas oficiales hasta llegar a 4 dígitos CNAE. Esto ha implicado **estimar los valores de 4 dígitos a partir de los existentes a 3 dígitos en el DIRCE para el número de locales**, **y de los existentes a 2 dígitos en la contabilidad regional de Nastat para la producción, el valor añadido (VAB), el empleo, el excedente bruto de explotación (EBE) y los salarios.**

En ambos casos se ha tomado como referencia los valores de número de locales y de facturación de una base de datos elaborada para Navarra con cerca de 20.000 entradas y con desagregación a 2, 3 y 4 dígitos CNAE. La obtención de coeficientes entre niveles de dígitos de dicha base de datos se ha aplicado a los valores estadísticos, asegurando que, en cualquier caso, los valores resultantes siempre van a estar en la línea o por debajo de los que presenta la estadística oficial, evitando la sobrevaloración.

Las diferencias con otros posibles análisis, siempre que estos utilicen las mismas fuentes estadísticas, va a venir de la diferente consideración de CNAEs por cadenas de valor. Un listado de los CNAEs utilizados en el núcleo de cada cadena aparece señalado al inicio del análisis de cada cadena de valor en los apartados siguientes.

41 El coeficiente de especialización es la medida relativa del peso de la actividad sobre el conjunto del territorio (Navarra) respecto al peso de dicha actividad a nivel nacional sobre el conjunto nacional. Muestra la relativa concentración respecto al otro territorio de comparación que en el caso de Navarra es el resto de España. Los valores aquí indicados del coeficiente se han calculado con el número de unidades productivas (locales).





## 6.1/ Cadena de valor de automoción

La cadena de valor de automoción se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades vinculadas a la fabricación de vehículos. Partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo[42]:

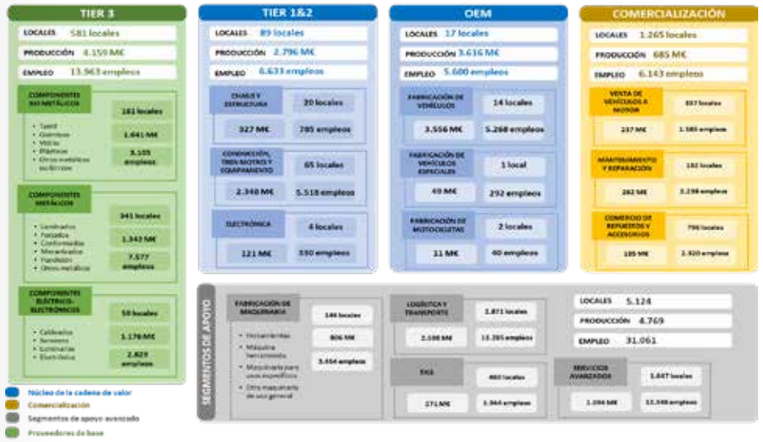
- Actividades bajo el ***segmento de TIER 1 y 2***: chasis y estructura, elementos de conducción, tren motriz y equipamientos del vehículo, así como componentes de electrónica. Las estimaciones apuntan a un total de 89 locales, más de 2.790 millones de producción y más de 6.600 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento OEM***: fabricantes de vehículos y vehículos especiales y fabricantes de motocicletas. La estimación apunta a un total de 17 locales con un valor de producción de más de 3.600 millones y más de 5.600 empleos.

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de automoción contaría con alrededor de **106 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 6.400 millones de euros** a través de más de **12.300 personas empleadas**.

Además, la cadena de valor extendida[43] consideraría también de manera indirecta las relaciones existentes con un conjunto de proveedores amplio (TIER3) de materiales y componentes de base, las actividades de comercialización especializadas, y los segmentos de apoyo transversal (fabricación de maquinaria especializada, logística y transporte, servicios avanzados y de I+D).

El grafico a continuación incluye la síntesis de los datos relativos a los diferentes segmentos considerados en la cadena de valor de automoción

**Gráfico 21. Representación de la cadena de valor de automoción**



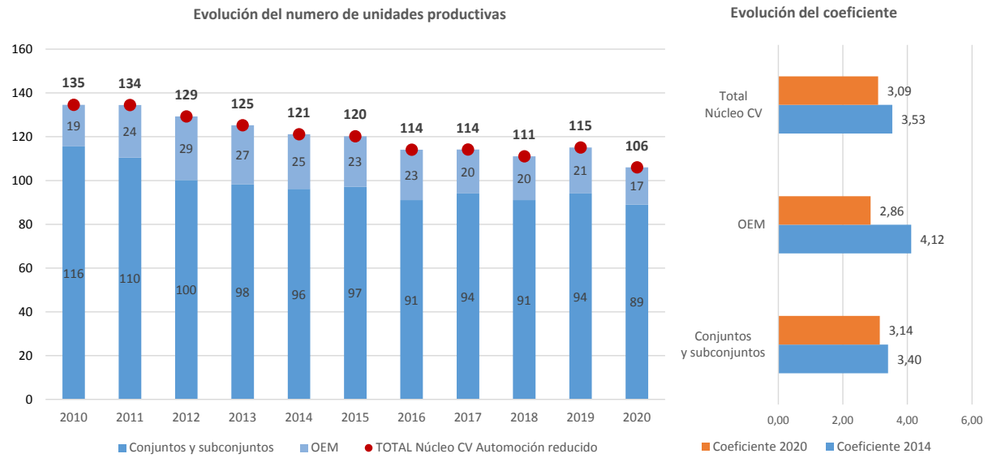

*Fuente: elaboración propia*

42 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 2931; 2932; 2920; 2211; 2910; 3091; 3092; 3099.

43 De manera similar a la aproximación a 4 dígitos CNAE para la estimación de los valores del núcleo de la cadena se ha procedido al resto de segmentos de la cadena extendida. Sin embargo, es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida dado que en muchos segmentos no sólo pertenecen a una de ellas, y esto es especialmente evidente en este tipo de segmentos. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 22. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de automoción**




*Fuente: elaboración propia*

A partir de análisis de datos, se observa que **la pérdida en cuanto a las exportaciones en el sector automoción respeto al total de las exportaciones de Navarra puede tener una connotación positiva**. Aunque hay la percepción que ciertos sectores monopolizan las exportaciones, **una mayor diversificación de las exportaciones es un aspecto positivo para la región**.

En relación con las actividades vinculadas a la cadena de valor de automoción se **percibe una carencia de empresas especializadas en cableado**.

Indiferentemente de los resultados de las encuestas, la industria 4.0 **se debería tratar con prioridad muy alta teniendo en cuenta las actuales tendencias de transición digital y verde**.

Otro aspecto que hay que destacar es el tema relacionado con la capacitación y la formación de los profesionales de cara a la incorporación a las empresas. **Navarra encuentra dificultades en encontrar personal formado,** que tenga resultados más o menos a corto plazo y también es difícil retener el personal cualificado existente. Los ámbitos en que se necesita cualificación son industria 4.0, inteligencia artificial, y profesionalización de sectores prioritarios en general.

Otro tema crítico es la descarbonización en Navarra en línea con el desarrollo industrial. La **sostenibilidad de las empresas** se tendrá en cuenta en el Plan Industrial (hay empresas que usan energías renovables, pero también el gas tiene una presencia muy importante en la industria).





Cabe resaltar el éxito en el desarrollo del sector automoción debido al fortalecimiento del vínculo entre fabricantes de equipos originales (OEM) y los proveedores.

Con relación a los huecos en la cadena de valor y a las oportunidades que se abren en la situación actual de localización de cadenas productivas y del punto de suministro, cabe profundizar y ampliar el debate no solo a nivel de región sino a nivel estatal para ver donde se pueden abrir nuevas oportunidades – actuación necesaria en el nuevo Plan Industrial.

Debido a la complejidad de la cadena de valor del sector automoción, se identifica la necesidad de d**esarrollo de infraestructuras (transporte, comunicaciones (fibra óptica), investigación para avanzar en colaboración idiomática**, no solo la colaboración industrial, la tradicional entre proveedores y clientes, sino también con otros entornos**.**

Por otro lado, se precisa no focalizar todos los esfuerzos en un desarrollo exclusivo de la región, sino también en potenciar las conexiones, las colaboraciones con el resto de las regiones del entorno.

**ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL: CADENA DE VALOR DE AUTOMOCIÓN**

- Diversificación de las exportaciones;
- Transición digital y la Industria 4.0 que implica cambios en los modelos de negocio de las empresas.
- Sostenibilidad de las empresas industriales: enfoque en energías renovables y alternativas a los recursos energéticos tradicionales;
- Dar mayores pasos en temas de descarbonización en la cadena de valor del sector automoción.
- Captación y retención del talento;
- Enraizar las multinacionales en la Comunidad, creando estímulos y condiciones favorables para que se queden a largo plazo en el territorio y tengan una mayor implicación en la I+D+I.
- Fortalecimiento de los vínculos entre los segmentos de la cadena de valor: núcleo de la cadena de valor (OEM) y proveedores.
- Ampliar el debate sobre los huecos y las oportunidades de la cadena de valor, más allá de la Comunidad Foral.
- Desarrollo de infraestructuras (transporte, comunicaciones (fibra óptica)) y del ecosistema de apoyo a la investigación.
- Avanzar en la colaboración entre proveedores, clientes y otros entornos, avanzando en competencias necesarias para la Industria 4.0.
- Aprovechar los fondos Next Generation en proyectos de gran envergadura con participación de pymes y micropymes (tejido empresarial mayoritario en Navarra).

## 6.2/ Cadena de valor de mecatrónica

En primer lugar, la **cadena de valor de la mecatrónica** se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades vinculadas a la ingeniería que combina mecánica, electrónica, informática y la ingeniería de control, del mismo modo que está estrechamente vinculado a la cadena de automoción.

Partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial, la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo[44], concretamente:

- Algunos sectores **fabricantes de bienes de equipo y de consumo** en los cuales las estimaciones apuntan a 48 unidades productivas (locales), algo más de 2.400 empleos y unos 750 millones de producción.
- Algunos sectores de la **fabricación de componentes eléctricos y electrónicos** donde las estimaciones apuntan a unos 33 locales, alrededor de 1.200 millones de producción y más de 2.300 personas.

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de mecatrónica así definida contaría con alrededor de **81 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 1.900 millones de euros** a través de más de **4.787 personas empleadas**.

Además, la cadena de valor extendida[45] consideraría también de manera indirecta las relaciones existentes con un conjunto de proveedores de componentes básicos, las actividades de comercialización, y los segmentos de apoyo transversal vinculados al embalaje, los servicios técnicos y ensayos, las actividades de I+D y las TICs.

El gráfico a continuación incluye la síntesis de los datos relativos a los diferentes segmentos considerados en la cadena de valor de la mecatrónica:

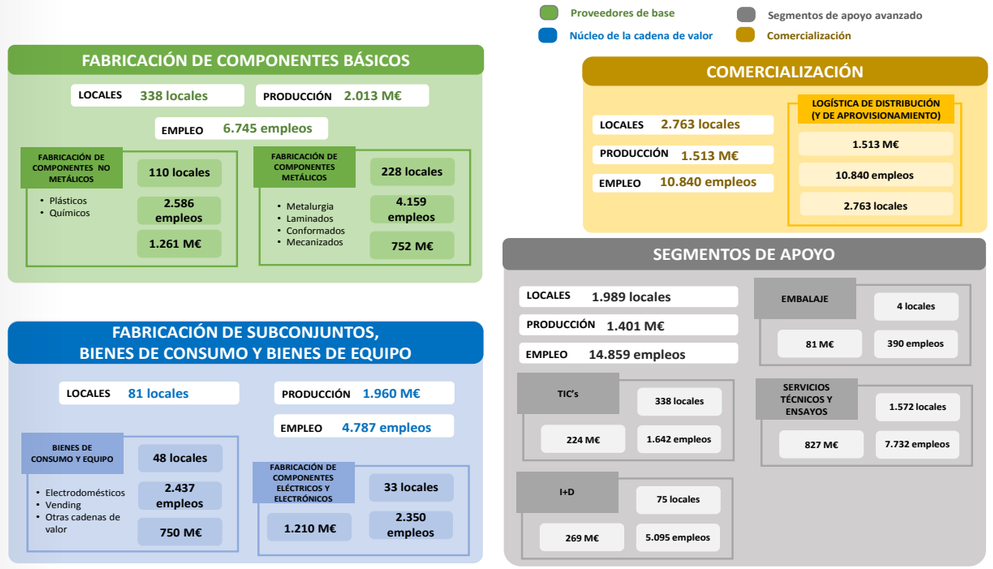
44 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 2651; 2711; 2712; 2720; 2731; 2732; 2733; 2751; 2752; 2790; 2811; 2812; 2813; 2814 y 2815

45 Es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.





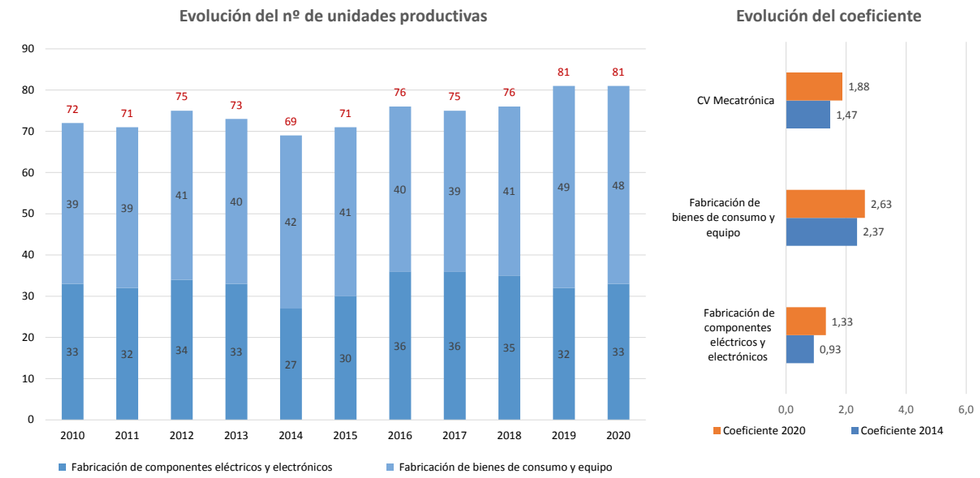
**Gráfico 23. Representación de la cadena de valor de mecatrónica**




*Fuente: elaboración propia*

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 24. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de mecatrónica**




*Fuente: elaboración propia*

Respecto a los resultados del trabajo de campo, se considera necesario que el **fomento y el avance hacia la Industria 4.0** se mantenga o se impulse en línea con las actuaciones anteriores, pero también que se **incremente la importancia de la sostenibilidad** en las actuaciones.

**No se considera que en Navarra falten actividades concretas, sino más bien profesionales** con valía para sacar proyectos (*ingenieros de maquinaria, ajustadores finos para la puesta a punto de las instalaciones o programadores instruidos en las últimas tecnologías*). Se considera que, aunque no haya empresas productoras de todas las tecnologías, maquinarias o componentes en Navarra, esto no es tan limitante para el sector como sí que lo es contar con profesionales y empresas expertas en determinadas maquinarias y tecnologías, aunque estas se dediquen a la distribución y no a la fabricación.

Se destaca también la importancia de la formación profesional, cada vez más demandada.





**ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL: CADENA DE VALOR DE MECATRÓNICA**

- Priorizar a las personas. Se requiere de personas expertas en determinados nichos de la mecatrónica. Para completar la cadena de valor no necesitan tanto “llenar huecos” de fabricación sino de conocimiento.
- Desarrollar nichos en la mecatrónica, vinculados a diferentes sectores industriales.
- Fomentar la implantación y uso de centros colaborativos para el uso e investigación en nuevas tecnologías (destaca la incorporación de fabricación aditiva a nivel de producción, más allá del prototipado).

## 6.3/ Cadena de valor de agroalimentación

La cadena de valor de la industria de la agroalimentación se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades vinculadas a la fabricación de alimentos. Partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo (actividades de transformación)[46]:

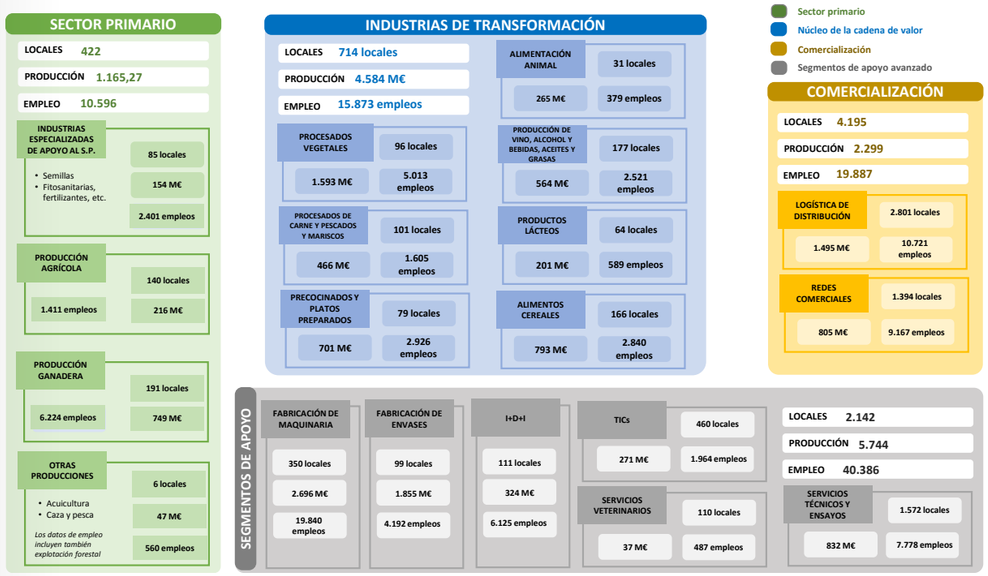
- Actividades bajo el ***segmento de procesados vegetales***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 96 locales, casi 1.600 millones de producción y más de 5.000 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento de procesados de carnes, pescados y mariscos***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 101 locales, más de 460 millones de producción y más de 1.600 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento de alimentación animal***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 31 locales, más de 260 millones de producción y alrededor de 380 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento producción de vino, alcohol y bebidas, aceites y grasas***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 177 locales, más de 560 millones de producción y más de 2.500 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento de productos lácteos***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 64 locales, más de 200 millones de producción y casi 590 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento de alimentos precocinados y platos preparados***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 79 locales, más de 700 millones de producción y más de 2.900 empleos.
- Actividades bajo el ***segmento de alimentos cereales***: los cálculos estimativos apuntan a un total de 166 locales, más de 790 millones de producción y más de 2.800 empleos.

46 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 1011; 1012; 1013; 1021; 1022; 1031; 1032; 1039; 1042; 1043; 1044; 1052; 1053; 1054; 1061; 1062; 1071; 1072; 1073; 1081; 1082; 1083; 1084; 1085; 1086; 1089; 1091; 1092; 1101; 1102; 1103; 1104; 1105; 1106 y 1107.





**Gráfico 25. Representación de la cadena de valor de agroalimentación**




*Fuente: elaboración propia*

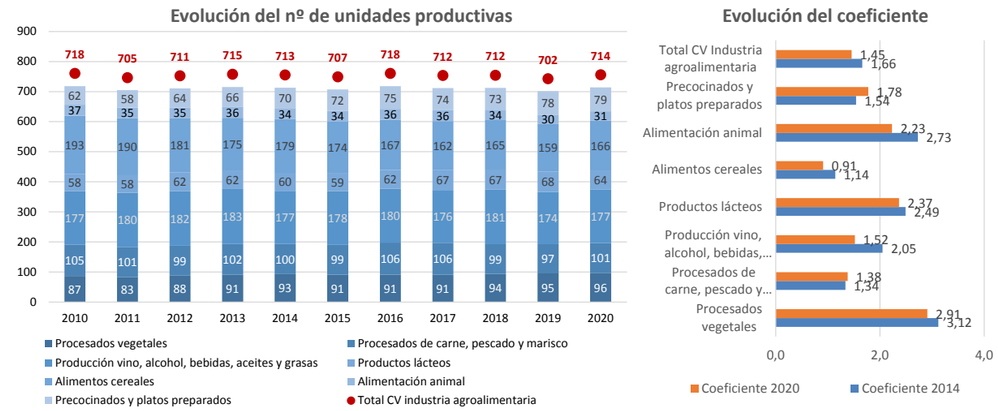
En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de la industria agroalimentaria contaría con alrededor de **714 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 4.580 millones de euros** a través de más de **15.800 personas empleadas**.

Además, la cadena de valor extendida[47] consideraría también de manera indirecta las relaciones existentes con un conjunto de proveedores de la industria de la transformación (sector primario con más de 10.000 empleos), las actividades de comercialización y distribución (incluida la logística), y una serie de segmentos de apoyo, destacando la fabricación de maquinaria con usos en el primario y la industria transformadora, la fabricación de envases, los servicios veterinarios (vinculada al segmento de la ganadería), los servicios técnicos y de ensayo, servicios de I+D y las TICs.

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

47 De manera similar a la aproximación a 4 dígitos CNAE para la estimación de los valores del núcleo de la cadena se ha procedido al resto de segmentos de la cadena extendida. Sin embargo, es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida dado que en muchos segmentos no sólo pertenecen a una de ellas, y esto es especialmente evidente en este tipo de segmentos. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.

**Gráfico 26. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor agroalimentaria**




*Fuente: elaboración propia*

Respecto a los resultados del trabajo de campo a través de las entrevistas y los grupos de trabajo, en primer lugar, se debe apostar por una puesta en valor del sector en su conjunto, para mejorar su visión entre la población de Navarra, pero también de cara al exterior. Resaltar el papel que esta cadena de valor tiene como cohesionador del territorio, impulsando el sector primario y las áreas rurales. Además, en este sentido, se debe tomar en mayor consideración la vinculación del sector primario con la industria agroalimentaria y remarcar la necesidad de fortalecer el que es el primer eslabón de la cadena, asegurando que no se quede al margen de las tendencias.

**La falta de personal se repite como uno de los principales problemas actuales del sector agroalimentario** y, dado el envejecimiento de la población, cada vez irá a más. En este sentido, las demandas de personal se concretan en diferentes partes de la cadena agroalimentaria, destacando el personal técnico vinculado al sector primario y profesionales cualificados para afrontar la internacionalización y la transformación digital.

Además, estos problemas se acrecientan en las empresas ubicadas en las áreas rurales y más lejanas de los principales núcleos de población.

Las empresas industriales agroalimentarias de Navarra suelen recurrir a proveedores de tecnología de fuera de la región, siendo muy pequeño, en base a las aportaciones realizadas, el porcentaje de proveedores navarros.

Por otra parte, **las oportunidades para el sector se perfilan en nichos que aporten valor añadido a las materias primas originarias de Navarra**. Se pone como ejemplo la industria láctea que en Navarra principalmente se dedica a la producción y el envasado, pudiéndose extraer un mayor valor a través de su uso para productos proteicos e incluso para la industria biofarmacéutica. Además, como productos de mayor valor añadido también **destaca la producción de platos preparados,** atendiendo en todo momento a las tendencias de cambio de consumo dirigidas en actualidad a productos ecológicos y saludables.





La internacionalización se posiciona como uno de los ámbitos de relevancia para fomentar el crecimiento de las empresas, para lo que demandan apoyo sobre procesos y destinos de interés.

**Respecto al benchmarking, el interés de los participantes en la mesa de trabajo se orientaba a un mix** que permitiera fijarse en las regiones europeas más importantes en determinados nichos similares a los de Navarra y también en otras regiones españolas, especialmente para la búsqueda de colaboradores en áreas como la I+D+I o la digitalización del sector.

**La adaptación a las tendencias de la transformación digital y la sostenibilidad** son muy importantes para las empresas de Navarra. Se debe atender en el marco del Plan de Industrialización a las dificultades y problemas que pueden presentar especialmente las PYMEs para digitalizar, teniendo en cuenta que muchas de ellas aún deben partir de cero. Las principales aplicaciones de las tecnologías digitales en esta cadena de valor se relacionan con la trazabilidad y la seguridad alimentaria.

En cuanto a la sostenibilidad, se demanda **apoyo para adaptarse principalmente a los cambios legislativos y normativos** que, en muchas ocasiones, requieren de grandes inversiones. Además, se podría reforzar la colaboración para ir más allá, por ejemplo, a través de información sobre las certificaciones disponibles.

Por último, hay que indicar que la mayoría de **los participantes en la mesa de trabajo desconocían el anterior Plan Industrial de Navarra 2020**, pero eran conocedores de algunas de sus acciones concretas. Se ha hablado de forma positiva además de las ayudas que se dan a la I+D+I y otras acciones relacionadas con este ámbito.

Sobre las ayudas se comentaban varias de sus debilidades, entre las que destacan la **dificultad técnica para solicitarlas** que desincentivan a las empresas, así como **la rigidez en cuanto a los plazos y requisitos** para acceder a ellas. Se valoraría positivamente un calendario previo sobre los plazos, que permitiera una mejor planificación entre las empresas o convocatorias de plazo abierto, así como una relajación en cuanto a los criterios financiables de las inversiones, garantizando que no limiten el crecimiento.

| ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL: CADENA DE VALOR AGROALIMENTACIÓN |
|---|
| • Puesta en valor del sector agroalimentario para lograr la atracción de personal y refuerzo de la “marca” de productos navarros para mejorar el posicionamiento conjunto del sector. |
| • Ayudas más flexibles en cuanto a plazos y requisitos de la inversión. Mayor apoyo a las grandes inversiones de pequeñas empresas. |
| • Fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, atendiendo entre otros ámbitos a la internacionalización. |
| • El apoyo a la transformación digital debe considerar el conjunto de la cadena (incluyendo sector primario) y atendiendo a las diferencias de tamaño y situación frente a las nuevas tecnologías de las empresas. |
| • Mejorar la accesibilidad del Plan a las empresas. |

## 6.4/ Cadena de valor de biofarmacia y tecnologías sanitarias

Por su cercanía en cuanto a la tipología de actividades que contemplan, encuadradas ambas en el ámbito de la salud, este apartado incluye la caracterización de las cadenas de valor de la biofarmacia y la vinculada a las tecnologías sanitarias, incluyendo las denominadas medtech, con un fuerte crecimiento en Navarra.

En primer lugar, la **cadena de valor de la biofarmacia** se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades vinculadas farmacología y la biotecnología. Partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial, la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo[48], concretamente:

- Las actividades de **fabricación de medicamentos** en las cuales las estimaciones apuntan a 7 unidades productivas (locales), alrededor de 1.760 empleos y unos 440 millones de producción.
- Las actividades de **generación de materias primas, excipientes y químicos** en las cuales las estimaciones apuntan a 11 unidades productivas (locales), sobre 13 empleos y unos 4 millones de producción.
- Las actividades de **fabricación de API** en las cuales las estimaciones apuntan a 5 locales, algo más de 620 empleos y unos 68 millones de producción.
- Las actividades de **fabricación de cosméticos** en las cuales las estimaciones apuntan a 4 locales, unos 2 millones de euros de producción y cerca de los 10 empleos.

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de la biofarmacia así definida contaría con alrededor de **27 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 500 millones de euros** a través de más de **2.400 personas empleadas**.

Además, la cadena de valor extendida[49] consideraría también de manera indirecta las relaciones existentes con las actividades de comercialización (distribución mayorista, comercialización de fármacos y cosméticos, además de la prescripción y expedición de medicinas) y los segmentos de apoyo transversal fundamentalmente la fabricación de envases y los servicios avanzados y de I+D.

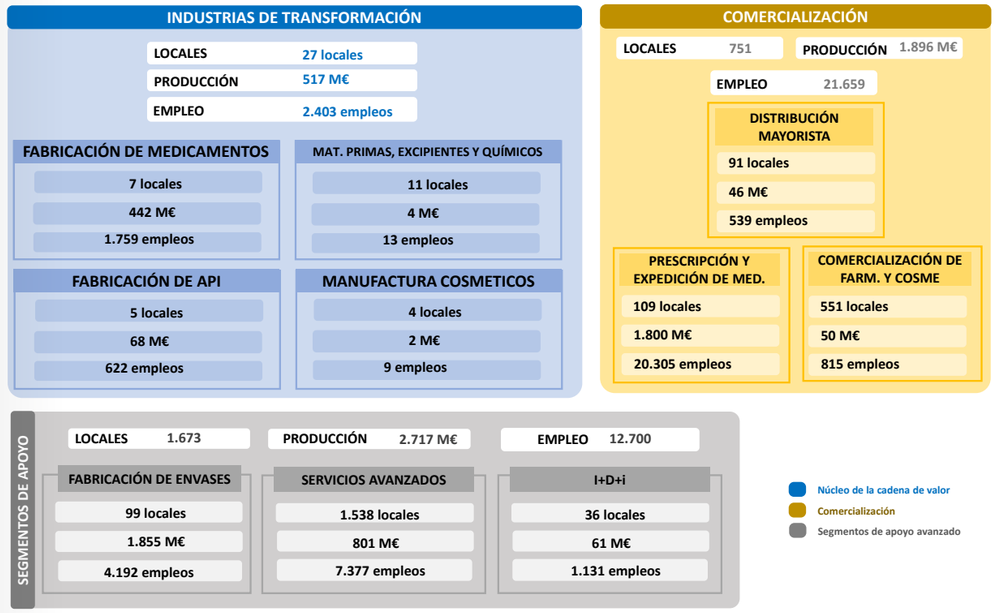
48 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 2012; 2013; 2014; 2042; 2110; 2120

49 Es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.





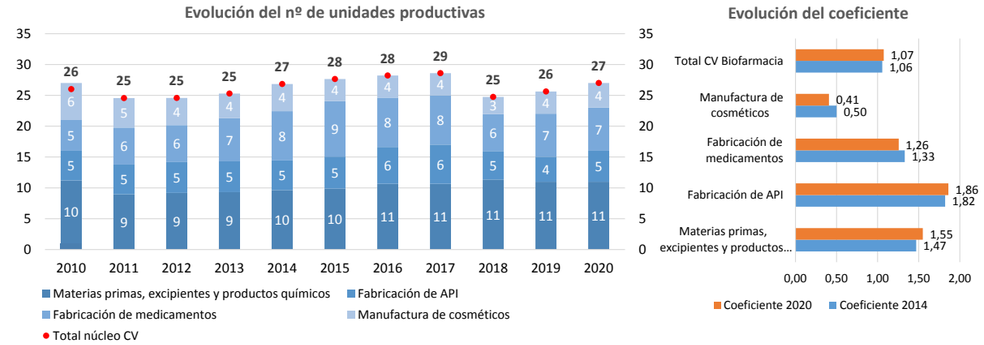
**Gráfico 27. Representación de la cadena de valor de biofarmacia**




*Fuente: elaboración propia*

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 28. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de biofarmacia**




*Fuente: elaboración propia,*

Por su parte, la **cadena de valor de las tecnologías sanitarias** se ha definido teniendo en cuenta un conjunto estrecho de actividades vinculadas fundamentalmente al equipamiento médico y otras indirectas relacionadas.

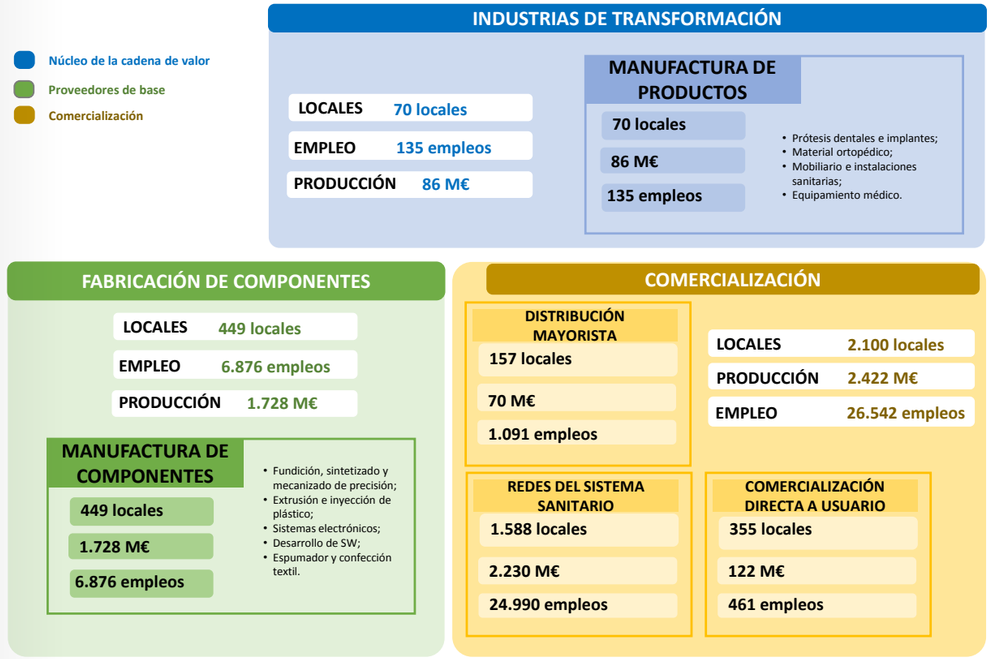
Partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial el núcleo de la cadena[50] lo formarían las actividades de **manufactura de productos de equipamiento y productos de uso sanitario** que, según las estimaciones, supondrían un total de **70 locales** con **86 millones** de volumen de producción y unos **135 empleos**.

50 Los CNAEs considerados para el núcleo serían el 3250 y el 2660





**Gráfico 29. Representación de la cadena de valor de tecnologías sanitarias**



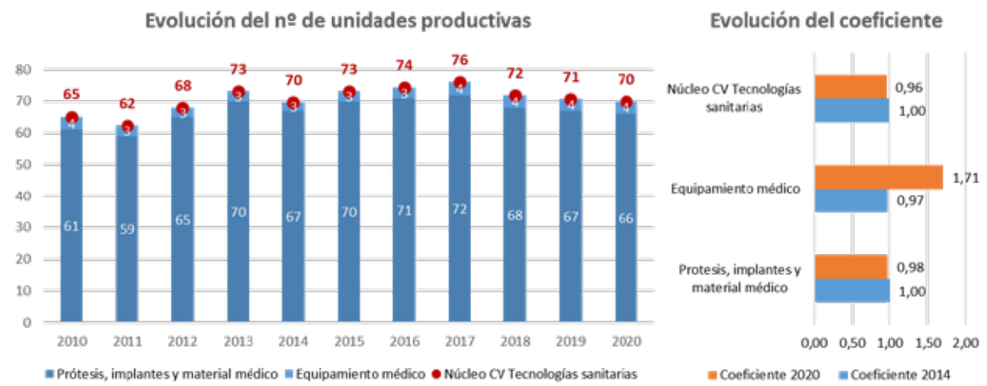

*Fuente: elaboración propia*

La cadena de valor extendida[51] incluye, además, las actividades de fabricación de componentes, si bien no es posible hacer una diferenciación clara en este conjunto de actividades de las que más directamente vinculadas están al ámbito sanitario. Se han incluido en la versión extendida de la cadena, las actividades relacionadas con la comercialización de estos equipamientos/productos.

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se han incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

51 Es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.

**Gráfico 30. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de tecnologías sanitarias**




*Fuente: elaboración propia.*

Respecto a los resultados del trabajo de campo a través de las entrevistas y los grupos de trabajo, en primer lugar, **destacar que las empresas se muestran satisfechas con la colaboración y la relación entre los agentes del sector biofarmacéutico.** Sin embargo, consideran necesario **establecer mecanismos** que permitan a las empresas comunicarse entre sí, especialmente **para compartir el conocimiento** de las más maduras a las más incipientes, sobre cómo desarrollar un producto y cómo llegar a mercado de forma satisfactoria. El conocimiento que las empresas existentes tienen sobre los procedimientos regulatorios, y su *expertise* global, puede suavizar mucho el proceso de desarrollo de start ups que repercuta en ventajas para la región en su conjunto.

Las colaboraciones también deben darse con las universidades de Navarra. A partir del conocimiento que ahí se está generando, pueden surgir nuevas empresas dedicadas a este sector que, de nuevo, requerirían del conocimiento de las más maduras para facilitar su paso al mercado.

Se considera que existe **un alto potencial en la aplicación de la inteligencia artificial en las tecnologías sanitarias**. Sin embargo, a pesar de que ya hay dos o tres empresas navarras que han conseguido que les sean aprobadas este tipo de herramientas en sus desarrollos, existe una gran lentitud en cuanto a la regulación y burocracia. Si se quiere fomentar el germen de la inteligencia artificial, que se convierta en una realidad en Navarra, hay que potenciar, por una parte, el conocimiento técnico sobre ello, pero también el conocimiento sobre la regulación a aplicar y los pasos a dar.

Además, otros nichos pueden ser **el uso de la leche en la biotecnología** y claramente la personalización de tratamientos como la medicina personalizada frente a diferentes patologías.

Existe una **demanda de infraestructuras comunes** con instalaciones adaptadas a los requerimientos sanitarios y a las necesidades específicas de estos sectores. La posibilidad de tener un espacio compartido mejoraría tanto la colaboración entre las empresas como la situación de las empresas que salen de los centros de startups (que actualmente no ven claro dónde ir). También serviría para la atracción de inversores, pues mejoraría la imagen de esta industria, al mostrarse potencial en innovación y conocimiento. Además, también **necesitan una unidad de análisis clínicos.** En la mesa se comenta que recientemente han cerrado la que había vinculada a la Universidad de Navarra y es algo que necesitan. Siendo conscientes de que, tal vez, sea difícil de mantener y poco rentable, consideran que habría que explorar fórmulas para poder contar con ella.





Respecto a las herramientas a considerar de cara al futuro plan industrial, se comenta que sería necesaria **una mayor adaptación de las ayudas de financiación de acuerdo con las peculiaridades de esta cadena de valor**. Es especialmente importante tener en cuenta que los ciclos de maduración y el riesgo de estas actividades es diferente a otro tipo de sectores. Aunque las ayudas en I+D industrial les parecen útiles y buenas, consideran que estas deben mejorar para no tener que adelantar el dinero. Especialmente para las start-ups, esto significa hipotecarse antes de empezar.

**El gran reto es la consolidación y el escalado de las start-ups**. Ya hay grandes ideas y ya hay empresas dando los primeros pasos. Ahora es necesario que sean capaces de desarrollar un producto que llegue al mercado.

Se incide por otro lado en que **se debe conocer mucho mejor el ecosistema navarro**. Se asegura que aquí se pueden encontrar proveedores que actualmente se están buscando fuera. Habría que mejorar y **potenciar el área comercial de las empresas actuales**. Además, en este sentido también hace referencia a que sería interesante un **fomento de la de las certificaciones necesarias en todos los agentes de la cadena de valor** para acortar los tiempos.

De cara al benchmarking, parece interesante para las empresas navarras el **análisis de regiones como la Comunidad del País Vasco,** que es un competidor y también un colaborador importante, pudiéndose establecer marcos colaborativos aprovechando la cercanía. **A nivel internacional es interesante Reino Unido,** por los programas piloto que tiene con diferentes soluciones para proyectos que se encuentran en diferentes momentos de desarrollo. Aunque Cambridge y Oxford se posicionan como líderes de este mercado en Europa, **parece más interesante realizar el análisis comparativo con otras regiones un poco más modestas,** pero que puedan tener capacidades interesantes, con las que ya exista relación y sea más sencillo mantener una relación de colaboración estable.

Por último, **destacar la zona de la región de Flandes** que está apostando por la atracción de talento a través de rebajas fiscales y por la financiación con créditos blandos para atraer a empresas especializadas en áreas que a ellos les faltan para conformar toda la cadena de valor.

Ante el desconocimiento generalizado sobre el anterior plan industrial se considera muy importante organizar un buen plan de comunicación que se mantenga a lo largo de los años de ejecución.

| ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL: |
|---|
| • Creación de un hub biofarmacéutico para el desarrollo y maduración de start ups, con espacios comunes e infraestructuras adecuadas. |
| • Mejora de la imagen de la cadena de valor en Navarra a partir de una mayor colaboración en torno al recién creado clúster y una mayor visibilidad de grupo en el mercado nacional e internacional |
| • Adaptación de las ayudas públicas para incrementar su utilidad entre las empresas de este sector, atendiendo a sus ciclos de maduración y a los altos niveles de riesgo. |
| • Comunicación y difusión del Plan |

## 6.5/ Cadena de valor de Eólica y las energías renovables

Por su cercanía en cuanto a la tipología de actividades que contemplan encuadradas ambas en el ámbito de la sostenibilidad (energética), este apartado incluye la caracterización de las cadenas de valor de la industria eólica y la más amplia de energías renovables.

En primer lugar, la **cadena de valor de la industria eólica** se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades desde la fabricación de aerogeneradores a la construcción y operación de parques eólicos, incluyendo la distribución. Partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial, la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo[52], concretamente:

- Las actividades de **producción de aerogeneradores,** en las cuales las estimaciones apuntan a 163 unidades productivas (locales), alrededor de 3.204 empleos y unos 879 millones de producción.
- Las actividades de **operación de parques eólicos,** en las cuales las estimaciones apuntan a 184 unidades productivas (locales), que generan conjuntamente 105 millones de euros de producción y 199 empleos (incluyendo las actividades de conexión a la red, la distribución y comercialización).

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de la industria eólica así definida contaría con alrededor de **347 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 980 millones de euros** a través de más de **3.400 personas empleadas.**

Es muy importante la "cola" larga de actividades conexas que incluye la cadena de valor extendida de la eólica,[53] que en su conjunto apunta a más de 17.000 empleos entre las actividades auxiliares a la producción de aerogeneradores, la construcción y operación de parques eólicos, las actividades de mantenimiento especializado, la fabricación de maquinaria vinculada, las TICs o la I+D. De nuevo, las cifras de estos segmentos indirectamente relacionados deben considerarse bajo el matiz de que incluyen multitud de empresas que, aun pudiendo estar vinculadas a la actividad, puede que no se encuadren dentro de la actividad eólica.

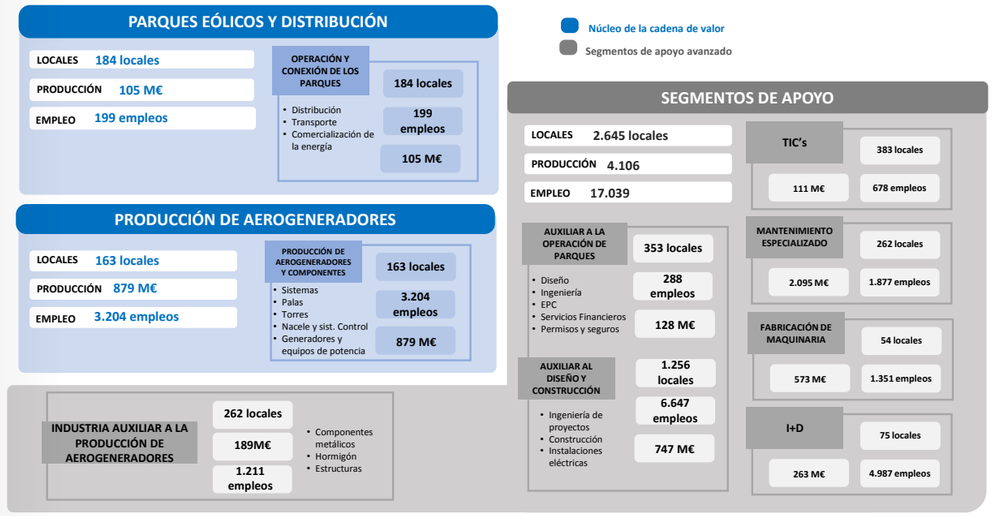
52 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 2561; 2599; 2611; 2612; 2811; 2815; 3518; 3513; 3514; 3512; 4222

53 Es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.





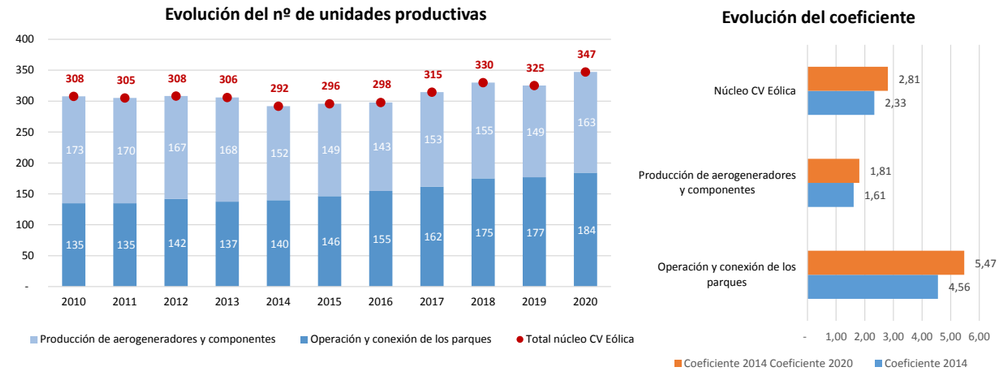
**Gráfico 31. Representación de la cadena de valor eólica**




*Fuente: elaboración propia*

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 32. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de eólica**




*Fuente: elaboración propia*

Por su parte, la **cadena de valor de las energías renovables** se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades vinculadas a las diferentes fuentes energéticas sostenibles, desde la base de los recursos hasta el fin de ciclo. Así, partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial, la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo[54], concretamente:

- Actividades vinculadas a los **recursos naturales,** que considerarían los recursos hídricos y su gestión, así como los forestales y minerales. Las estimaciones apuntan a un total de 135 locales, 200 millones de euros de producción y aproximadamente 770 empleos.
- Actividades vinculadas a **la producción de energía (renovable),** que considerarían tanto la producción de energía de este tipo como las infraestructuras para su transporte y distribución. Las estimaciones apuntan a un total de 1.156 locales, 1.549 millones de euros de producción y aproximadamente 2.146 empleos.
- Actividades vinculadas a **las industrias fin de ciclo,** considerando aquí la gestión y la valoración de los residuos. Las estimaciones apuntan a un total de 190 locales, 279 millones de euros de producción y aproximadamente 445 empleos.

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de las energías renovables contaría con alrededor de **1.481 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 2.000 millones de euros** a través de más de **3.300 personas empleadas**.

Se ha incluido en la cadena de valor extendida[55] los servicios de ingenierías y servicios técnicos especializados, los cuales no pueden desagregarse por aquellos específicamente dirigidos a las actividades más directamente vinculadas a las energías renovables.

54 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 0210; 0220; 0240; 3512; 3513; 3515; 3518; 3519; 3600; 3600; 3700; 3811; 3812; 3821; 3822; 3831; 3832

55 Es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.





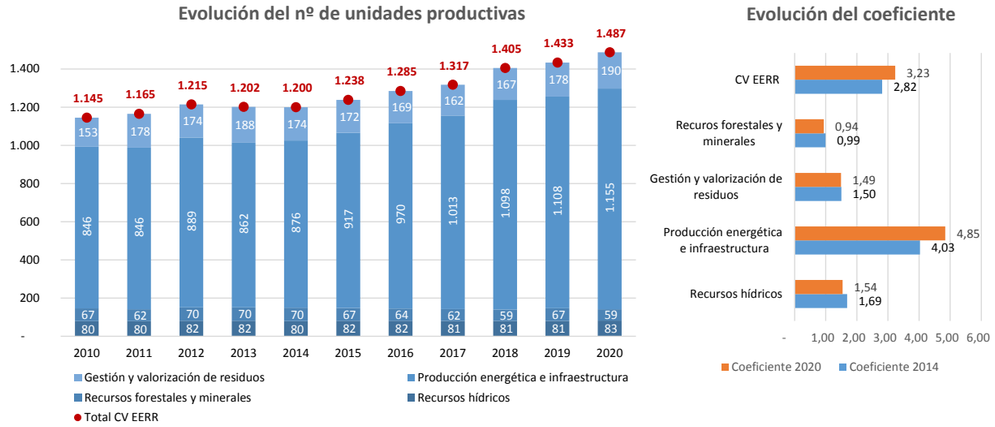
**Gráfico 33. Representación de la cadena de valor de las energías renovables**




*Fuente: elaboración propia*

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 34. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de energías renovables**




*Fuente: elaboración propia*

Los resultados de las entrevistas y de los grupos de trabajo han puesto de manifiesto cómo en ambas cadenas de valor se **necesita un proceso más participativo, una gobernanza, una mejor coordinación entre el sector público y privado respecto a las necesidades y los desarrollos del sector energético**.

Se precisa durante la mesa que es muy importante **alinear los planteamientos y las líneas de trabajo de la nueva estrategia de especialización inteligente S4 de Navarra a las líneas de actuación que se enmarcarán en el nuevo Plan Industrial de Navarra**. Es importante que **el plan industrial incentive líneas concretas que contribuyan avanzar en el reciclaje de componentes de aerogeneradores, almacenamiento de energía, la gestión inteligente del sistema energético**, etc.

El **aprendizaje de las buenas prácticas de otras regiones del país, de Europa o del mundo** en general, ayudaría en entender mejor el sector de energía eólica y energías renovables.

Hay que tener en cuenta las trabas que encuentran las empresas del sector para desarrollar productos y servicios, pero también para invertir.

Entre los retos destacados para Navarra y vinculado al sector energético son los siguientes:

- Almacenamiento de energía;
- Hibridación de las plantas de energías renovables (solar, eólica, etc.) atendiendo a las tecnologías con el fin de mejorar la capacidad y las infraestructuras eléctricas.

Se señala también durante la mesa la reflexión sobre cómo incrementar el consumo de materiales reutilizados de los componentes que están a día de hoy funcionando. Es por ello que resulta importante avanzar en la circularidad y cerrar el circuito en la cadena de valor en la parte de desmontaje.

Otro reto que se apunta durante la mesa es la capacidad de evacuación de la energía. En línea con esto, para el sector es importante analizar la posible localización de centros de producción de energía.





Se percibe cada vez más una reformulación de las cadenas de suministro. Las multinacionales intentan buscar proveedores cada vez más cercanos, alejándose de China como suministrador lejano. En este sentido, Navarra debería centrarse también en la mejora de la cadena de suministro de las multinacionales viéndolo como una oportunidad de integrarse en las cadenas de valor globales.

**ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL:**

- Mejora de la coordinación entre el sector público y privado en el sector de energías renovables.
- Fomentar la I+D en el sector de energías renovables, mediante un proceso más participativo en cuanto a la transferencia de conocimiento y tecnología entre los agentes de SINAI.
- Aprender de las buenas prácticas de otras CCAA, Europa o a nivel internacional en el sector de energía renovables en general y energía eólica en particular.
- Avanzar en la desburocratización administrativa para las empresas locales o multinacionales que quieren invertir en producción y servicios en el sector energético en Navarra.
- Un reto destacado del sector es el almacenamiento de energía renovable (uso de diferentes tipos de baterías y otro tipo de tecnologías de almacenamiento)
- Avanzar en la hibridación de las plantas de energías renovables (solar, eólica, etc.) atendiendo a las tecnologías con el fin de mejorar la capacidad y las infraestructuras eléctricas.
- Mejorar la capacidad de evacuación de la energía para activar los nuevos centros de producción de energía renovable.
- Avanzar en economía circular para cerrar el ciclo de ser menos dependientes de Asia y también solucionar el problema de todos los activos que hay en operación en Navarra, que tienen un valor, pero que a día de hoy no son capaces de extraerlo.
- Concentrarse en la reformulación de las cadenas de suministro para las multinacionales como oportunidad de integración de las empresas suministradoras de Navarra en las cadenas de valor globales.

## 6.6/ Cadena de valor de las TICs y las actividades gráficas y audiovisuales

La cadena de valor de las TICs y de las actividades audiovisuales y gráficas estaban incluidas bajo un mismo epígrafe en el diagnóstico del anterior Plan. En este nuevo diagnóstico se ha optado por diferenciarlas para recoger en mejor medida sus particularidades.

En lo que se refiere a la **cadena de valor de la industria TIC,** se ha partido del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial pero limitándolo a las actividades estrictamente de la informáticas y las telecomunicaciones[56], concretamente:

- Las actividades ligadas a la **informática**, concretamente las actividades de programación y consultoría y de edición de programas informáticos. Todas ellas, según las estimaciones, supondrían alrededor de 394 unidades productivas (locales), 760 empleos y unos 117 millones de euros de producción.
- Las actividades ligadas a la **gestión de la información**, concretamente las actividades centradas en el procesamiento de datos, hosting y portales web, así como otros servicios de información. Todas ellas, según las estimaciones, supondrían en Navarra alrededor de 53 locales, 94 empleos y unos 16 millones de euros de producción.
- Finalmente, las actividades ligadas a las **telecomunicaciones**, concretamente las actividades para las conexiones vía cable, inalámbricas y otras actividades de telecomunicaciones. Todas ellas, según las estimaciones, supondrían en Navarra alrededor de 40 locales, 1.374 empleos y unos 287 millones de euros de producción.

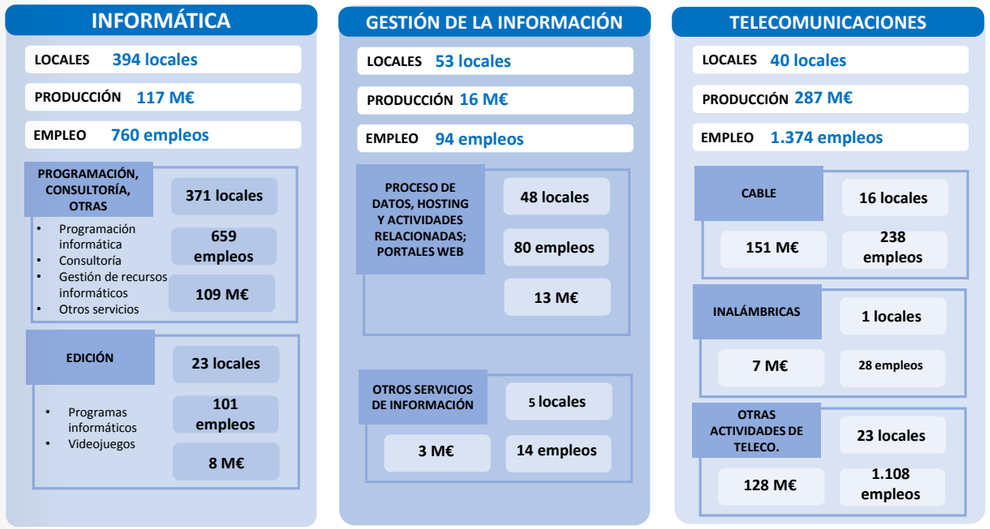
En su conjunto **la cadena de valor**, donde no se han considerado actividades conexas (es decir, no se ha definido una cadena de valor extendida más allá de las actividades consideradas nucleares), contaría con alrededor de **487 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 420 millones de euros** a través de más de **2.228 personas empleadas.**

56 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 5821; 5829; 6110; 6120; 6130; 6190; 6201; 6202; 6203; 6209; 6311; 6312; 6391; 6399





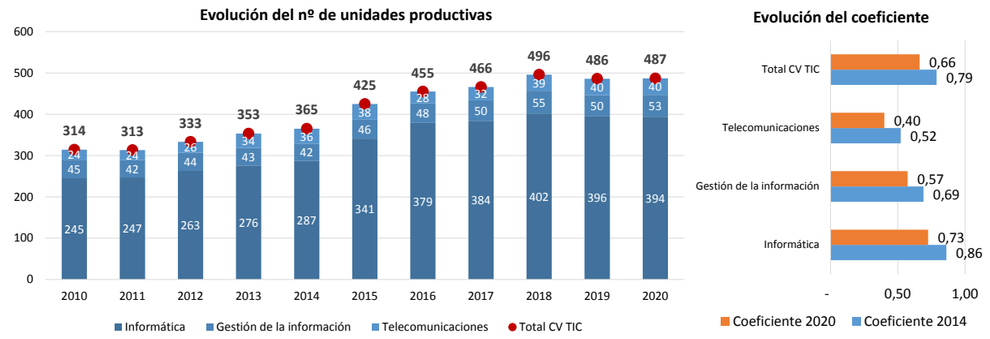
**Gráfico 35. Representación de la cadena de valor de las TICs**




*Fuente: elaboración propia*

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 36. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de las TICs**




*Fuente: elaboración propia*

Por su parte, la **cadena de valor de la industria audiovisual y gráficas** se ha definido teniendo estas actividades que, aunque con mucha relación con las TICs, cuentan con características notablemente diferentes. A este respecto, aunque se ha partido también del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial, se ha optado por seleccionar las actividades específicas de este ámbito y separarlas, conformando un análisis de cadena particular[57], concretamente:

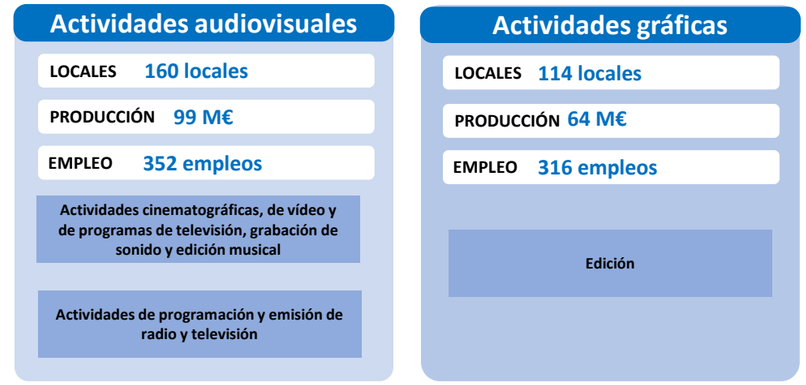
- Actividades vinculadas al **ámbito audiovisual,** que considerarían las actividades cinematográficas, de video y programación de TV y radio, incluyendo la grabación de sonido y edición musical. Las estimaciones apuntan a un total de 160 locales, 99 millones de euros de producción y aproximadamente 352 empleos.
- Actividades vinculadas al **ámbito gráfico,** fundamentalmente la edición, que supone en Navarra un total aproximado de 114 locales, 64 millones de euros y aproximadamente 316 empleos.

57 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 5811; 5812; 5813; 5814; 5819; 5912; 5914; 5915; 5916; 5917; 5918; 5920; 6010 y 6020





**Gráfico 37. Representación de la cadena de valor de las actividades gráficas y audiovisuales**

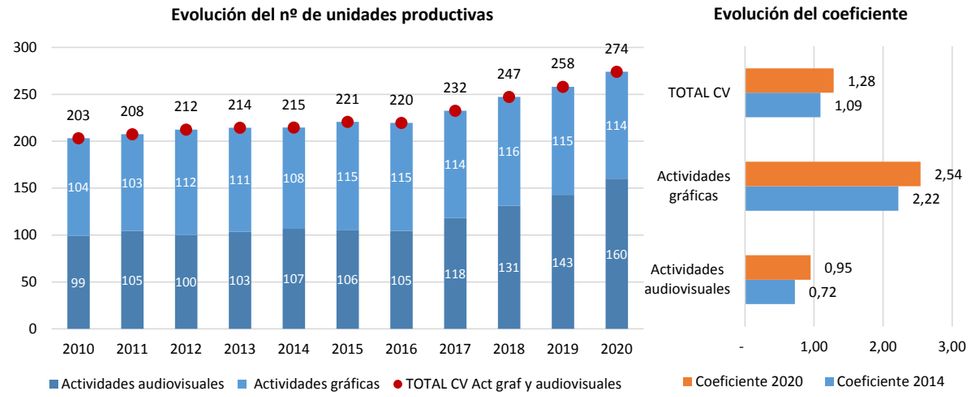



*Fuente: elaboración propia*

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de actividades audiovisuales y gráficas contaría con alrededor de **274 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **139 millones de euros** a través de casi 538 **personas empleadas**.

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 38. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de las actividades gráficas y audiovisuales**




*Fuente: elaboración propia*

Los temas más destacados en cuanto a la cadena de valor de TICs y con fuerte connotación en el marco de las prioridades, son la información, la explotación del dato para la toma de decisiones, la implementación de los sistemas, la seguridad y la ciberseguridad, así como el talento, nuevos perfiles y la formación.

**Para ser más competitivos, para Navarra es importante en avanzar en la digitalización de procesos**, almacenamiento y tratamiento de datos en la nube, radiofrecuencia, fibra óptica, etc.

También es importante **avanzar en la conectividad en los polígonos industriales**. De hecho, el día 17 de noviembre se publicó en el Boletín Oficial del Estado una de las medidas de los fondos de resiliencia de mejora de la conectividad de los polígonos. La CF de Navarra está ya trabajando en las bases de esta nueva medida y el objetivo es digitalizar los polígonos y que las empresas puedan tener su propia red de alta velocidad y a su vez permite que una empresa en particular puede implantar sistemas de telecomunicación interna.

Para Navarra, hay un nicho de mercado muy interesantes y con mucho potencial por la ubicación geográfica: **invertir en la creación de un centro de procesamiento de datos en Navarra**.

Como debilidad, se precisa que en Navarra no hay realmente tantas empresas informáticas o de sistemas informáticos, empresas TIC que se hayan especializado en industria. En Navarra faltan empresas que incluso tengan producto propio en sistemas informáticos tan importantes para industria como son la gestión de la producción, la logística, etc.

Se precisa avanzar en la implantación de los sistemas ERP a nivel de industria. En Navarra existen empresas proveedores que también utilizan IoT y la Inteligencia Artificial (basada en la imagen), etc.

Otro reto que se detecta en esta cadena de valor es de tamaño de empresa TIC, como de pymes receptoras de tecnologías TIC, donde es muy difícil abordar proyectos innovadores grandes, retener talento y presentar ofertas de interés para el talento. El sector TIC está muy atomizado.





Cabe resaltar la idea de que es muy importante que los ayuntamientos y sus municipios estén sensibilizados sobre la transición digital y el uso de tecnologías digitales por el sector industrial pero también la Administración Pública. Por otro lado, los mismos ayuntamientos no están bien informados sobre todas las convocatorias que existen a nivel, regional, nacional y europeo.

**ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL:**

- Avanzar en la conectividad en los polígonos industriales y a nivel de empresas.
- Avanzar en la digitalización de procesos industriales mediante la explotación de TICs.
- Desarrollo e inversión en un centro de procesamiento de datos.
- Impulsar el desarrollo de empresas TIC especializadas en industria.
- Avanzar en la implantación de ERP a nivel de industria, Inteligencia artificial, IoT, big data, ciberseguridad, etc.
- Impulsar la colaboración entre empresas multiplataforma y las pymes para el sector TIC, artes gráficas y audiovisuales.
- Impulsar la colaboración entre empresas multiplataforma y las pymes.
- Contribuir a que tanto las empresas TIC como las receptoras de tecnologías crezcan en tamaño.
- Aprovechar los desarrollos realizados por la Universidades de Navarra, los clusters y vivero de empresas en materia de inteligencia artificial, blockchain, IoT, ciberseguridad, etc.
- La transformación del sector automoción en Navarra hacia el vehículo eléctrico es una ventana de oportunidad para el sector TIC.
- Sensibilizar a la administración local (ayuntamientos) sobre convocatorias regionales, nacionales y europeas.
- Profesionalización del sector de artes gráficas y audiovisuales: polivalencia de los perfiles.
- Mejorar la imagen del sector audiovisual y artes gráficas, así como impulsar las empresas tractoras que genera masa crítica en el sector audiovisual.
- Desarrollo de habilidades transversales para el sector TIC, audiovisual y artes gráficas.

## 6.7/ Cadena de valor de diseño industrial, ingeniería y maquinaria avanzada

La **cadena de valor de fabricación de maquinaria avanzada, diseño industrial e ingeniería** se ha definido teniendo en cuenta la amplitud de posibles relaciones directas e indirectas entre un conjunto de actividades vinculadas a la fabricación avanzada. Así, partiendo del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial la cadena estaría compuesta de una serie de actividades que conformarían su núcleo[58], concretamente:

- Algunas actividades de **fabricantes de productos informáticos y electrónicos** en los cuales las estimaciones apuntan a 43 unidades productivas (locales), casi 1.300 empleos y 260 millones de producción.
- Algunas actividades de **fabricación de materiales y equipo eléctrico** donde las estimaciones apuntan a unos 60 locales, alrededor de 1.300 millones de producción y aproximadamente de 3.260 personas.
- Ciertas actividades de **fabricación de maquinaria y equipo avanzado** con unas cifras estimadas de 176 locales, aproximadamente 1.400 millones de euros y alrededor de 5.240 personas empleadas.

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de fabricación de maquinaria avanzada (y diseño e ingeniería vinculadas) contaría con alrededor de **279 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 3.000 millones de euros** a través de más de **5.200 personas empleadas**.

Por su parte, se ha incluido además en la cadena de valor extendida[59] las relaciones existentes con los segmentos de actividades de diseño e ingeniería, concretamente los servicios técnicos y de ensayo, y las actividades de I+D. Estas actividades no han sido computadas como parte del núcleo ya que solo una parte de ellas estarían relacionadas con las actividades de fabricación de maquinaria avanzada (sin una posible desagregación más directa).

El grafico a continuación incluye la síntesis de los datos relativos a los diferentes segmentos considerados en la cadena de valor de la maquinaria avanzada, el diseño y la ingeniería:

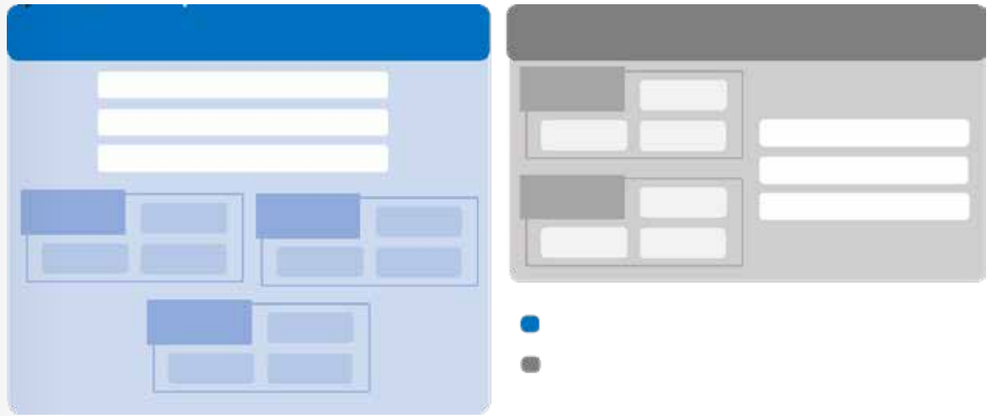
58 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 2611; 2612; 2620; 2630; 2640; 2651; 2652; 2660; 2670; 2680; 2711; 2712; 2720; 2731; 2732; 2733; 2740; 2751; 2752; 2790; 2811; 2812; 2813; 2814; 2815; 2821; 2822; 2823; 2824; 2825; 2829; 2830; 2841; 2849; 2891; 2892; 2893; 2894; 2895; 2896 y 2899

59 Es importante señalar que no se incluye la agregación de los datos del conjunto de la cadena extendida. La comparabilidad entre cadenas debe considerarse únicamente y con matizaciones para las actividades nucleares, ya que de lo contario la doble contabilización es notable.





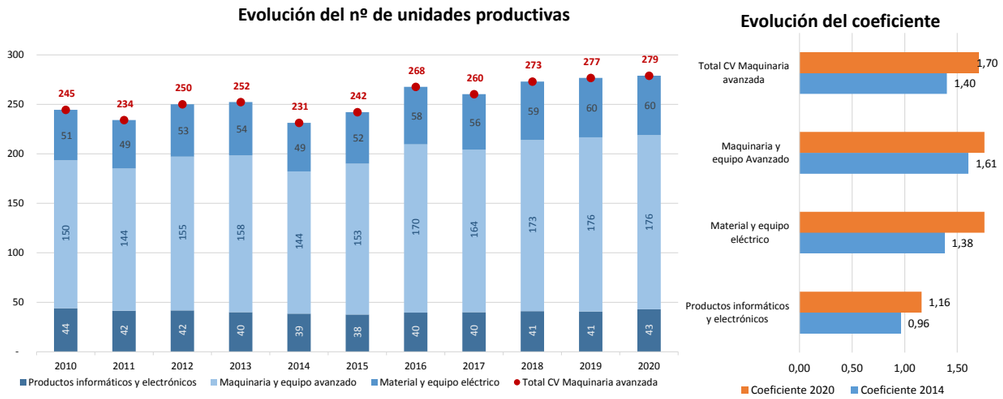
**Gráfico 39. Representación de la cadena de valor de diseño, ingeniería y maquinaria avanzada**



*Fuente: elaboración propia*

Los gráficos a continuación reflejan la distribución temporal del número de locales que, para el año 2020, se ha incluido en el mapa de la cadena en lo relativo a las actividades nucleares. Igualmente, a partir de los datos de locales del núcleo de la cadena en Navarra y en España, se han calculado los coeficientes de especialización comparativamente para los años 2014 y 2020.

**Gráfico 40. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor diseño, ingeniería y maquinaria avanzada**




*Fuente: elaboración propia*

Respecto a los resultados del trabajo de campo a través de las entrevistas y los grupos de trabajo, en primer lugar**, considerando que estas cadenas de valor son transversales al resto de cadenas de valor, deberían tener una mayor importancia en el marco de las ayudas y medidas** que se pongan en marcha.

La colaboración regional entre las empresas puede ser útil para solventar esas carencias, a través de la compartición de equipos y conocimientos o la adaptación conjunta de software específicos, por ejemplo. Para ello hace falta contar con un mayor conocimiento de lo que existe en Navarra y facilitar dichos lazos.

Sin embargo, sí hay **algunas actividades concretas que pueden ser nichos para este sector**, como la fabricación aditiva en ingeniería y las aplicaciones para el sector aeronáutico y aeroespacial, o para otros sectores de importancia en Navarra como el agroalimentario.

De cara al próximo Plan de Industrialización, **se dan por supuestos apoyos tradicionales a la internacionalización, a la I+D o las inversiones,** pero lo que ponen de manifiesto los profesionales en el sector es que lo más necesario y útil para mejorar su situación es que se les **facilite tanto el día a día como el crecimiento y las inversiones**. Los trámites burocráticos son una barrera en el inicio y el crecimiento empresarial.

Por otro lado, la internacionalización se debe plantear también desde el punto de vista de establecer relaciones de colaboración con clientes, proveedores de productos y servicios.

Como apoyo a las PYMEs, se plantea el fomento de los planes estratégicos, que se les apoye en la reflexión estratégica.





**ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL: CADENAS DE VALOR DE DISEÑO, INGENIERÍA Y MAQUINARIA AVANZADA**

- Consideración totalmente transversal de la cadena de valor de diseño, ingeniería y fabricación de maquinaria. Estudiar qué papel van a tener en la definición de las ayudas (asegurar la no exclusión de actividades con CNAEs no industriales).
- Suavizar obstáculos y barreras que limitan el día a día de las empresas y sus inversiones.
- Mejorar la difusión y comunicación del Plan.
- Dotar de una mayor relevancia a la sostenibilidad en el marco del Plan.
- Tener en cuenta las tendencias hacia la servitización y nuevos modelos de negocio en el sector industrial.
- Impulso a la reflexión  estratégica de las PYMEs

## 6.8/ Cadena de valor de logística y transporte

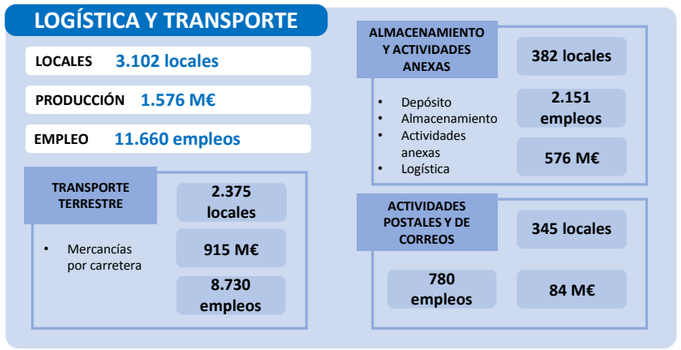
Por último, la cadena de valor de la logística y el transporte se ha definido también considerando la selección de actividades del mapeo inicial desarrollado en el anterior Plan Industrial. A partir de estas, las actividades que compondrían la cadena serían las siguientes:[60]

- Actividades de **transporte terrestre** (mercancías por carretera) contabilizan aproximadamente 2.375 locales que generan 915 millones de euros de producción y aproximadamente 8.730 empleos.
- Actividades de **almacenamiento y actividades conexas** (incluyendo el depósito y almacenamiento o la logística), contabilizan aproximadamente 382 locales, 2.150 empleos y más de 570 millones de euros
- Actividades de **postales y correos** que contabilizan 345 locales con 780 personas empleadas y 84 millones de euros de producción aproximadamente.

En su conjunto el **núcleo de la cadena de valor** de la logística y el transporte contaría con alrededor de **3.102 unidades productivas** (locales) que generarían una producción de **más de 1.570 millones de euros** a través de **11.660 personas empleadas**.

El gráfico a continuación incluye la síntesis de los datos relativos a los diferentes segmentos considerados en la cadena de valor de la logística y el transporte, así como la distribución temporal de indicadores de unidades productivas y el coeficiente de especialización para los años de referencia 2014-2020.

**Gráfico 41. Representación de la cadena de valor de la logística**



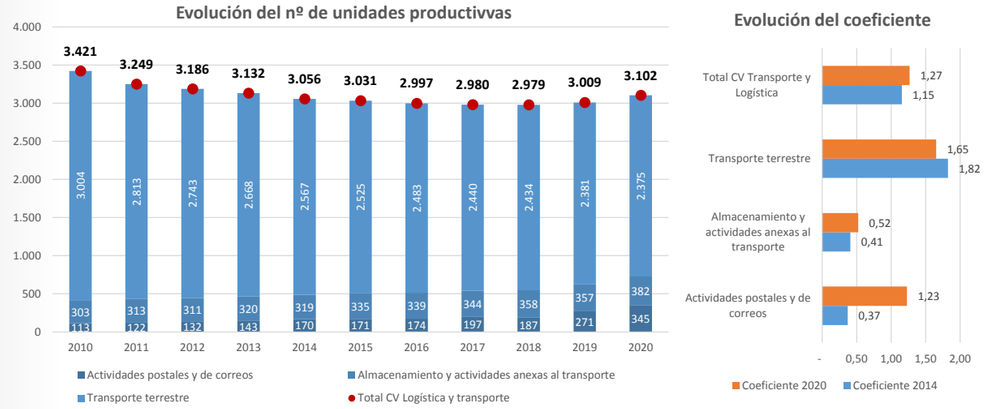

*Fuente: elaboración propia*

60 Los CNAEs considerados para el núcleo serían: 4920; 4941; 4942; 4950; 5210; 5221; 5224; 5229; 5310 y 5320





**Gráfico 42. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de la logística**




*Fuente: elaboración propia*

Los resultados de las entrevistas y las mesas de trabajo apuntan a que **el apoyo al sector logístico se considera menor** al que se dedica a otras cadenas de valor o sectores de forma específica. Las causas principales pueden ser una falta de visibilidad de la transversalidad de esta cadena de valor, así como la falta de claridad respecto a qué órgano del Gobierno de Navarra cuenta con las competencias o las responsabilidades sobre este sector, quién debe encargarse de la gestión logística de las diferentes políticas del Gobierno Foral. En este sentido, se demanda además el desarrollo de estrategias y políticas de logística siguiendo el impulso que este está teniendo en otras comunidades autónomas limítrofes para evitar una pérdida de competitividad.

Actualmente se está movilizando a través de NASUVINSA la adecuación de grandes espacios logísticos que permitirán la atracción de grandes empresas y referentes en el sector, lo que beneficiará al conjunto del sector de manera directa y también atraerá a nuevas industrias. Sin embargo, se ha detectado ciertas **reticencias y problemas a la inversión en espacios preparados y adaptados tecnológicamente** para la prestación de servicios por parte de terceros, lo que se espera poder solucionar a través de la propia industria. Con esto se hace referencia a que para las empresas de servicios logísticos es más difícil adquirir naves que para las empresas industriales que desempeñan directamente sus tareas de almacenaje.

Conviene diferenciar las problemáticas del transporte y de la logística: en el transporte se están incrementando los costes y hay una carencia de personal y medios, mientras que la logística requiere de espacios. Ambos **deberán hacer frente a los retos de la digitalización y la sostenibilidad**.

Incidir en que la carencia de mano de obra profesional en el sector del transporte es uno de los principales problemas actuales del sector y que pueden agravarse de cara al futuro. Se requiere personal que no solo sepa conducir y disponga de un vehículo, sino que puedan ofrecer un buen servicio. La falta de conductores es general y afecta tanto a grandes como a pequeñas empresas, siendo la edad media de 50 años en la actualidad. Esto además no solo afecta a esta cadena de valor, si no que los problemas de la falta de conductores incidirán en la industria y es un problema de alcance global.

**Los fondos Next Generation contribuirán a la mejora del sector en el ámbito de la digitalización**, pero por lo que se ha podido ver los proyectos van más hacia la adaptación de lo ya existente en vez de ir hacia la innovación o hacia las tecnologías transformadoras. El futuro de la digitalización en este sector va hacia el uso de plataformas y dejar de lado el papel, aunque la principal reticencia que se encuentra viene por la parte de los clientes. Sin embargo, los fondos están tardando en llegar y hay un desconocimiento sobre lo que van a permitir, aunque hay interés entre las empresas en contar con buenos programas y software y que funcionen de forma integrada entre ellos.

La digitalización debe realizarse de forma inteligente, una vez que se han mejorado los procesos de manera analógica. Los procesos de digitalización deben ser optimizarse y no constituir un gasto sin retorno.

| ASPECTOS A DESTACAR PARA EL NUEVO PLAN INDUSTRIAL: |
|---|
| • Mayor concreción de: el papel de la cadena de valor logística en cuanto a su transversalidad sectorial y los órganos gestores con competencias en la materia en el Gobierno de Navarra. |
| • Necesidad de espacios logísticos en los que ya se está trabajando a través de NASUVINSA. Existencia de naves y espacios cerrados y sin aprovechar. |
| • Muy difícil conseguir personal cualificado y profesional (conductores para transporte principalmente). |
| • Los retos principales serán la sostenibilidad y la digitalización, siendo especialmente relevante la digitalización, para lo que requieren optimizar primero los procesos existentes antes de digitalizarlos. |

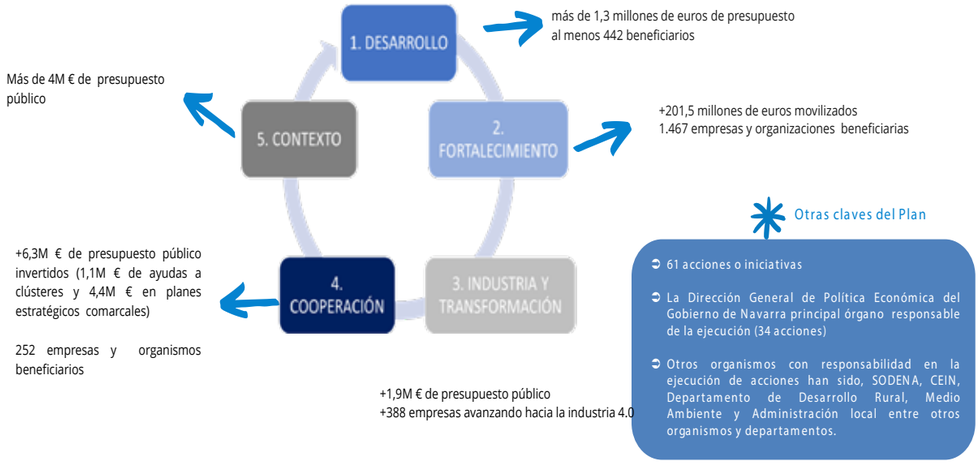
07

# *Antecedentes: Plan de Industria de Navarra 2020*

MADE in navarra | Gobierno de Navarra Nafarroako Gobernua

# 7. Antecedentes: Plan de Industria de Navarra 2020

La Estrategia Industrial Navarra 2020 y su Plan de Acción, se definieron después de un amplio diagnóstico que tuvo como resultado la identificación de cinco retos y siete palancas de competitividad o elementos clave para la mejora competitiva de la industria (y que fueron la base de las líneas de trabajo y actuaciones).




En el ejercicio de evaluación realizado, algunas de las conclusiones sobre la Estrategia Industrial 2020, respecto a los **logros y avances conseguidos,** han sido las siguientes:

- Más de 216,3 millones de euros movilizados.
- Más de 3.000 empresas y organismos beneficiados.
- Las empresas consideran que el Plan ha supuesto un estímulo principalmente para la I+D en general y para el acceso a la financiación y el fomento a la inversión.
- Ha habido un desconocimiento generalizado sobre el Plan, tanto entre las empresas como entre los propios Departamentos y organismos vinculados al Gobierno de Navarra.
- No se ha realizado un seguimiento anual del Plan, lo que ha dificultado cuantificar el impacto real de este.





En cuanto a los **aspectos a mejorar observados**, éstos serían:

- Las acciones (programas, ayudas, etc.) deben seguir adaptándose continuamente a los retos y desafíos marcados por las tendencias globales.
- Aquellas que son continuistas deben seguir "vivas": estas son conocidas ya por los agentes y los cambios que se van sucediendo ayudan a cumplir con las prioridades y orientaciones de cada momento.
- Necesidad de involucrar a un mayor número de agentes en la elaboración, gestión y ejecución del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025.
- La coordinación y el seguimiento de los resultados deben establecerse para facilitar el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las acciones.
- Difusión y presentación del Plan para que los agentes no solo conozcan las acciones sino también la reflexión estratégica industrial.
- Los objetivos deben ser realistas para su cumplimiento y consensuados.

A continuación, se presenta el cuadro de indicadores estratégico que se definió, así como el estado de cumplimiento de los objetivos que han podido ser comprobados. **Se pueden considerar como cumplidos un total de 8 objetivos,** entre los que se incluyen los relacionados con el empleo, productividad y exportación, dos vinculados a la financiación pública de las empresas, uno relativo a la implantación de nuevas empresas extranjeras y otro relacionado de forma directa con el número de beneficiarios de una acción determinada y el último, que recoge una estimación del efecto multiplicador de la industria en el PIB regional.

Por otra parte, no ha sido posible obtener información para determinar el cumplimiento del indicador Empresas participadas por sociedades públicas y, **sobre otros dos indicadores se ofrece información que permite hacer un pequeño análisis** sobre la temática del indicador y su evolución pero que no se corresponde completamente con el indicador que se consideraba.

Por último, **ha habido siete indicadores cuyo cumplimiento no ha sido posible.**

**Tabla 7. Cuadro de mando estratégico definido en el Plan**

| | | OBJETIVOS | | | | | RESULTADOS | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | CUMPLIMIENTO | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 1 | VAB Industrial / Total | 32,00% | 32,50% | 33,00% | 33,50% | NO | 31,35% | 30,88% | 30,76% | ND |
| 2 | Empleo Industrial (núm. Personas) | 65.000 | 66.500 | 68.000 | 70.000 | SÍ | 68.276 | 70.553 | 72.246 | ND |
| 3 | Nª empresas industriales | 3.800 | 3.850 | 3.900 | 4.000 | NO | 3.558 | 3.460 | 3.408 | 3.372 |
| 4 | Nº de medianas empresas industriales | 180 | 190 | 200 | 210 | NO ▲ | 164 | 168 | 167 | 176 |
| 5 | Productividad laboral industrial | 74.500 | 75.000 | 75.500 | 76.000 | SÍ | 79.604 | 78.905 | 78.350 | 79.188 |
| 6 | % de industrias con proyectos de I+D+I | 10% | 12% | 14% | 16% | NO ▲ | 4,71% | 6,33% | 6,52% | 5,78% |
| 7 | Inversión en I+D industrial (% VAB industrial) | 2,20% | 2,50% | 2,70% | 3,00% | NO | 2,24% | 1,88% | 1,63% | ND |
| 8 | % industrias exportadoras | 25% | 27% | 29% | 32% | SÍ | 76% | 54% | 86% | 85% |
| 9 | Nuevas empresas de IED (Inversión Extranjera Directa) | 2 | 2 | 2 | 2 | SÍ | 6 | 2 | 4 | 6 |
| 10 | Nº de industrias en itinerarios y programas de I4.0 | 5 | 50 | 75 | 100 | NO ▲ | 39 | 25 | 54 | 55 |
| 11 | Nº de proyectos de innovación colaborativa 4.0 | 5 | 10 | 20 | 30 | NO ▲ | 1 | 6 | 4 | 9 |
| 12 | % Proyectos 4.0 en ayudas inversión | 20% | 23% | 25% | 30% | SÍ | 16% | 27% | 32% | ND |
| 13 | Nº de industrias en programas de circularidad | | 10 | 20 | 30 | Sin determinar | | | | |
| 14 | Empresas participadas sociedad pública | 70 | 75 | 80 | 85 | SÍ | 95 | 98 | 104 | 108 |
| 15 | % industrias con acceso a instrumentos financieros públicos | 10% | 11% | 12% | 13% | SÍ | | 15,79% | | |
| 16 | % de industrias asociadas a clusters | 25% | 35% | 45% | 50% | NO ▲ | 6% | 6% | 9% | 10% |
| 17 | Nº de industrias en programas InnovaRSE | 40 | 60 | 80 | 100 | SÍ | 68 | 66 | 86 | |
| 18 | Efecto indirecto de la industria en el PIB (multiplicador TIO) | 0,75 | 0,78 | 0,82 | 0,85 | SÍ | 0,82 | 0,83 | 0,85 | 0,86 |

*Fuente: elaboración propia a partir del Plan Industrial de Navarra 2020 y la información obtenida*

08

# *DAFO de la Industria Navarra*

MADE in navarra

Gobierno de Navarra

Nafarroako Gobernua

# 8. DAFO de la Industria Navarra

## 8.1/ Análisis DAFO

En este apartado se presenten los principales factores internos y externos que caracterizan la industria y el entorno en que se desarrolla Navarra. Así podemos ver como los **factores que determinan las debilidades y las amenazas** para la industria navarra se vinculan principalmente a una escasa capacidad de I+D a nivel de empresas industriales, sobre todo en las de menor tamaño, fuga de talento, trámites administrativo burocráticos que desincentivan a las empresas y escasas actuaciones vinculadas a la consolidación y crecimiento de los emprendimientos, entre otros.

Los **factores facilitadores del desarrollo de la industria navarra** son: la voluntad política y empresarial en alinearse con las tendencias de desarrollo industrial global y la integración en cadenas de valor globales, el amplio marco de planificación estratégica europeo y foral para el desarrollo industrial, una industria anclada al territorio y con apuestas claras por la digitalización y la sostenibilidad como palancas de competitividad.

A continuación, se presenta en más detalle del DAFO de la industria de Navarra:

**Gráfico 43. DAFO de la Industria de Navarra**

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| • Caída del gasto empresarial en innovación en el sector de la industria.<br>• Falta de diversificación industrial.<br>• El tejido empresarial industrial está compuesto en su mayoría por micropymes y pymes.<br>• Pérdida de empleo en el sector industrial y precariedad en el empleo.<br>• Brecha salarial entre hombres y mujeres<br>• Brecha en términos de incorporación de la mujer al ámbito industrial<br>• Dificultad para conseguir mano de obra especializada en muchas actividades: técnico de base en ocupaciones tradicionales, así como nuevos perfiles que incorporen temas digitales y economía circular.<br>• Desiguales condiciones de trabajo y tipología de contratación entre hombres y mujeres<br>• Desconocimiento de gran parte del tejido industrial sobre el mapa completo de las medidas públicas de apoyo y su coordinación en torno a un Plan de Industria.<br>• Los trámites administrativos necesarios para la obtención de ayudas públicas regionales desincentivan a las empresas a su solicitud.<br>• PYMEs absortas en el "día a día", sin tiempo para llevar a cabo planes de transformación, innovación o cambios.<br>• Aunque incipiente, aún existe debilidad en la coordinación y colaboración del ecosistema de apoyo a la industria. Asimismo, existe poco diálogo político y consenso.<br>• Bajos niveles de emprendimiento.<br>• Escasas actuaciones vinculadas a la consolidación y crecimiento de los emprendimientos industriales, así como para la I+D de producto en todas sus fases (incluyendo la llegada a mercado), que permitan diversificar las carteras de producto a las empresas navarras.<br>• Necesidad de un desarrollo más amplio de la política de clusters. | • El impacto del COVID-19 ha generado el cierre de muchas micropymes.<br>• Futuro escenario energético para la industria que puede dificultar la competitividad de algunos sectores y segmentos industriales.<br>• Los mecanismos actuales para la implantación de nuevas empresas en Navarra son lentos para el ritmo empresarial.<br>• Existencia de multinacionales que, en muchos casos, no cuentan con la capacidad para la toma de decisiones estratégicas en Navarra, compitiendo con otras empresas del mismo grupo por proyectos de interés y existiendo cierto riesgo de deslocalización hacia otros territorios.<br>• Competencia mundial por la atracción de talento altamente cualificado.<br>• Fuga de talento.<br>• Temporalidad del empleo como consecuencia de COVID-19<br>• Gran dependencia del sector automoción en el conjunto del peso y competitividad de la industria. |
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| • Foralidad de Navarra, que posibilita herramientas fiscales propias.<br>• Sistema educativo, con tres universidades y centros de FP punteros, e indicador de formación superior de los más altos de Europa.<br>• Fortaleza económica en varios indicadores con renta per cápita, empleo, productividad, superávit de la balanza comercial, entre otros.<br>• Alto nivel de asociacionismo entre las empresas industriales.<br>• Un sector industrial diversificado en un entorno favorable y 11 cadenas de valor que aportan riqueza al territorio navarro. Tejido industrial puntero en varios sectores, especialmente en los de especialización inteligente: automoción, agroalimentación, energías renovables y salud.<br>• Sistema sanitario de vanguardia de cara al desarrollo de la medicina personalizada de precisión.<br>• Diversificación de las exportaciones y elevado grado de apertura comercial hacia el exterior.<br>• Tasa de paro menor que la media nacional.<br>• Apuesta por los nuevos nichos de mercado y nuevos modelos de negocio.<br>• Atractivo salarial, ya que se perciben sueldos más altos en el sector industrial por delante del sector construcción y servicios. En general, calidad de vida de las más elevadas de España.<br>• Programas de ayuda continuos del Gobierno de Navarra con amplia trayectoria y en constante evolución conocidos por una parte de las empresas que son asiduos o estas convocatorias.<br>• Camino recorrido al menos desde el año 2017 en Industria 4.0 y economía circular, por su inclusión en el Plan de Industria (acciones, indicadores, objetivos, ponderación en las ayudas).<br>• Industria resiliente y anclada al territorio, con compromiso para su desarrollo.<br>• Mayor desarrollo de planes de igualdad entre hombres y mujeres en las empresas industriales, sobre todo las de mayor tamaño (a lo que ha contribuido la normativa y legislación reciente)<br>• Apuesta por el emprendimiento femenino, como mecanismo de entrada al mercado laboral. | • Marco de plani¬ficación estratégica foral y europeo bajo un enfoque territorial y orientado a la transición digital y ecológica.<br>• Nuevas directrices de la S4 de Navarra que establecen las prioridades de desarrollo del territorio.<br>• Oportunidades y mecanismos europeos para el desarrollo industrial y recuperación económica: Fondos Next Generation UE a través de los cuales la industria navarra va a poder recibir financiación y generar puestos de alto valor.<br>• Creciente demanda de productos sostenibles, lo que impulsa la descarbonización de la industria y desarrollo de nuevos modelos de negocio (más sostenibles).<br>• Sensibilidad y concienciación en el tejido empresarial de cara a la doble transición: digital y sostenible (más digital que sobre economía circular)<br>• Contexto mundial de relocalización que puede favorecer la atracción de inversiones en torno a grandes empresas y generación de nuevas oportunidades para completar y acercar cadenas de valor.<br>• Finalización del TAV para mejorar la comunicación de la Comunidad Foral con Madrid, el Mediterráneo y Europa.<br>• Finalización del proyecto Canal de Navarra en su segunda fase, que contribuirá, de manera destacada, a la competitividad del sector agroalimentario.<br>• Promoción y aprovechamiento de la buena imagen de Navarra en el exterior y la foralidad con sus instrumentos, como oportunidad para invertir.<br>• Posicionamiento internacional del sistema sanitario.<br>• Formación profesional orientada a las necesidades de las empresas navarras, aunque sea necesario seguir trabajando en ello. |

*Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico y entrevistas en profundidad.*





## 8.2/ Aspectos críticos a tener en cuenta para el nuevo Plan

- El marco de referencia de la industria de Navarra que viene dado por la confluencia de las estrategias y políticas desde tres ámbitos territoriales: el ámbito europeo (Comisión Europea), el ámbito estatal (AGE), y el ámbito regional (Gobierno de Navarra). Resulta necesario aprovechar los fondos Next Generation en proyectos de gran envergadura con participación de pymes y micropymes de la región.
- Grandes tendencias del sector industrial como la escasez de mano de obra cualificada para abordar las dos grandes transiciones (digital y sostenible) y el reto de retención del talento, la inestabilidad de las cadenas de suministro, el auge de las iniciativas de Smart Factory, las amenazas vinculadas a la Ciberseguridad, descarbonización de la actividad industrial, etc.
- La mayor concentración de empresas se produce en torno Pamplona y sus municipios colindantes, habiendo una apuesta clara por los polígonos industriales como espacios para la concentración de la industria a lo largo del territorio.
- Capacidad de generar riqueza y desarrollo de un ecosistema atractivo con una tasa de desempleo por debajo de la media nacional.
- Necesidad de avanzar en una mayor incorporación de la mujer al sector industrial, en igualdad de condiciones en puestos y salarios, y con promoción del acceso a puestos de responsabilidad y dirección, evitando así tanto la segregación vertical como horizontal.
- Voluntad institucional y social hacia la transición verde y digital de la industria, así como las apuestas estratégicas en el marco de S4 de Navarra;
- La recuperación económica necesaria después del impacto del COVID-19, con medidas que tengan en cuenta factores sanitarios, sociales, medioambientales, tecnológicos, etc.
- Desarrollar medidas que impulsen a los grandes sectores industriales el aumento de su contribución al VAB navarro en la última década incluyendo el sector de la construcción.
- Generar condiciones para enraizar las multinacionales en la Comunidad Foral, creando estímulos y condiciones favorables para que se queden a largo plazo en el territorio.
- Fortalecer los vínculos entre los segmentos de apoyo de la cadena de valor, el núcleo de la cadena de valor y los proveedores.
- Suavizar obstáculos y barreras que limitan el día a día de las empresas y sus inversiones.
- Ayudas más flexibles en cuanto a plazos y requisitos de la inversión. Mayor apoyo a las grandes inversiones de pequeñas empresas.
- Fomentar la implantación y uso de centros colaborativos para el uso e investigación en nuevas tecnologías.
- Tener en cuenta las tendencias hacia la servitización y nuevos modelos de negocio en el sector industrial.
- Puesta en valor del sector agroalimentario para lograr la atracción de personal y refuerzo de la "marca" de productos navarros para mejorar el posicionamiento conjunto del sector.
- Avanzar en la conectividad en los polígonos industriales.
- Avanzar en la digitalización de procesos industriales mediante la explotación de TICs.
- Diversificar las exportaciones.
- Importantes infraestructuras con impacto directo sobre la industria de Navarra: la distribución del sector industrial a lo largo del territorio y que se articula principalmente alrededor de polígonos industriales, zonas industriales y parques empresariales. A ello se suman las infraestructuras tecnológicas existentes y necesarias, así como las infraestructuras de transporte y logística y TICs.
- El nivel de formación en Navarra es alto en comparación con el nivel de la Unión Europea y de España.
- Existencia de un mapa de agentes de apoyo a la industria importante que aglutina entidades que forman parte del Sistema Navarro de I+D+I (SINAI), agentes privados no pertenecientes al SINAI compuesto por asociaciones empresariales con un importante papel en el apoyo a las empresas, la Administración foral, Centros de Formación profesional y otras entidades como el Polo de Innovación Digital de Navarra IRIS y la Ciudad Agroalimentaria de Tudela (CAT).

09

# *Principios clave en la Formulación del Plan Industria Navarra 2021-2025*

MADE in navarra | Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 9. Principios clave en la Formulación del Plan de Industrialización 2021-2025

Navarra es una Comunidad industrial por excelencia, con un importante tejido integrado por multinacionales en las principales cadenas de valor y por pequeñas y medianas empresas con claras ventajas competitivas respecto del entorno. La diferente situación, perfil, capacidades y motivaciones existentes en la industria navarra, nos indica la **necesidad de diseñar un Plan de Industrialización para el nuevo periodo 2021-2025 en el que todas las empresas, no sólo tengan cabida, sino que encuentren respuesta a sus necesidades y a sus retos.**

Bajo esta premisa, el Plan que se defina para la industria navarra se regirá por los siguientes principios clave:




El nuevo Plan de Industrialización 2021-2025 será un plan que, partiendo de una estructura y un planteamiento inicial**, podrá ser flexible en el desarrollo de las actuaciones, con objeto de ser adaptable a una realidad cambiante**. Se tratará de un Plan que **apoyará a las empresas en los cambios de contexto coyunturales y las dificultades derivadas, pero, con una visión de futuro, apoyará la transformación industrial navarra.**

Bajo esta premisa, el Plan de Industrialización apoyará el **desarrollo de iniciativas ambiciosas pero necesarias vinculadas a la mejora del ecosistema de soporte industrial** como la mayor disponibilidad de suelo para actividades industriales y de transporte y logística, el desarrollo del polo de innovación o la mejora de la conectividad digital, por señalar algunos, así como la **participación y el liderazgo de la industria en proyectos transformadores y aglutinadores, tal y como se establece en la S4 de Navarra**, vinculados a la movilidad eléctrica y conectada, la energía verde, la alimentación saludable, la medicina personalizada, la industria audiovisual y el turismo sostenible.

Tiene que ser un **Plan más cercano y transparente para las empresas**, donde la industria conozca la estrategia que conlleva, sus objetivos generales y específicos, es decir, un conocimiento más allá de las actuaciones puntuales que se desarrollen al amparo del Plan a la par que, desde las entidades responsables del Plan, haya un mayor acercamiento a la realidad empresarial navarra.

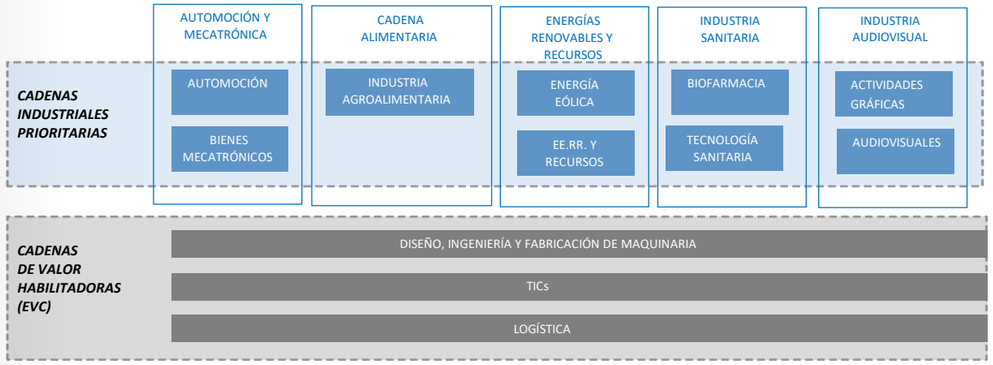




Se apuesta, asimismo, por que sea un **plan que permita posicionar a la Industria, como sector principal de la economía navarra, en el centro de las políticas**, sean las de especialización inteligente, las de internacionalización, las de I+D, las de formación y educación e infraestructuras. La industria navarra necesita impulsar y reforzar de la coordinación y el apoyo de todos estos ámbitos de actuación para crecer en competitividad.

Asimismo, el Plan de Industrialización 2021- 2025 seguirá la estela de su predecesor, **apoyando el crecimiento de la industria desde una perspectiva de cadena de valor y apostando por las cadenas de valor identificadas como prioritarias y habilitadoras**, esto es:

**Gráfico 44. Cadenas de valor prioritarias y habilitadoras en Navarra.**[61]




Por otro lado, y siguiendo las tendencias en políticas europeas y estatales, tanto en el ámbito industrial como de especialización inteligente regional, **el nuevo Plan para el periodo 2021-2025 contemplará el desarrollo y el apoyo de actuaciones que tengan un mayor carácter transformador para la industria**. Este carácter transformador se buscará desde dos perspectivas diferentes:

- **Desde el punto de vista temático**, donde se tomarán como referencia los proyectos de carácter transformador, que son las prioridades de la estrategia de especialización inteligente (S4) de Navarra.
- **Desde el punto de vista de alcance**, con la propuesta de actuaciones de soporte y apoyo a la industria, que tengan un carácter más integral y redunden en la generación de actividad económica, empleo y en bienestar social para Navarra.

Y, claramente, de cara a garantizar la consecución de los objetivos establecidos, el correcto desarrollo de las actuaciones e incluso, el seguimiento de los anteriores principios rectores será clave **lograr un mayor acercamiento entre la Administración pública foral, las entidades de apoyo del ecosistema industrial y las empresas navarras.**

61 En función de lo comentado en las mesas de trabajo realizadas en el contexto de la elaboración del nuevo Plan de Industrialización, la cadena de valor correspondiente a Diseño, Ingeniería y Fabricación de Maquinaria es transversal a todas las cadenas de valor prioritarias.

10

# Estructura general del Plan 2021-2025

MADE in navarra

Gobierno de Navarra

Nafarroako Gobernua

# 10. Estructura general del Plan 2021-2025

De cara a la estructura y diseño de contenidos del nuevo Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025, es necesario señalar las **premisas** que se han tenido en cuenta para su definición.

En primer lugar, el esquema estratégico del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025 **concentra los objetivos, simplificando su estructura y focalizando los esfuerzos en los ámbitos clave para la industria**, esto es en el **Crecimiento y Consolidación**, la **Generación de Nuevos ámbitos de Oportunidad** y en el **Ecosistema Industrial**, que, por tanto, dan lugar a **tres objetivos específicos.**

Tal y como se ha visto en el marco estratégico de referencia, existen **tres vectores claves** de transformación: la **transformación digital**, la **transición ecológica** y las **personas e igualdad de género.**

La **transformación hacia la Industria 4.0 (más allá de la digitalización) y la transformación sostenible** estarán presentes en los objetivos específicos (y, por ende, en las líneas de actuación) de manera transversal, ya que son vectores clave para el avance de la industria navarra y la mejora de su competitividad, además de abrir nuevas oportunidades para el desarrollo de actividad económica.

Respecto a las **personas y la igualdad de género, la capacitación y la formación** para la adquisición de nuevas competencias y habilidades que faciliten el crecimiento, consolidación y la transformación hacia una industria más inteligente y sostenible son aspectos clave no sólo para el desarrollo competitivo de las empresas, sino del territorio en su conjunto. En este ámbito, además, se trabajará sobre la **reducción de la brecha de género en la industria,** primero, porque es una prioridad social y, segundo, porque puede paliar las dificultades de acceso a talento existentes en la actualidad.

**En cuanto a las acciones** que contempla el Plan, en su formulación se ha tenido en cuenta que, aunque exista cierta continuidad sobre todo de las acciones que han logrado tener un mayor impacto en la industria, **se introducen cambios y adaptaciones** para que contribuyan a los siguientes objetivos:

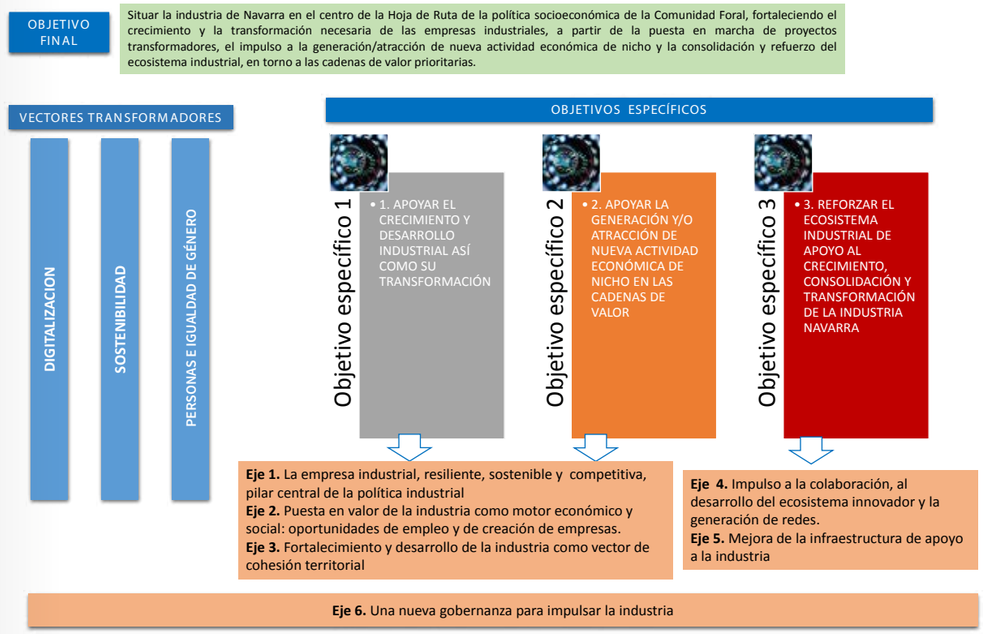
- **Llegar a un mayor número de empresas industriales**, poniendo el foco en las pequeñas y medianas empresas, sin olvidar las necesidades de apoyo de las ya consolidadas y/o de mayor dimensión.
- **Contribuir siempre a la transformación industrial a partir de los dos vectores clave: la digitalización y la sostenibilidad**, a partir de, por ejemplo, el desarrollo de programas específicos, la introducción de criterios ponderables, etc.
- **Disponer de un claro enfoque internacional,** tanto desde la concepción más tradicional de la venta de bienes y servicios de la industria navarra en el exterior y la colaboración con proveedores internacionales, como desde el punto de vista de poner a Navarra en el foco de los inversores extranjeros y del talento internacional, como región atractiva para desarrollar proyectos empresariales.
- **Establecer mayores sinergias con las empresas multinacionales presentes en Navarra,** avanzando en una mayor implicación de las mismas con el desarrollo territorial a partir de colaboraciones estables con la industria local, más allá de las relaciones cliente-proveedor, en el apoyo a proyectos e iniciativas de carácter transformador.
- **Definir unas metas compartidas (proyectos transformadores) para la industria,** que permitan optimizar la inversión pública y privada, canalizando dichas inversiones a iniciativas de mayor impacto.
- **Avanzar en una mayor cohesión territorial en Navarra,** siendo la actividad industrial el vector que guie esa cohesión, con planes de desarrollo específicos y adaptados a la realidad y a los sectores de cada comarca que, tomando como referencia marco este Plan de Industrialización 2021-2025, lo desplieguen ad-hoc en cada territorio.
- **Aumentar los efectos positivos de los programas y actuaciones en el tejido empresarial**, con medidas como la simplificación de los procesos de solicitud, el incremento de la cofinanciación pública en los casos que sea pertinente, mejorando la calendarización y los plazos de ejecución de proyectos y de las convocatorias, etc.
- Complementar las acciones de financiación con la concepción de la **Administración pública en un papel de apoyo, liderazgo y guía para la industria.**

Bajo estas premisas, la estructura del nuevo Plan de Industrialización 2021- 2025 se representa a continuación:



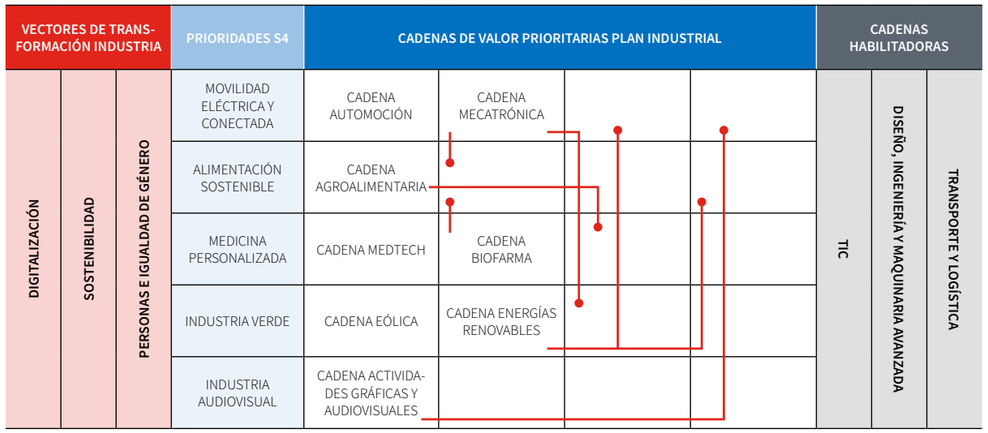


**Gráfico 45. Estructura general del Plan de Industrialización 2021-2025**



También es preciso señalar, en este contexto de estructura general del Plan, su **alineación con la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra S4**, mostrándose en el siguiente gráfico, la imbricación de las cadenas de valor (prioritarias y habilitadoras) que son la guía de actuación en la política industrial a desarrollar, con las prioridades temáticas de la S4 navarra:

**Gráfico 46. Cadenas de valor industriales en las prioridades temáticas de la S4 de Navarra**




Cabe señalar que, **a diferencia del Plan de Industria 2020, se contemplan de manera independiente las cadenas de valor de Artes gráficas y Audiovisual y TIC,** dada la casuística diferente de las empresas que conforman dichas cadenas de valor, además de por la importancia que, con entidad propia, pueden tener en el desarrollo competitivo de muchos sectores de actividad económica de la Comunidad Foral.

11

# Objetivos del Plan Industria Navarra 2021-2025

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 11. Objetivos del Plan de Industrialización 2021-2025

El objetivo general del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025 será:

Situar la industria de Navarra en el centro de la Hoja de Ruta de la política socioeconómica de la Comunidad Foral, fortaleciendo el crecimiento y la doble transformación necesaria de las empresas industriales.

Se hará a partir de la puesta en marcha de proyectos transformadores, el impulso a la generación/atracción de nueva actividad económica de nicho y el refuerzo del ecosistema industrial en torno a las cadenas de valor prioritarias.

Este objetivo general, se desglosará en los siguientes objetivos específicos:

**Objetivo Específico 1**

## Apoyar el crecimiento y desarrollo industrial de Navarra, así como su necesaria transformación digital y ecológica

Se tratará de apoyar a las empresas industriales navarras a lo largo de todo su recorrido empresarial, tanto a las empresas de reciente creación que requieren apoyo para la consolidación y crecimiento, como a las empresas consolidadas que deben seguir apostando por mantener e incrementar su competitividad.

Es decir, se tratará de facilitar que las empresas puedan afrontar sus retos internos y externos, entre los que se encontrarán, sin lugar a dudas, la transformación digital y ecológica, para lograr una industria navarra competitiva y resiliente.

**Objetivo Específico 2**

## Apoyar la generación y/o atracción de nueva actividad económica de nicho en las cadenas de valor industriales prioritarias

Se tratará de fomentar el desarrollo industrial en torno a las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de Navarra, aprovechando el conocimiento y la trayectoria existente en torno a la especialización y las ventajas industriales actuales, para la generación y/o atracción de nueva actividad económica de nicho.

Se orientará, por tanto, a fortalecer y complementar las cadenas de valor actuales con actividades de valor añadido, que contribuyan a un mejor posicionamiento y mayor liderazgo de la industria de Navarra de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras.

Se incluirá también el desarrollo de nuevas actividades productivas generadas en torno a la transformación 4.0 y la sostenibilidad (tomando como referencia la taxonomía verde europea), y la creación de nuevos modelos de negocio vinculados a las tendencias que derivan de éstas.





**Objetivo Específico 3**

## Reforzar el ecosistema industrial de apoyo al crecimiento, consolidación y transformación de la industria navarra de las cadenas de valor prioritarias

Se promoverá un ecosistema industrial estructurado y equilibrado para las empresas y el resto de agentes público-privados que lo integran, en el que se facilite la creación, el desarrollo, la consolidación y el crecimiento de las industrias, gracias a la garantía de disponer de unas condiciones óptimas para llevar a cabo cualquier actividad productiva de índole industrial.

Este ecosistema estará integrado por una parte más intangible, consistente en la coordinación y el establecimiento de colaboraciones entre agentes a todos los niveles; y una parte más tangible del ecosistema, donde se incluyen las infraestructuras y servicios que facilitan el desarrollo de la actividad (suelo industrial, conectividad, telecomunicaciones, etc.), además del papel tractor y de liderazgo que debiera tener la Administración Pública foral en este marco de actuación.

12

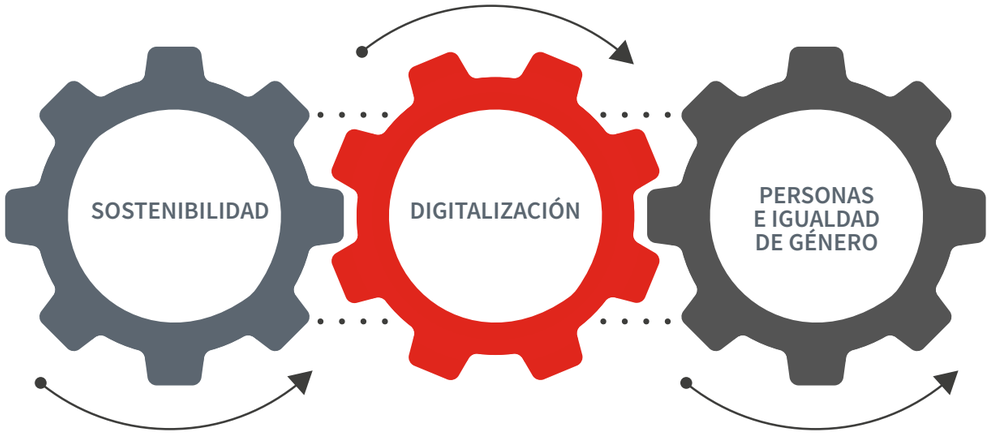
# Vectores transformadores

MADE in navarra | Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 12. Vectores transformadores

Tal y como se ha visto en el marco estratégico, la política industrial, en los últimos años, ha pasado a estar en el centro de las políticas de desarrollo económico, con una apuesta clara por parte tanto de las economías avanzadas como emergentes.

**TRES GRANDES TRANSFORMADORES DE LA INDUSTRIA NAVARRA**




A la par, los cambios en el contexto, con nuevos y cada vez más rápidos desarrollos científicos y tecnológicos, cambios en la geopolítica y en los movimientos de los mercados globales, las demandas de nuevos bienes y servicios de mayor valor añadido, así como las nuevas formas de consumo, y aspectos no tanto de carácter estructural sino más coyuntural, como los derivados de la crisis generada por la pandemia de la covid-19, los costes energéticos y de las materias primas, etc. están obligando a la industria a afrontar una importante transición donde dos son los vectores clave, tal y como señala Europa: la **DIGITALIZACIÓN** o transformación digital de la industria, y la transición ecológica donde la **SOSTENIBILIDAD** económica y medioambiental de la actividad industrial deben ir de la mano.

Desde el punto de vista de la digitalización, la industria navarra ha avanzado en los últimos años en la automatización, conectividad entre maquinaria y mejora de procesos. Pero no todas las industrias navarras han alcanzado este nivel de madurez o desarrollo digital, y, además, aún queda mucho camino que recorrer para alcanzar una verdadera transformación digital. **Transformación digital donde la combinación de tecnologías, datos, gestión y procesos transforme los modelos de negocio para tener empresas más competitivas**, en base a la toma de decisiones de todo tipo vinculadas a la adecuada explotación y gestión de la información, que **se traduzca en productos y servicios de mayor valor añadido, acceso a nuevos mercados y clientes y una gestión y organización más eficaz de las organizaciones**.

En el ámbito de la sostenibilidad, además, el camino aún es más largo, ya que las apuestas realizadas hasta el momento por la industria navarra, aunque crecientes, han sido más tibias que en el caso de la digitalización. **La eficiencia energética es quizás uno de los aspectos de la sostenibilidad donde la industria de la Comunidad Foral ha hecho mayor hincapié, y donde habrá que seguir trabajando, además de en temas como la introducción de los campos de trabajo de la economía circular, el desarrollo de procesos de simbiosis industrial, etc. sin olvidar que la energía en general y las energías renovables, en particular, son cadenas de valor prioritarias en la industria navarra**.

Asimismo, tanto la **digitalización como la sostenibilidad** no son sólo los aspectos claves de la transición de las industrias ya existentes hacia modelos de negocio más competitivos, sino que son **nichos de oportunidad claros para el desarrollo de nuevas empresas**, **nuevos productos y servicios** y, por ende, nueva actividad económica y mayor generación de empleo.

Y el otro gran vector transformador de la industria navarra está conformado, sin lugar a dudas, por las **PERSONAS y la IGUALDAD DE GÉNERO.** Son los hombres y las mujeres formados y formadas y con las cualificaciones necesarias las que ejecutan, mediante el conocimiento, las transformaciones de la industria, tanto desde el punto de vista de la mejora de procesos productivos y la gestión, la introducción de tecnologías y desarrollos, independientemente de su nivel de complejidad o disruptivo, la puesta en marcha de procesos de innovación o el desarrollo de actividades de I+D, comercialización, etc. Es decir, son los hombres y mujeres, en igualdad de condiciones, los que realmente lograrán la transición industrial hacia la digitalización y la sostenibilidad. Será, por ello, **la generación, retención, atracción y recualificación del talento masculino y femenino, uno de los aspectos clave del Plan de Industrialización 2021-2025 para todas las cadenas de valor industriales, prioritarias o habilitadoras.**

Y, todo ello, con la perspectiva de avanzar aún más que en los años precedentes, en **la igualdad de género** y, más si cabe desde el punto de vista de la industria, con los mecanismos adecuados que faciliten la **incorporación de las mujeres, en planta y en puestos directivos, a las empresas navarras, así como por el aprovechamiento del talento femenino en las carreras de carácter científico-tecnológico** que puedan contribuir a la mayor competitividad y especialización de la industria de nuestra Comunidad.

13

# Contenidos del Plan Industria Navarra 2021-2025

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 13. Contenidos del Plan de Industrialización 2021-2025

Tal y como se ha mencionado previamente, los contenidos del nuevo Plan de Industrialización para el periodo 2021-2025 se estructuran orientados a dar respuesta a los **tres objetivos específicos del mismo, a partir de seis ejes estratégicos**. A su vez, **estos ejes estratégicos, integran diferentes líneas de actuación**, tal y como se recoge, de manera sintética, en la tabla a continuación.

**Tabla 8. Ejes estratégicos y líneas de actuación 2021-2025**

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | EJES ESTRATÉGICOS | LÍNEAS DE ACTUACIÓN |
|---|---|---|
| **OBJETIVO ESPECÍFICO 1.** Apoyar el crecimiento y desarrollo industrial de Navarra, así como su necesaria transformación digital y ecológica<br>**OBJETIVO ESPECÍFICO 2**. Apoyar la generación y/o atracción de nueva actividad económica de nicho en las cadenas de valor industriales prioritarias | Eje 1. La empresa industrial resiliente, sostenible y competitiva como pilar central de la política industrial | L1.1. Financiación e inversiones<br>L1.2 Internacionalización<br>L1.3 Digitalización e Industria 4.0<br>L1.4 Sostenibilidad y transición ecológica industrial<br>L1.5 I+D+I<br>L.1.6 Enfoque de género en el desarrollo industrial |
| | Eje 2. Puesta en valor de la industria como motor económico y social: oportunidades de empleo y de creación de empresas | L.2.1 Formación, capacitación y talento<br>L2.2 Creación y consolidación de nuevas empresas<br>L2.3 Innovación abierta e intraemprendimiento<br>L2.4 Atracción de inversiones de nicho<br>L2.5 Simplificación administrativa en el entorno industrial |
| | Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo de industria como vector de cohesión territorial | L.3.1 Desarrollo territorial adaptado<br>L.3.2 Plan Director de Infraestructuras industriales en el territorio: actuaciones de desarrollo y especialización suelo industrial de Navarra |
| **OBJETIVO ESPECÍFICO 3.** Reforzar el ecosistema industrial de apoyo al crecimiento, consolidación y transformación de la industria navarra de las cadenas de valor prioritarias | Eje 4. Impulso a la colaboración, al desarrollo del ecosistema innovador y la generación de redes | L4.1 Entidades de Apoyo<br>L4.2 Posicionamiento nacional e internacional |
| | Eje 5. Mejora de la infraestructura de apoyo a la industria | L5.1 Infraestructuras |
| | Eje 6. Una nueva gobernanza para impulsar la industria | L6.1 Administración del Gobierno Foral: coordinación, seguimiento y evaluación<br>L6.2 Comunicación y difusión |





A continuación, se describen los contenidos, resultados y las líneas de actuación que corresponden a cada uno de los ejes estratégicos del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025.

## EJE 1. LA EMPRESA INDUSTRIAL RESILIENTE, SOSTENIBLE Y COMPETITIVA COMO PILAR CENTRAL DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL

A través de este eje de actuación se pretende apoyar el **crecimiento y la consolidación de las industrias navarras**, entendiendo como tal el apoyo a todas las empresas independientemente de su nivel de madurez, trayectoria o dimensión, siempre bajo la **premisa de la consideración de la prestación de servicios de apoyo, ayudas y financiación adecuadas al estadio de cada una de ellas y las necesidades concretas demandadas.**

Se tratará de que la industria navarra sea **resiliente para afrontar los retos y cambios que se deriven** tanto de situaciones coyunturales, como para afrontar cambios estructurales. La necesaria y obligada **transformación industrial, de la mano de la digitalización, la incorporación de tecnologías habilitadoras y el desarrollo sostenible de la actividad industrial**, incluyendo los conceptos de economía circular desde la propia concepción de los bienes y servicios, se abordan desde este eje estratégico de actuación, donde la taxonomía verde europea sea una referencia clara en las actuaciones a desarrollar.

Y, nuestra industria será resiliente en la medida en que **la I+D+I pase a ser una actividad nuclear en las organizaciones**, independientemente del tamaño de las mismas y entendiendo la I+D+I desde un concepto amplio, es decir, desde temas más disruptivos hasta las mejoras incrementales de la actividad, del producto o del servicio, que pudiera ser el caso de las pequeñas y medianas empresas industriales de nuestro entorno.

La correcta acometida de la transformación industrial junto con los esfuerzos y los resultados en I+D+I contribuirán a las ventajas competitivas de la industria navarra y a su **mejor posicionamiento en los mercados tanto estatales como internacionales.**

Bajo estas premisas y para lograr el crecimiento, consolidación y la mayor resiliencia de la industria navarra, en este eje se abordarán actuaciones en materia de:

- **Financiación e inversiones**, a través de diferentes instrumentos y medidas, que permitan bien incrementar la capacidad productiva o, para aquellas empresas más vinculadas a conocimiento, comenzar la producción, abordar los cambios necesarios vinculados a la exigida transición industrial (digitalización y sostenibilidad, más los vinculados a las mejoras de gestión y organización) y, para aquellas empresas en dificultades, solventar los problemas de liquidez que minen su competitividad.
- **Internacionalización**, dado que las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras industriales de Navarra pueden competir, con los servicios y apoyos adecuados, en los mercados globales, y, aquellas que ya están internacionalizadas, pueden incrementar sus volúmenes de exportación y/o entrar en nuevos mercados de interés, diversificando así la cartera de productos/clientes/mercados. También desde el ámbito de la internacionalización, jugará un papel destacado la atracción de Inversión Extranjera Directa y la atracción de nuevas industrias a la Región, aspecto éste en el que Navarra cuenta con experiencias de éxito y que contribuyen al fortalecimiento y diversificación del tejido empresarial navarro, además de redundar en la generación de empleos.
- **Digitalización e Industria 4.0,** como gran vector transformador para la industria en los próximos años y que, más allá de la introducción exclusiva de tecnologías y aplicaciones digitales, conlleva una reflexión sobre los procesos de gestión, de producción, de almacenamiento, de comercialización, etc., es decir, en todos los ámbitos del modelo de negocio. Se tratará de apoyar a la industria navarra partiendo desde el conocimiento del posicionamiento y el nivel de madurez digital de las organizaciones, para apoyar la transformación digital y el avance hacia la fabricación inteligente desde una perspectiva integral y ordenada.

- La **sostenibilidad y la transición ecológica industrial** es, asimismo, otro de los grandes vectores transformadores de la economía regional. En este ámbito de actuación se tratará de apoyar a la industria navarra en la adopción de tecnologías y procesos sostenibles medioambientalmente, en la introducción de la economía circular desde la concepción de los productos y servicios, así como en el refuerzo de los procesos de simbiosis industrial intra e intersectoriales, que permitan un reaprovechamiento óptimo de productos, subproductos y residuos.
- La **investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación** son palancas clave de competitividad para la industria regional. En el contexto del Plan, se apoyará desde la generación de conocimiento hasta la puesta en marcha de producto y/o servicio en el mercado, la innovación tecnológica y la innovación no tecnológica, y desde el punto de vista de la acción individual de cada organización, como la innovación en colaboración que, entre otros aspectos, permitirá participar y/o impulsar desde la industria, los proyectos de carácter transformador de la economía navarra. Esta parte del Plan es coincidente con el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Navarra, especialmente en los retos 6 y 7 del mismo (incremento de la actividad innovadora y colaborativa e inversión empresarial en innovación).

**Gráfico 47. Líneas de actuación en el Eje Estratégico 1**




Bajo estas premisas, los **resultados esperados** se pueden concretar en:

- Lograr el crecimiento y la consolidación de las empresas industriales de Navarra, a partir del **fortalecimiento de sus capacidades productivas y de gestión**.
- Lograr un **tejido industrial más competitivo, con productos y servicios de mayor valor añadido** y con un **mayor número de empresas internacionalizadas.**
- Fortalecer el tejido industrial navarro para avanzar en una **mayor resiliencia ante los cambios y retos futuros**, apoyando, además, a las empresas con dificultades.
- Apostar por **mantener e incrementar la actividad industrial en la región**, y, en la medida de lo posible, **con capacidad de toma de decisión.**
- **Promover y apoyar la transición industrial navarra**, a partir de la transformación y evolución hacia la Industria 4.0 y la transformación sostenible de la actividad económica.





Las medidas a desarrollar en cada línea de actuación se señalan en la tabla a continuación.

**Tabla 9. Contenido de las líneas de actuación del Eje 1.**

| LÍNEAS DE ACTUACIÓN EJE 1. LA EMPRESA INDUSTRIAL RESILIENTE, SOSTENIBLE Y COMPETITIVA COMO PILAR CENTRAL DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL |
|---|
| **L.1.1. FINANCIACIÓN E INVERSIONES**<br>• Ayudas para la mejora de la competitividad empresarial.<br>• Apoyo y fomento de la inversión en PYMES, en la gran empresa, en la industria agroalimentaria y para vehículo eléctrico.<br>• Programa de sucesión empresarial en la Industria navarra.<br>• Programa de reindustrialización (empresas en riesgo o crisis).<br>• Evolución del marco de ayudas a la competitividad y la I+D+I industrial de Navarra hacia un programa integral que permita la combinación de ámbitos de actuación (innovación, inversión, internacionalización) bajo una estrategia/planificación previa por parte de la empresa. |
| **L.1.2. INTERNACIONALIZACIÓN**<br>• Impulso a la internacionalización de las empresas industriales navarras.<br>• Fomento de la digitalización del proceso de internacionalización.<br>• Atracción de nuevas inversiones de carácter industrial.<br>• Medidas para impulsar la repatriación de producciones deslocalizadas a Navarra.<br>• Programa After Care. |
| **L.1.3. DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0**<br>• Programa de Itinerarios 4.0<br>• Programa de cooperación público-privada en sensibilización, difusión y elaboración de proyectos de I 4.0<br>• Programa de Logística 4.0<br>• Dinamización de la Plataforma Industria Navarra 4.0 |
| **L.1.4. SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL**<br>• Apoyo a la planificación y diseño de actuaciones de transición ecológica en la industria.<br>• Ayudas a la I+D+I en economía circular.<br>• Ayudas a la inversión en materia de economía circular.<br>• Impulso y desarrollo de iniciativas de simbiosis industrial. |
| **L.1.5 I+D+I**<br>• Impulso y apoyo a proyectos de I+D+I: desde la idea hasta el mercado.<br>• Promoción de la participación en proyectos de carácter transformador (S4): proyectos estratégicos.<br>• Programa de innovación no tecnológica.<br>• Programa de Empresas Tractoras y Multinacionales en Navarra.<br>• Desarrollo de la Compra Pública de Innovación como instrumento para la promoción de la I+D+I .<br>• Programa ImplicaRSE. |
| **L.1.6 ENFOQUE DE GÉNERO EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL**<br>• Programa InnovaRSE y sello Reconcili@ |

## EJE 2. PUESTA EN VALOR DE LA INDUSTRIA COMO MOTOR ECONÓMICO Y SOCIAL: OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y DE CREACIÓN DE EMPRESAS

En el contexto de este eje de actuación, se pretende impulsar el **desarrollo de actividad económica en los eslabones de las cadenas de valor prioritarias donde se ha detectado una debilidad** que afecte a la competitividad de la industria navarra, así como **aprovechar oportunidades de nicho y de alto valor añadido**, que permita la diferenciación de la industria navarra en mercados globales y, por tanto, la generación de negocio y el desarrollo de empleo.

En este contexto, se presta especial atención también las oportunidades que surjan para el **desarrollo de nuevas industrias y de nueva actividad económica a partir de los requerimientos de la transformación digital y de la transformación sostenible** que será necesario abordar en los próximos años.

Y, todo ello, sin lugar a dudas, se debe materializar en la **generación de nuevos empleos de calidad,** pero también exigirá la **adaptación de los puestos de trabajo actuales a la nueva realidad de las organizaciones**, con lo que esto conlleva en la necesaria adaptación de las cualificaciones del personal y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

Y ello, bajo el prisma de **seguir avanzando en la igualdad de género,** a través de una mayor incorporación de las mujeres en la industria, la disminución de la brecha de género (o rotura del "techo de cristal") en los puestos directivos empresariales y la generación de vocaciones STEM en edades tempranas en el género femenino.

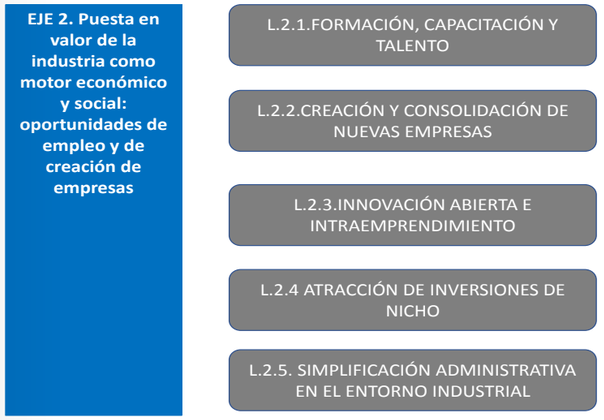
Con esta consideración, las líneas de actuación en el Eje 2 versarán sobre:

- La **formación, capacitación y recualificación** de los recursos humanos es una de las principales demandas de la industria navarra para afrontar los retos y las transformaciones de la industria en los próximos años. Asimismo, la generación de actividad económica en la Comunidad Foral permitirá **retener el talento** y, en la medida en que la actividad sea de mayor valor añadido y el ecosistema de apoyo atractivo, será un importante factor de cara a la **atracción de talento internacional.**
- **El apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de carácter industrial en las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras foco del Plan,** desde tres puntos de vista, tal y como se ha mencionado previamente: empresas en nichos no cubiertos en la actualidad por la industria navarra y donde sea viable y factible su desarrollo en la Comunidad Foral; industrias que surjan de los retos y oportunidades de la especialización inteligente navarra y/o que sean soporte para la transformación digital y económica; y, en menor medida, industrias de cualquier perfil de actividad, pero que requieran de determinados apoyos de cara a abordar la innovación en su modelo de negocio. El apoyo a los/as emprendedores/as navarras será, por tanto, uno de los ámbitos claros de actuación en este Plan, coincidiendo también con el reto 8 del PCTIN que se refiere a las actividades de impulso de nuevas empresas de base tecnológica.
- **El impulso y soporte a los procesos de innovación abierta y al intraemprendimiento industrial**, que, siendo una posibilidad la generación de nuevas empresas, sin lugar a dudas son procesos orientados al desarrollo de productos y servicios de mayor valor añadido por parte de la industria navarra, bien sea de manera individual o en colaboración, bien sea de carácter privado o en el contexto de una colaboración público-privada.
- **La atracción de inversiones de nicho a Navarra,** esto es, atracción de empresas, de emprendedores y emprendedoras o de producciones a Navarra, en ámbitos de alto valor por su vinculación a los nichos de especialización inteligente regional y/o a la complementación de las cadenas de valor.
- **Simplificación de los plazos administrativos que permitan generar y/o atraer nueva actividad industrial a la Comunidad Foral,** reforzando así el tejido productivo navarro.





**Gráfico 48. Líneas de actuación en el Eje Estratégico 2**




Bajo estas premisas, los resultados esperados de este segundo eje de actuación se pueden concretar en:

- **Mejorar la capacitación de las personas** acorde con las necesidades de la industria para afrontar los retos de competitividad y de transformación que ésta tiene que afrontar en los próximos años, apoyando, además la **retención del talento local junto con la atracción de talento internacional** que permita fortalecer la industria navarra. Todo ello, bajo el prisma de avanzar en la igualdad de oportunidades y la disminución de la brecha de género en la industria.
- **Desarrollo de nueva actividad económica y creación de nuevas empresas en el contexto de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras,** en función de los nichos detectados y los ámbitos de especialización.
- **Fortalecimiento de las principales cadenas de valor industriales** de Navarra, a partir de la disminución de la dependencia del exterior.
- **Mayor impulso de la innovación abierta y el emprendimiento al servicio de la industria**, generando actividad económica y productos y servicios de mayor valor añadido tanto para los mercados locales como, sobre todo, para los mercados globales.
- **Apoyo al intraemprendimiento industrial** para la generación de nuevas líneas de negocio que contribuyan a la diversificación del tejido empresarial navarro.
- **Atracción de nuevas inversiones de nicho a Navarra** que puedan promover el desarrollo innovador del tejido empresarial.

Las líneas de actuación a desarrollar en cada ámbito de actuación indicado se señalan en la tabla a continuación.

**Tabla 10. Líneas de actuación Eje 2**

| LÍNEAS DE ACTUACIÓN EJE 2. PUESTA EN VALOR DE LA INDUSTRIA COMO MOTOR ECONÓMICO Y SOCIAL: OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y DE CREACIÓN DE EMPRESAS |
|---|
| **L.2.1. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| • Programa de contratación de doctorandos industriales. |
| • Programa de fomento de la FP industrial. |
| • Desarrollo de cursos de especialización para la industria. |
| • Plataforma NAVARRA TALENT: atracción de talento internacional. |
| • Espacios de colaboración Universidad-Formación Profesional-Empresa para la adaptación de la formación a las necesidades de la industria. |
| • Plan Estratégico de Talento. |
| • Impulso y promoción del desarrollo de Cátedras industriales en la Universidad. |
| **L.2.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS** |
| • Fortalecimiento de la actividad y de los servicios de las aceleradoras empresariales. |
| • Programa de Scale-up de empresas de carácter industrial. |
| • Ayudas a la creación de EIBTs. |
| • Refuerzo de las líneas de capital riesgo y capital semilla. |
| **L.2.3 INNOVACIÓN ABIERTA E INTRAEMPRENDIMIENTO** |
| • Desarrollo de espacios y metodologías de trabajo para el impulso y facilitación de los procesos de innovación abierta en el marco de la industria navarra. |
| • Programa de apoyo al intraemprendimiento empresarial. |
| **L.2.4 ATRACCIÓN DE INVERSIONES DE NICHO** |
| • Desarrollo de una estrategia pública foral para la detección y atracción de inversiones industriales de nicho a Navarra. |
| **L2.5 SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ENTORNO INDUSTRIAL** |





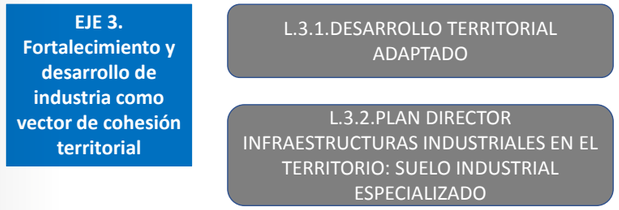
## EJE 3. FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE INDUSTRIA COMO VECTOR DE COHESIÓN TERRITORIAL

Alineados con la Estrategia territorial de Navarra y los criterios de ordenación territorial de la Comunidad Foral, se trata de desarrollar el programa de planes estratégicos comarcales iniciado en 2016, y recogido en la S3, a través de acciones para **la industria desde un punto de vista comarcal**, esto es, trasladar iniciativas que se incorporan en este Plan de Industrialización 2021-2025 a cada uno de los territorios de la región, como mecanismo para aterrizar los instrumentos y medidas a la realidad de cada entorno y de las industrias en ellos presentes.

A través de este programa se trata no solo de abordar el desarrollo empresarial en zonas periféricas, sino de promover el desarrollo de la industria en zonas en las que se considera un vector clave para la economía y/o en zonas donde la industria debe ser reforzada para ser más competitiva, contribuyendo a la cohesión territorial de la Comunidad Foral.

De esta manera se viene trabajando la **especialización inteligente de los diferentes territorios y comarcas** que integran la Comunidad Foral, a partir del estudio y priorización de necesidades y el **desarrollo de espacios industriales especializados** en temáticas alineadas con la S4 y vinculados a la masa crítica ya existente en la zona.

**Gráfico 49. Línea de actuación en el Eje Estratégico 3**




Mediante esta línea de actuación, los resultados que se esperan alcanzar son:

- **Avanzar en una mayor cohesión territorial de la actividad económica**, apostando por la industria como vector del cambio.
- **Desplegar el Plan de Industrialización 2021-2025 desde una perspectiva comarca**l, aplicando los instrumentos y medidas, de una forma estructurada y ordenada y con una visión integral, a las necesidades existentes en la industria (actual o potencial) de cada territorio.
- **Lograr una mayor capilaridad de los instrumentos, medidas, programas y actuaciones** del Plan de Industrialización 2021-2025 sobre todo el territorio de la Comunidad Foral.

**Tabla 11. Líneas de actuación Eje estratégico 3**

| LÍNEAS DE ACTUACIÓN EJE 3. FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE INDUSTRIA COMO VECTOR DE COHESIÓN TERRITORIAL |
|---|
| **L.3.1 DESARROLLO TERRITORIAL ADAPTADO** |
| • Desarrollo de planes estratégicos comarcales |
| **L.3.2 PLAN DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURAS INDUSTRIALES DEL TERRITORIO: SUELO INDUSTRIAL ESPECIALIZADO** |
| • Estudio, planificación y desarrollo de suelo industrial altamente especializado |





## EJE 4. IMPULSO A LA COLABORACIÓN, AL DESARROLLO DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y LA GENERACIÓN DE REDES

Uno de los aspectos que en los últimos años se ha constituido como clave de cara a la competitividad de las empresas, es el conocimiento y la innovación, conceptos amplios que, aunque de manera interna se desarrollen en las organizaciones, se fortalece en gran medida a partir de la colaboración empresarial y de éstos con otras entidades de soporte.

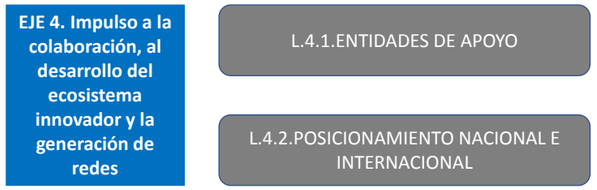
Navarra cuenta con colaboraciones sólidas a nivel internacional desarrolladas ya en los últimos años, como es el caso de la **Eurorregión Nueva Aquitania-Euskadi-Navarra**, con una potente colaboración transfronteriza de carácter estable y que se ha traducido en la puesta en marcha y financiación de proyectos de interés común. Además, **desde Gobierno de Navarra, ya se cuenta con proyectos y convenios de colaboración con otras regiones europeas en el ámbito de la innovación y la especialización inteligente**, **la transición digital y la transición ecológica**: Emilia Romagna (Italia), Brandenburgo (Alemania), Maribor (Eslovenia), Noord Brabant (Países Bajos), Szombathely (Hungría), Nueva Aquitania (Francia) y Tampere (Finlandia).

Estas colaboraciones deben potenciarse y maximizarse para el desarrollo de proyectos que redunden en la competitividad de la industria navarra y, por ende, de la mejora económica y social en la Comunidad Foral. Y debe seguirse avanzando en la colaboración con otras regiones, más si cabe en un contexto como el actual, con iniciativas clave para Navarra, como puede ser la red de European Digital Innovation Hubs con el foco en el desarrollo de una verdadera economía del dato en la UE, como en el contexto de los PERTEs (Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica) estatales, muchos de ellos con foco de actuación en áreas estratégicas y de especial interés para la economía navarra (Vehículo Eléctrico y Conectado, Salud de Vanguardia, Energías renovables, hidrógeno renovable y almacenamiento, Agroalimentación, etc.)

Con esta premisa, los focos de actuación en el Eje 4 serán:

- **Entidades de soporte**, ya que la fortaleza del ecosistema de apoyo a la industria: clusters, centros tecnológicos, hubs, centros de empresas, asociaciones, etc. se traslada en gran medida a las empresas navarras, por lo que los focos de actuación en este eje estratégico de actuación son dobles:
  - El apoyo y soporte directo al fortalecimiento de las entidades de apoyo a la innovación y al desarrollo de la industria navarra.
  - El impulso y facilitación del establecimiento de colaboraciones que permitan abordar proyectos de mayor envergadura, así como de mayor alcance tecnológico e innovador, que redunden en la transformación, individual o colectiva, de la industria navarra.
- **El posicionamiento nacional e internacional**, ya que la colaboración, vinculada a la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, debe trascender de los límites de la Comunidad Foral, como ya vienen haciendo las empresas y los propios agentes de soporte en los últimos años, por lo que el impulso a la participación en redes, plataformas y consorcios nacionales y europeos será uno de los aspectos a abordar desde el Plan de Industrialización.

**Gráfico 50. Líneas de actuación en el Eje Estratégico 4**




Así, los resultados esperados de estas líneas de actuación serán:

- **Favorecer, potenciar y apoyar la colaboración entre empresas y entre éstas con las entidades de soporte** presentes en Navarra.
- **Potenciar la dimensión y el alcance de la actividad de clusters y del Digital Hub**, como herramientas clave de apoyo a la industria.
- **Contribuir al clima de confianza entre los agentes del sistema de I+D+i de Navarra (SINAI)**, potenciando la entrada también en las dinámicas de trabajo conjuntas de las pequeñas y medianas empresas industriales, quizás más alejadas de los circuitos de la innovación.
- **Contribuir a una mayor proyección de la industria navarra y de su sistema de apoyo, tanto a nivel nacional como internacional**, presentado la Comunidad Foral como atractiva para invertir y para buscar socios estratégicos en el contexto de la industria.
- **Mejorar las tasas de retorno de Navarra en los programas nacionales y europeos** de I+D+i, a partir de una participación más activa de la industria en los mismos (reto 5 del PCTIN).

En la tabla que se presenta a continuación, se recoge el contenido de las líneas de actuación que se contemplan en el Eje Estratégico 4.

**Tabla 12. Líneas de actuación Eje estratégico 4**

| LÍNEAS DE ACTUACIÓN EJE 4. IMPULSO A LA COLABORACIÓN, AL DESARROLLO DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y LA GENERACIÓN DE REDES |
|---|
| **L.4.1 ENTIDADES DE APOYO** |
| • Convocatoria de ayudas para los clústeres, otras asociaciones empresariales y plataformas de competitividad e innovación de Navarra. |
| • Ecosistemas de innovación. |
| • Impulso y apoyo a los proyectos de cooperación estratégica agrupada. |
| • Marketplace tecnológico. |
| **L.4.2 POSICONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL** |
| • Información y apoyo para la participación en redes y plataformas nacionales y europeas. |





## EJE 5. MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA DE APOYO A LA INDUSTRIA

La política industrial debe trabajar para garantizar que el ecosistema de apoyo y facilitador de la actividad industrial sea adecuado a las necesidades que las empresas tienen desde el punto de vista de acceso a infraestructuras y servicios de valor añadido, siendo, en algunos casos, tales como los que se recogen en este eje estratégico de actuación, de competencia prácticamente exclusiva de las administraciones públicas.

Bajo estas premisas, los ámbitos de actuación en la Línea de Infraestructuras estarán vinculados a:

- **Suelo industrial,** tanto para la habilitación del mismo en zonas de alta demanda y/o de interés como en el marco de la rehabilitación y adecuación de suelos degradados o que previamente hayan tenido otros usos.
- **Espacios de innovación**, para la ubicación de empresas intensivas en conocimiento y tecnología, que requieren trasladar sede y/o desarrollar planta de producción, en un contexto donde puedan interactuar con industrias del mismo perfil.
- **Agua**, donde cobrará especial importancia la finalización de los trabajos del Canal de Navarra en los próximos años, aspecto este clave para una de las cadenas de valor prioritarias de la Comunidad Foral, como es la agroalimentación.
- Mejora en las conexiones por ferrocarril y vía aérea, tanto de personas como de mercancías.
- La **conectividad digital**, con el desarrollo/habilitación de redes de alta capacidad que contribuyan, entre otros aspectos a la digitalización del tejido productivo además de a la cohesión territorial, sobre todo con la participación en las mismas de zonas con mayor carácter rural y la apuesta clara por la mejora de la conectividad en los polígonos industriales.
- **Energía**, con el apoyo desde el punto de vista financiero a las industrias, habitualmente intensivas en su consumo, como desde el punto de vista de la gestión, tratamiento, almacenamiento, distribución y gestión de residuos.
- **Transporte y logística** que, además de ser una de las cadenas de valor habilitadoras de la industria, requiere de medidas complementarias para maximizar su eficiencia, dentro del contexto de que es uno de los sectores más regulados de la economía.

**Gráfico 51. Línea de actuación en el Eje estratégico 5.**




Bajo estas premisas, los resultados esperados de este eje estratégico se pueden concretar en:

- **Adecuar las infraestructuras y los servicios** que contribuyan a un mejor desempeño de la actividad industrial y a una mejora de su competitividad.
- **Favorecer el desarrollo y también la atracción de nuevas instalaciones industriales a Navarra**, con una oferta adecuada a las demandas y necesidades del tejido empresarial para afrontar los retos actuales y futuros.
- **Contribuir al crecimiento y la consolidación de la industria en la Comunidad Foral, sobre todo de empresas basadas en el conocimiento y en la tecnología**, que requieren dar el salto a nuevos espacios más orientados a la producción y a la colaboración para la innovación y el desarrollo tecnológico.

Así, las medidas a desarrollar en el contexto de este eje y línea de actuación son las que se reflejan en la tabla a continuación:

**Tabla 13. Líneas de actuación Eje Estratégico 5**

| LÍNEAS DE ACTUACIÓN EJE 5. MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA DE APOYO A LA INDUSTRIA |
|---|
| **L.5.1. INFRAESTRUCTURAS** |
| • Desarrollo del Polo de Innovación Digital de Navarra. |
| • Acciones en suelo industrial |
| – Adecuación y rehabilitación de suelo industrial existente. |
| – Incorporación o mejora de infraestructuras comunes de los polígonos. |
| – Habilitación de suelo industrial en zonas de alta demanda. |
| – Estandarización de protocolos, mejora de los tiempos y reducción de los pasos intermedios para facilitar la instalación de empresas. |
| – Despliegue de la herramienta INDUSLAN. |
| – Desarrollo de suelo industrial en zonas de interés. |
| • Impulso a la finalización del Canal de Navarra. |
| • Mejora del transporte ferroviario y aéreo. |
| • Habilitación de la estación de Castejón como nodo logístico. |
| • Facilitar la Conectividad digital. |
| • Energía. |
| • Apoyo al desarrollo del sector de transporte y logística, como facilitador de la competitividad de las empresas industriales. |





## EJE 6. UNA NUEVA GOBERNANZA PARA IMPULSAR LA INDUSTRIA

Lograr que la industria esté en el eje central de las políticas públicas de Navarra, más allá de la promoción económica, también en el ámbito de la internacionalización, la educación y la formación, por citar algunas, y en tanto y cuanto es una Comunidad que hace gala del diferencial de su industria respecto a otras regiones del entorno, exige, asimismo, disponer de una Administración y de una gobernanza en su plan estratégico, que esté a la altura para fomentar el despliegue, en los términos que ya se han ido viendo en los ejes previos, de su plan de industrialización para el periodo 2021-2025.

Se impulsarán nuevos cambios que conlleven a una mayor simplificación y flexibilidad administrativa que haga que Navarra sea un territorio amigable para la creación y la consolidación de empresas.

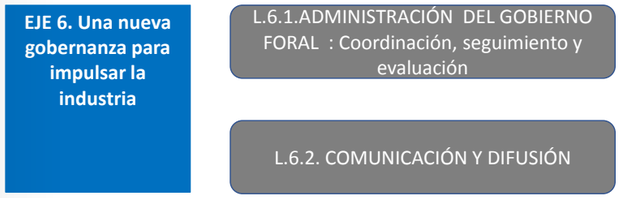
Esta simplificación y flexibilidad se extenderá a ámbitos como la ordenación del territorio, protección civil, temas medioambientales, salud laboral que, en general, afecta a toda la actividad económica y, ya más en concreto a los aspectos que conlleva este Plan de Industrialización: desde temas de suelo industrial y desarrollo de infraestructuras, hasta las convocatorias de las diferentes tipologías de ayuda previstas.

Bajo estas premisas, que, además, son una exigencia tanto desde el punto de vista público como privado de Navarra, las líneas de actuación se centrarán en:

- Una **Administración del Gobierno Foral** que trabaje de manera coordinada, tanto desde el punto de vista de la planificación como de la ejecución, seguimiento y evaluación. Administración que debe ejercer un **liderazgo claro** en esta materia y que sea un **elemento facilitador de la actividad industrial** en la Comunidad Foral. Y ello exige, además, ejercer una **gobernanza participativa de carácter público-privada**, que alinee los intereses de la industria con las posibilidades reales de la administración.
- Disponer y desplegar una **estrategia de comunicación y difusión** que permita que las empresas navarras, independientemente de su perfil, dimensión, sector o ubicación, conozcan el detalle del Plan de Industrialización 2021-2025, más allá del meramente conocimiento de las subvenciones y ayudas, también desde el punto de vista de la reflexión estratégica y los resultados que se espera. A fin de todo, la política industrial tendrá éxito en la medida en que administración, tejido productivo y agentes sociales trabajen de manera conjunta en su despliegue.

Bajo esta premisa, los ejes de actuación en el contexto de este eje de actuación serán:

**Gráfico 52. Línea de actuación en el Eje estratégico 6.**



Los resultados esperados se pueden concretar en:

- Una **mejor gobernanza del Plan** de Industrialización 2021-2025, con mayor concienciación e implicación de todos los Departamentos y agentes implicados en su puesta en marcha, gestión, coordinación y seguimiento.
- Un **despliegue y liderazgo claro de la política industrial** que, de la mano de la especialización, forman parte del núcleo estratégico de la política de desarrollo territorial competitivo.
- Garantizar un **marco estable de colaboración público-privada.**
- **Mayores relaciones de colaboración entre los diferentes agentes**, tanto públicos como privados, que integran el ecosistema industrial navarro.
- **Asegurar la correcta comunicación y conocimiento del Plan de Industrialización 2021-2025**, tanto entre la Administración pública foral, agentes de soporte como, sobre todo, a nivel empresarial.

Y las líneas de actuación a desarrollar en el contexto de este eje estratégico se señalan en la tabla a continuación:

**Tabla 14. Líneas de actuación Eje Estratégico 6**

| LÍNEAS DE ACTUACIÓN EJE 6. UNA NUEVA GOBERNANZA PARA IMPULSAR LA INDUSTRIA |
|---|
| **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| • Ventanilla única de acceso a la Industria. |
| • Mantenimiento y mejora de la fiscalidad a la empresa industrial. |
| • Interlocución con entidades estatales e internacionales. |
| • Participación en redes de colaboración. |
| • Fortalecimiento del diálogo social para la mejora competitiva de la Industria. |
| • Elaboración de un Plan de Acción de Discriminación positiva para la incorporación de la mujer en la industria. |
| • Análisis estructurado de la información disponible a través de los programas existentes para un mayor conocimiento de la industria y de los programas en sí mismos. |
| **L.6.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN** |
| • Definición y puesta en marcha de una estrategia específica de comunicación y difusión del Plan de Industrialización 2021-2025. |
| • Puesta en marcha del Observatorio Empresarial de Navarra. |

14

# Elementos diferenciales del Plan Industria Navarra 2021- 2025

MADE in navarra

Gobierno de Navarra

Nafarroako Gobernua

# 14. Elementos diferenciales del Plan de Industrialización de Navarra 2021- 2025

- Incluye un **diagnóstico más preciso** de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la industria navarra.
- Cuenta con una estructura más sencilla en su formulación, englobando medidas y actuaciones relacionadas.
- Foco en **apoyar a las empresas en la transición industrial, para abordar la transformación digital y la transformación ecológica con un enfoque integral**, partiendo de la situación de partida de cada empresa y apoyando el desarrollo/introducción de las medidas adecuadas en cada caso.
- La **transformación digital y la transformación sostenible se enfocan también desde el punto de vista de nicho** para la generación de nueva actividad económica, creación de nuevas industrias.
- Desde el punto de vista de la I+D+I, se incluye un **mayor apoyo a la fase cercana a mercado (demostradores, prototipos, etc.)** de tal forma que se contribuya a facilitar la entrada en mercado de las innovaciones.
- **Mayor énfasis en las Personas y en el Talento**, una de las debilidades más señaladas por las empresas y común en todas las cadenas de valor.
- **Suelo industrial, conectividad digital y espacios habilitados para la innovación en colaboración** (polo) como ejes clave de trabajo en el marco de las infraestructuras, ya que son demandas claras del tejido industrial.
- Apuesta clara por la **colaboración con las multinacionales, más allá de las relaciones cliente-proveedor, en su implicación y tracción para el desarrollo de proyectos transformadores** en la industria navarra.
- Puesta en valor/**refuerzo del papel que la industria debe ejercer en el contexto de la especialización inteligente regional (S4),** concretamente, el papel de la industria en las prioridades (verticales) que se señalan en la S4 (vehículo eléctrico, medicina personalizada, etc.).
- Una **gobernanza para la industria con un liderazgo claro**, una verdadera coordinación entre Departamentos y un sistema de seguimiento integral y muy operativo.
- **Promoción específica de las cadenas de valor** que tienen el control de la tecnología y del conocimiento en manos de **empresas autóctonas**, para contribuir a la diversificación y a la resiliencia de la industria navarra
- Manteniendo el apoyo a las **empresas industriales tractoras de la Comunidad** localizadas fundamentalmente en el entorno de Pamplona, promover una atención territorial diferenciada en función de las cadenas de valor específicas de cada comarca y de sus Estrategias Comarcales de Especialización

15

# *Plan de Acción*

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 15. Plan de Acción

**Eje 1. La empresa industrial resiliente, sostenible y competitiva como pilar central de la política industrial**

**Línea de Actuación 1.1 FINANCIACIÓN E INVERSIONES**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.1 FINANCIACIÓN E INVERSIONES** |
| **Medida** | **Ayudas para la mejora de la competitividad empresarial** |
| **Contenidos** | Son ayudas dirigidas a las empresas industriales navarras para la mejora competitiva de las distintas áreas de la empresa, orientadas a la subcontratación de consultoría e ingeniería especializadas que, partiendo de un análisis de la situación de la empresa, permita la identificación y la implementación de acciones de mejora.<br>Las áreas de mejora competitiva estarán relacionadas con:<br>• Estrategia- organización<br>• Proceso-Producto<br>• Economía circular<br>• Mercado<br>• Innovación Social<br>Y podrán ser proyectos individuales o en colaboración entre empresas de carácter industrial. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | De manera anual<br>2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.1 FINANCIACIÓN E INVERSIONES** |
| **Medida** | **Apoyo y fomento de la inversión en PYMEs, en la gran empresa, en la industria agroalimentaria y para vehículo eléctrico** |
| **Contenidos** | Consiste en la concesión de subvenciones a PYMES industriales, grandes empresas, industria agroalimentaria y la relacionada con el desarrollo del vehículo eléctrico (con diferentes criterios de evaluación y rango de ayudas en función de los perfiles especificados), para la ejecución de proyectos de inversión productiva.<br>Serán subvencionables proyectos de inversión en activos materiales e inmateriales que permitan la creación y puesta en marcha de un establecimiento, la ampliación de uno ya existente, la ampliación y/o diversificación de la producción, un cambio sustancial en el proceso productivo, etc.<br>Respecto al periodo anterior, en el marco 2022-2025 se flexibilizarán las condiciones de participación con objeto de alcanzar a un mayor número potencial de empresas beneficiarias así como incluir nuevas inversiones financiables. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de la Industria<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.1 FINANCIACIÓN E INVERSIONES** |
| **Medida** | **Programa de sucesión empresarial en la industria navarra** |
| **Contenidos** | Se tratará de:<br>• Identificar las empresas navarras que estén en una situación de sucesión<br>• Abrir una ventanilla de consulta que facilite la información a las empresas que estén en dicha sucesión, de tal forma que puedan recibir el apoyo y el asesoramiento necesario en cada caso.<br>Las líneas de trabajo en este programa serán cuatro:<br>• Sucesión empresarial familiar.<br>• Transmisión de la empresa a los trabajadores/as de la misma.<br>• Participación de inversores extranjeros y/o emprendedores/as en la empresa (capital y gestión).<br>• Fondo de arraigo: análisis e inversión pública para participar en las empresas con alto potencial de crecimiento con objeto de que se queden en Navarra.<br>Para cada una de las líneas de trabajo, se prestará asesoramiento especializado a las empresas, con objeto de garantizar la continuidad con éxito de las mismas. |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA<br>CEN<br>ANEL |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.1 FINANCIACIÓN E INVERSIONES** |
| **Medida** | **Programa de reindustrialización (empresas en riesgo o crisis)** |
| **Contenidos** | El programa se orienta a facilitar la continuidad de las empresas industriales en crisis o en riesgo de desaparición. Para ello, las líneas de actuación a desarrollar serán:<br>• Análisis de la situación particular de cada empresa (desde la Administración foral y/o mediante la colaboración de asesoría experta)<br>• Elaboración de informe de actuaciones a emprender para solventar la situación.<br>• Información de los diferentes mecanismos de ayuda (financiera y no financiera) existentes a nivel foral, estatal e internacional.<br>• Seguimiento individualizado de los procesos.<br>• Agilización de los trámites para la reconversión. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad y SODENA<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA<br>CEN |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.1 FINANCIACIÓN E INVERSIONES** |
| **Medida** | **Evolución del marco de ayudas a la competitividad y la I+D+I industrial de Navarra hacia un programa integral de apoyo bajo una estrategia/planificación previa de la empresa** |
| **Contenidos** | Proceso de reflexión y análisis a poner en marcha por parte del Gobierno de la Administración Foral con objeto de evolucionar el marco de ayudas a la competitividad y a la I+D+I de las empresas industriales, hacia un programa integral que permita, bajo una reflexión o planificación previa y de conjunto de la empresa, abordar proyectos de diferente naturaleza (innovación, internacionalización, inversión) combinando actuaciones de diferente naturaleza pero bajo una estrategia y objetivos comunes que permitan incrementar la competitividad de la organización. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2023-2024 |

**Línea de Actuación 1.2 INTERNACIONALIZACIÓN**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN** |
| **Medida** | **Impulso a la internacionalización de las empresas industriales navarras** |
| **Contenidos** | Se tratará de que, en el marco del Plan Internacional de Navarra, las empresas industriales participen en mayor medida de las actuaciones en él contempladas: programas de apoyo al inicio a la exportación, formación especializada, actuaciones de promoción, servicios de apoyo en destino y apoyo a la implantación en destino.<br>Desde los organismos responsables del Plan de Industrialización, se establecerán los cauces necesarios de colaboración con el Plan Internacional, de tal forma que las empresas industriales puedan recibir información puntual de las actuaciones en él contempladas, además de que, desde el punto de vista de la promoción en el exterior y la atracción de inversiones, se tengan en cuenta los requerimientos y necesidades de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la industria navarra. |
| **Plan relacionado** | Plan Internacional de Navarra 2021-2024 (PIN 4) |
| **Entidad responsable** | Servicio de Proyección Internacional<br>(D.G. de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA<br>CEN<br>AIN<br>Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN** |
| **Medida** | **Fomento de la digitalización del proceso de internacionalización** |
| **Contenidos** | Programa NAEX DIGITAL. Se trata un programa que ayuda a la digitalización de la industria navarra desde la perspectiva de la internacionalización.<br>Para su desarrollo, las actuaciones son:<br>• Analizar la situación de cada industria navarra en esta materia.<br>• Elaborar informes de recomendaciones de las actuaciones a desarrollar, actuaciones que pueden ser de formación y adquisición de capacidades digitales, incorporación de software específico (aduanas, gestión tributaria, etc.), marketing digital, ecommerce, participación en plataformas, herramientas para vigilancia competitiva y de mercados, etc.<br>• Asistencia de especialistas durante todo el ciclo (2 años).<br>• Línea de ayudas (específica o vinculadas a líneas ya existentes) que faciliten la digitalización para la internacionalización de las empresas. |
| **Plan relacionado** | Plan Internacional de Navarra 2021-2024 (PIN) 4 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Proyección Internacional<br>(D.G. de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN** |
| **Medida** | **Atracción de nuevas inversiones de carácter industrial** |
| **Contenidos** | En el marco de establecimiento de complementariedades y sinergias entre el Plan de Industrialización y el Plan Internacional de Navarra (PIN4), se prestará especial atención a la atracción a la Comunidad Foral de nuevas inversiones de carácter industrial.<br>Esto implica:<br>• Detectar los potenciales proyectos de inversión en etapas tempranas.<br>• Conocer las necesidades para su implementación en la región (espacios, infraestructuras, talento, cadena de proveedores, etc.)<br>• Adoptar las medidas necesarias para facilitar la implementación.<br>• Seguimiento y apoyo continuado al proyecto inversor, no sólo hasta su implementación, sino posteriormente de cara a su integración total en el ecosistema industrial de Navarra. |
| **Plan relacionado** | Plan Internacional de Navarra 2021-2024 (PIN 4) |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN** |
| **Medida** | **Medidas para impulsar la repatriación de producciones deslocalizadas a Navarra** |
| **Contenidos** | Se tratará de, en colaboración y estrecho contacto con las industrias navarras, elaborar un mapa de producciones deslocalizadas en el exterior y que, potencialmente, podrán retornar a la Comunidad Foral.<br>Además del mapeo de situación, se avanzará en la identificación de necesidades para su implementación en el territorio, entrando ya así en el circuito del apoyo a las inversiones del exterior. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.2 INTERNACIONALIZACIÓN** |
| **Medida** | **Programa AFTER CARE** |
| **Contenidos** | Programa de atención a empresas implantadas en la Comunidad Foral para identificar su situación, demandas y futuras necesidades.<br>El programa se desarrolla a través de visitas periódicas, siendo el fin último mantener las inversiones ya existentes sobre el territorio y facilitar que éstas empresas siguen invirtiendo y apostando por Navarra para el desarrollo de su actividad. |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





**Línea de Actuación 1.3 DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.3 DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0** |
| **Medida** | **Programa de Itinerarios 4.0** |
| **Contenidos** | El objetivo de este programa para el periodo 2021-2025 será doble:<br>• Digitalizar y avanzar en el desarrollo de la I 4.0 ad-hoc a la situación y nivel de madurez de las empresas, sobre todo en las de menor tamaño, con objeto de que cada empresa incorpore las soluciones más acordes a sus necesidades reales.<br>• Lograr un mayor alcance de la transformación digital de las industrias que ya han emprendido el camino.<br>Se continuará trabajando tanto con herramientas propias de diagnóstico como las existentes a nivel estatal, siendo la incorporación en los roadmaps individualizados para cada empresa, un enfoque integral de cómo abordar la transición digital, lo que se traduce en la incorporación de elementos de formación y capacitación, incorporación de herramientas digitales o tecnologías habilitadoras, información sobre las ayudas para su incorporación así como para el asesoramiento en la implementación necesario, etc.<br>El programa estará amparado por una convocatoria específica de ayudas para avanzar en la transformación digital de la industria. |
| **Plan relacionado** | Estrategia Digital Navarra 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de la Industria<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.3 DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0** |
| **Medida** | **Programa de cooperación público-privada en sensibilización, difusión y elaboración de proyectos de I 4.0** |
| **Contenidos** | En colaboración con los clusters, centros tecnológicos, asociaciones de empresas, hubs, se tratará de desarrollar un programa en colaboración en cuyo plan de despliegue incorpore:<br>• Actuaciones de sensibilización<br>• Sesiones de formación<br>• Mesas de trabajo con expertos<br>• Visitas a fábricas 4.0 de diferente perfil: dimensión, sector, etc.<br>• Asesoramiento y estudios de viabilidad para proyectos individuales o en cooperación.<br>El programa se desarrollará mediante la firma de convenios de colaboración entre el Gobierno de Navarra y las entidades intermedias mencionadas y, a partir de una metodología de trabajo común y objetivos pre-establecidos por el Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial, se desplegará por parte de dichos agentes intermedios.<br>Este programa se desarrollará de manera paralela y coordinado con el Plan ACELERA PYME del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. |
| **Plan relacionado** | Estrategia Digital Navarra 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de la Industria<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Clusters<br>Centros Tecnológicos<br>Asociaciones Empresariales<br>Polo de Innovación Digital |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.3 DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0** |
| **Medida** | **Programa de Logística 4.0** |
| **Contenidos** | El objetivo será apoyar la transformación digital de las empresas de transporte y logística de Navarra que, para que sea eficiente y eficaz, irá muy de la mano de la industria y de sus mecanismos de funcionamiento.<br>Se tratará, por tanto, al igual que en el caso de la I 4.0, de realizar diagnósticos individuales de las empresas que integran el sector, para establecer los itinerarios necesarios (roadmap) para que avancen en la implementación y uso de las herramientas digitales necesarias, con actuaciones que incluyan desde la formación y el asesoramiento ad-hoc, hasta líneas de ayudas concretas, dadas las especificidades del sector. |
| **Plan relacionado** | Estrategia Digital Navarra 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de la Industria<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.3 DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0** |
| **Medida** | **Dinamización de la plataforma Industria Navarra 4.0** |
| **Contenidos** | En el marco de esta medida se tratará de ir incorporando nuevos contenidos y herramientas que puedan apoyar la transformación digital de la industria navarra, así como el avance en el despliegue de la Industria 4.0<br>Se tratará, en la medida en que sea posible, de que la plataforma cada vez sea más interactiva, facilite el contacto y la colaboración entre empresas y agentes de soporte a la digitalización, proveedores navarros, el acceso a los productos y tecnologías desarrolladas en Navarra en este contexto, etc.<br>De manera más concreta, serán tres las líneas claras de actuación:<br>• La incorporación al diagnóstico en I 4.0 de criterios internacionales<br>• La actualización continua del catálogo de habilitadores digitales<br>• La difusión proactiva de la información a la industria navarra<br>Se hará especial hincapié en el desarrollo de herramientas específicas de marketing y comunicación, con objeto de que la plataforma, su información y sus servicios, lleguen a un mayor número de empresas navarras. |
| **Plan relacionado** | Estrategia Digital Navarra 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de la Industria<br>(D.G. Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





**Línea de Actuación 1.4 SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.4 SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL** |
| **Medida** | **Apoyo a la planificación y diseño de actuaciones de transición ecológica en la industria** |
| **Contenidos** | Ayudas a la industria navarra, a través de la subcontratación de consultoría e ingeniería especializada, que, partiendo del análisis de la situación de la empresa, permita la identificación, definición e implementación de actuaciones de mejora que contribuyan a avanzar en la transición ecológica de la organización.<br>Se tratará de desarrollar un Itinerario hacia la Transición Ecológica que, desde un abordaje integral, permita a las empresas industriales enfocar y definir una estrategia completa que integre diferentes dimensiones: gestión, financiación, incorporación de tecnología, inversiones, etc. , estrategias que deberán enfo-carse hacia los retos de descarbonización, circularidad, cumplimiento norma-tivo, etc. |
| **Plan relacionado** | Plan Energético de Navarra Horizonte 2030<br>Agenda para el desarrollo de la Economía Circular 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Transición Energética<br>(DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.4 SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL** |
| **Medida** | **Ayudas a la I+D+I en economía circular** |
| **Contenidos** | Programa de ayudas para el desarrollo de proyectos de I+D+I cuyo foco principal sea la economía circular, entendiendo como tal las actividades cuyo objetivo sea regenerativo (tanto desde el punto de vista biológico-bioeconomía, como desde el punto de vista técnico) y que sean capaces de alargar la vida útil de productos y servicios:<br>• Ecodiseño<br>• Minimización de huella de carbono<br>• Eficiencia energética<br>• Nuevas metodologías de producción<br>• Alargar la vida útil de producto/servicio- reutilizar, remanufacturar<br>• Minimización/valorización/reciclaje de residuos |
| **Plan relacionado** | Plan Energético de Navarra Horizonte 2030<br>Agenda para el desarrollo de la Economía Circular 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Transición Energética<br>(DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.4 SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL** |
| **Medida** | **Ayudas a la inversión en materia de economía circular** |
| **Contenidos** | Subvenciones a las empresas industriales para la ejecución de inversiones vinculadas a apoyar la transición ecológica de las plantas de producción e instalaciones de la empresa, así como a mejorar/desarrollar instalaciones e infraestructuras vinculadas con la economía circular.<br>Serán subvencionables proyectos de inversión en activos materiales e inmateriales. Los requerimientos y condicionantes para la recepción de las subvenciones dependerán del perfil de empresa (pequeña, mediana y grande) así como de la actividad que éstas desarrollen y/o propongan en el proyecto (en función de la clasificación señalada por la taxonomía europea) |
| **Plan relacionado** | Plan Energético de Navarra Horizonte 2030<br>Agenda para el desarrollo de la Economía Circular 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Transición Energética<br>(DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.4 SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL** |
| **Medida** | **Impulso y desarrollo de iniciativas de simbiosis industrial** |
| **Contenidos** | Dando continuidad a las tareas desarrolladas en el Plan de Industria 2020, se tratará de seguir avanzando en el conocimiento del metabolismo industrial de Navarra, pero, de cara al nuevo periodo, bajo una doble perspectiva:<br>• En el contexto de los polígonos industriales, por ser los entornos más fáciles de trabajo para desarrollar los procesos de simbiosis industrial<br>• Desde un contexto más amplio y de innovación, a partir del análisis de las nuevas posibilidades existentes vinculadas a los ámbitos de especialización y apostando por la relación entre diferentes sectores de actividad económica.<br>Además:<br>• Se organizarán jornadas de información y sensibilización<br>• Se organizarán y dinamizarán espacios de networking que permitan que las empresas se conozcan y establezcan relaciones de colaboración.<br>• Se apoyarán proyectos piloto o de demostración, individuales o en colaboración, que permitan desplegar la simbiosis industrial en la Comunidad Foral. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Transición Energética<br>(DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





**Línea de Actuación 1.5 I+D+I**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.5 I+D+I** |
| **Medida** | **Impulso y apoyo a proyectos de I+D+I: desde la idea hasta el mercado** |
| **Contenidos** | Convocatoria de ayudas para la realización de proyectos de I+D+I donde tendrán especial cabida los proyectos vinculados a las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la industria navarra.<br>Podrán ser proyectos individuales o en colaboración, entre empresas y/o entre éstas y agentes del SINAI.<br>Se apoyarán proyectos que abarquen la parte de demostradores y prototipos cercanos a mercado, sin que sea producto final, como mecanismo para incrementar el impacto de la I+D+I de la industria navarra en los mercados. Se apoyarán, asimismo, los proyectos que incluyan procesos de co-diseño con la ciudadanía para el desarrollo y/o mejora de productos y servicios de la industria navarra. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Proyectos Estratégicos de la S3<br>(D.G. Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.5 I+D+I** |
| **Medida** | **Promoción de la participación en proyectos de carácter transformador (S4): proyectos estratégicos** |
| **Contenidos** | Se tratará de impulsar, dinamizar y facilitar la participación de la industria navarra en los proyectos estratégicos y transformadores (vinculados al proceso de descubrimiento emprendedor) que se contemplen en la estrategia de especialización inteligente S4 de navarra.<br>Para ello, se plantea que:<br>• Habrá presencia activa de la industria navarra (independientemente de su dimensión) en los órganos de decisión sobre los proyectos estratégicos a desarrollar.<br>• Se abrirá la participación a toda la industria navarra en dichos proyectos, atendiendo a su especialización.<br>• Se difundirá la puesta en marcha de dichos proyectos, así como los logros que se vayan obteniendo entre las empresas industriales. |
| **Plan relacionado** | Estrategia de Especialización Inteligente S4 de Navarra |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.5 I+D+I** |
| **Medida** | **Programa de innovación no tecnológica** |
| **Contenidos** | Programa de ayudas a la contratación de consultoría e ingeniería especializada que apoye a la industria navarra en el desarrollo de innovaciones no tecnológicas vinculadas a la diversificación de productos, mejora de servicios, desarrollo de nuevos modelos de negocio, la diversificación de mercados y/o la introducción de mejoras organizacionales y de procesos. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.5 I+D+I** |
| **Medida** | **Programa de Empresas Tractoras y Multinacionales en Navarra** |
| **Contenidos** | Programa orientado a impulsar la mayor colaboración entre empresas tractoras y multinacionales radicadas en Navarra con el resto del tejido industrial regional, a través del desarrollo de proyectos conjuntos de I+D+I.<br>Serán prioritarios los proyectos que se desarrollen en el contexto de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la industria navarra y, más allá de solucionar un reto o necesidad de la empresa líder, sean proyectos de carácter tractor y que impulsen la diversificación de dichas cadenas de valor hacia una mayor especialización.<br>Desde el ámbito de la Administración regional, se realizará un trabajo proactivo con las empresas tractoras y las multinacionales, con objeto de avanzar y profundizar en los nichos de cada cadena de valor y avanzar en la articulación de los proyectos de I+D+I tractores. |
| **Plan relacionado** | Estrategia de Especialización Inteligente S4 de Navarra |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | SODENA<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.5 I+D+I** |
| **Medida** | **Desarrollo de la Compra Pública de Innovación como instrumento para la promoción de la I+D+I** |
| **Contenidos** | De cara al nuevo periodo de programación, la Compra Pública de Innovación, además de su utilización en el contexto del apoyo al desarrollo de las Tecnologías sanitarias, se extenderá a otros ámbitos en los que la innovación tiene que ser mucho más disruptiva y que, por ende, conlleva mucho más riesgo para las empresas industriales.<br>La compra pública de innovación, en la medida que sea posible, también se extenderá a otros ámbitos de la especialización regional, vinculados por ejemplo a temas de medioambiente y a tecnologías innovadoras o disruptivas, así como a aspectos de infraestructuras, conectividad, etc. que sean claves para el desarrollo competitivo de la industria navarra y que requieren del impulso y promoción de la Administración foral. |
| **Entidad responsable** | Departamentos compradores y Unidad de Compra Pública Innovadora de la DG Innovación<br>Servicio de Avance Digital (D.G. Telecomunicaciones y Digitalización)<br>Servicio de Proyectos Estratégicos de la S3<br>Sección de Régimen Jurídico de Industria, Energía y Minas<br>(DG Industria, Energía y Proyectos estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | CEIN<br>Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.5 I+D+I** |
| **Medida** | **Programa ImplicaRSE** |
| **Contenidos** | Consistirá en la extensión de las iniciativas piloto del Plan de Industria 2020 a todo el tejido industrial navarro, de tal forma que se avance en el desarrollo de nuevos modelos de relaciones laborales que favorezcan la cultura de la confianza. Este marco, en el medio y largo plazo, permitirá, en el contexto de la I+D+I, una mayor participación de los trabajadores/as en las iniciativas que la organización pongan en marcha para el desarrollo de nuevas ideas, la introducción de mejoras en todos los ámbitos de la organización, etc. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Trabajo<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

**Línea de Actuación 1.6 Enfoque de género en el desarrollo industrial**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.1.6 Enfoque de género en el desarrollo industrial** |
| **Medida** | **Programa InnovaRSE y sello Reconcili@** |
| **Contenidos** | La metodología InnovaRSE, en su pilar social, trabaja el enfoque de género dentro de la organización.<br>El sello Reconcili@ es un plan de gestión empresarial que trabaja la igualdad y la conciliación. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Trabajo<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





**Eje 2. Puesta en valor de la industria como motor económico y social: oportunidades de empleo y de creación de empresas**

**Línea de Actuación 2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Programa de contratación de doctorandos industriales** |
| **Contenidos** | Se trata de impulsar la participación de alumnos y alumnas de doctorado de las carreras de mayor carácter científico-tecnológico en las empresas industriales navarras y en entidades acreditadas del SINAI, a partir de un programa de ayudas a la contratación. Bajo este mecanismo, las empresas, especialmente PYMEs y de menor tamaño, centros de investigación y centros tecnológicos pueden incorporar a plantilla personal con capacidades científico-tecnológicas a la vez que el alumnado conoce la realidad del mercado laboral y del tejido industrial navarro.<br>La ayuda se extiende a los gastos de matrícula en las enseñanzas de doctorando, subvenciones a la contratación, los gastos de movilidad (alojamiento-manutención y locomoción) para estancias en otras entidades de investigación así como los gastos de difusión del proyecto de investigación, proyecto que debe estar alineado con las necesidades de la empresa y/o entidad contratante. |
| **Entidad responsable** | Servicio de I+D+I<br>(DG de Innovación) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Universidad, Innovación y Transformacion Digital<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Programa de fomento de la FP industrial** |
| **Contenidos** | Orientado a la puesta en valor y elevar el número de alumnos y alumnas en los ciclos de FP de carácter industrial y con mayor demanda por parte del tejido empresarial navarro, se trata de desarrollar el programa en base a las siguientes actuaciones:<br>• Acciones de sensibilización en los centros educativos, con participación activa de empresas industriales navarras de las diferentes cadenas de valor, que muestren las oportunidades de desarrollo profesional existentes.<br>• Participación activa de las empresas navarras en la formación, sobre todo de aquellos contenidos en los que la FP, por falta de medios actualizados o de personal, no pueda abordar las nuevas dinámicas empresariales, como pueden ser en temas de maquinaria y equipamiento digitalizado, temas de economía circular, etc.<br>Para ello, se organizarán mesas de trabajo entre centros de FP de referencia que tengan oferta formativa vinculada a las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de Navarra, con empresas radicadas en la Comunidad (PYMEs, tractoras o multinacionales) de tal forma que se puedan articular mecanismos de colaboración activa entre las partes, bien mediante la cesión de espacios/infraestructuras para formación práctica, bien mediante la participación empresarial en la impartición de la formación. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Cualificaciones y Proyectos de Formación Profesional<br>(DG de Formación Profesional) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Educación<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Desarrollo de nueva oferta de formación de grados superiores vinculada a contenidos de diseño industrial, generando un polo de diseño gráfico, indus-trial y audiovidual en Navarra** |
| **Contenidos** | El objetivo es contribuir al desarrollo de un polo industrial vinculado al diseño gráfico, industrial y audiovisual, a partir de la impartición de nuevos grados superiores muy adaptados a las necesidades empresariales y que permitan el desarrollo académico, profesional y personal del alumnado y de los trabajado-res y trabajadoras en activo. |
| **Entidad responsable** | EASDi, Escuela de Arte y Superior de Diseño de Corella |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Departamento de Educación |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Desarrollo de cursos de especialización para la industria** |
| **Contenidos** | Diseño y puesta en marcha de una oferta formativa, dirigida a trabajadores y trabajadoras en activo de la industria, adaptada a los requerimientos de cada una de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la industria navarra.<br>Es decir, los programas serán ad-hoc para cada cadena de valor y se elaborarán en colaboración con los clústeres regionales, centros tecnológicos y universidades.<br>Dentro de los contenidos que, a priori, podrán tener estos cursos de especialización estarán, adaptados a las casuísticas sectoriales/cadena de valor:<br>• Estrategia, gestión y comercialización internacional.<br>• Actuaciones de re-skilling:<br>– Vinculadas a la transformación digital de la industria<br>– Vinculadas a economía circular<br>– Vinculadas a transición energética y medioambiental<br>– Especializadas acorde a las necesidades temáticas más particulares de cada cadena de valor. |
| **Entidad responsable** | Servicio Navarro de Empleo – Nafar Lansare |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Clusters<br>Centros tecnológicos<br>Universidades<br>Centros de formación continua y para el empleo<br>SODENA<br>AIN |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **PLATAFORMA NAVARRA TALENT: Atracción de talento internacional** |
| **Contenidos** | Plataforma para poner en contacto a empresas y profesionales de todo el mundo con el objetivo último de atraer talento a las empresas navarras. Las empresas navarras podrán incorporar en la plataforma sus ofertas de empleo y recibir y gestionar los curriculum de interés.<br>Se pondrá especial atención a la diáspora navarra, de tal forma que se facilite el retorno de los navarros y navarras en el exterior que deseen volver y desarrollar su carrera profesional en la Comunidad. |
| **Plan relacionado** | Plan Internacional de Navarra (PIN4) |
| **Entidad responsable** | Servicio de Proyección Internacional<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>DG Acción Exterior |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Espacios de colaboración Universidad-Formación Profesional-Empresa para la adaptación de la formación a las necesidades de la industria** |
| **Contenidos** | Creación de un Foro Permanente de Diálogo, con liderazgo de las empresas industriales, que permita avanzar no sólo en la identificación de las necesidades concretas de la industria navarra, sino en los contenidos de formación que son necesarios modificar en la oferta universitaria y de la formación profesional, y, además, en los mecanismos para su incorporación en la oferta formativa, dada la rigidez en los contenidos del modelo formativo estatal.<br>Asimismo, en este foro también se abordarán los contenidos de los cursos de especialización para trabajadores/as en activo de cara a avanzar en los retos de la transición industrial. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>• DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo<br>• DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3<br>Departamento de Educación<br>• DG de Educación<br>• DG de Formación Profesional<br>• DG de Universidad<br>Servicio Navarro de Empleo<br>Empresas, clusters, asociaciones empresariales, colegios profesionales<br>Universidades<br>CEN – Confederación Empresarial Navarra<br>Centros de FP de referencia<br>Sindicatos |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Plan Estratégico de Talento.** |
| **Contenidos** | Planificación y seguimiento de las acciones de diferentes unidades del Gobierno de Navarra para la generación, retención y captación de talento.<br>Elaboración del diagnóstico bianual de las necesidades de la industria navarra. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Departamento de Educación<br>Servicio Navarro de Empleo<br>Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital. |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.1 FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** |
| **Medida** | **Impulso y promoción del desarrollo de Cátedras Industriales en la Universidad** |
| **Contenidos** | Desde Gobierno de Navarra y en colaboración con las universidades radicadas en la Comunidad Foral, se tratará de impulsar el desarrollo de Cátedras en colaboración con empresas industriales navarras de referencia (sean de origen local, estatal o multinacional) y, sobre todo, en las cadenas de valor prioritarias de la industria y en los ámbitos de especialización señalados en la S4.<br>Así, a través de las cátedras, se impulsará una formación especializada, el desarrollo de innovaciones y, sobre todo, la transferencia tecnológica de soluciones y de conocimiento al tejido productivo, en primera instancia, y al tejido investigador en segundo lugar, mediante una participación y colaboración más activa universidad-empresa. |
| **Entidad responsable** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA<br>Empresas de referencia radicadas en Navarra<br>Universidades |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





**Línea de Actuación 2.2 CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.2 CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS** |
| **Medida** | **Fortalecimiento de la actividad y de los servicios de las aceleradoras empresariales** |
| **Contenidos** | El programa de fortalecimiento de las aceleradoras empresariales se dirige, mayoritariamente a dotar de recursos (humanos, tecnológicos, de infraestructuras, financiación) a estas estructuras de soporte a la creación y apoyo a la consolidación de nuevas empresas, en el caso de este Plan, industriales.<br>Cabe mencionar que, al igual que las empresas de base tecnológica y/o intensivas en conocimiento, los emprendimientos de carácter industrial también requieren de servicios de apoyo y asesoramiento especializado para identificar/clarificar el modelo de negocio, las oportunidades de crecimiento, capacitación, asesoramiento en marketing y comercialización, financiación, etc.<br>Pero, por las propias características de estas empresas, exige contar con asesores/as, expertos/as y mentores/as que conozcan muy bien los mecanismos de funcionamiento de las industrias, los sistemas de producción, las relaciones de comercialización, redes de distribución, etc., lo que, a priori, exigirá reforzar los recursos de las actuales aceleradoras, para sofisticar la oferta destinada específicamente a la industria. |
| **Plan relacionado** | IV Plan de Emprendimiento de Navarra |
| **Entidad responsable** | SODENA/CEIN |
| **Entidades implicadas** | SODENA<br>CEIN<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.2 CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS** |
| **Medida** | **Programa de Scale-Up de empresas de carácter industrial** |
| **Contenidos** | Con entidad propia para el periodo 2022-2025, se trabajará en un programa específico de escalamiento de empresas industriales que permita a los emprendimientos y las empresas ya constituidas (3-6 años) escalar y adquirir dimensión (además de generar empleos cualificados) para competir en los mercados globales, además de dar respuesta a necesidades regionales.<br>Se desarrollará a través de sesiones de formación y mentoring con expertos/as y profesionales altamente especializados en empresas en fase de expansión, con objeto de que las empresas navarras diseñen sus planes específicos de scale-up y crecimiento empresarial.<br>El programa se completará con la organización de eventos de presentación a potenciales inversores, tanto regionales como estatales e internacionales, así como con ayudas económicas específicas para la contratación de consultorías e ingenierías que ayuden en el crecimiento empresarial. |
| **Plan relacionado** | IV Plan de Emprendimiento de Navarra |
| **Entidad responsable** | CEIN |
| **Entidades implicadas** | SODENA<br>CEIN<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.2 CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS** |
| **Medida** | **Ayudas a la creación de** EIBTs |
| **Contenidos** | Vinculado a la estrategia de especialización inteligente S4 de la Comunidad Foral y, de manera específica, a los nichos de oportunidad detectados en las cadenas de valor industriales prioritarias y habilitadoras, se apoya la creación de empresas de base tecnológica a través de las aceleradoras de la Comunidad Foral, con los servicios e instrumentos de que éstas disponen.<br>Ello exige, no sólo el trabajo inmediato con los emprendedores y las emprendedoras, sino un trabajo constante de interlocución con la industria de la Comunidad para anticipar los nichos de oportunidad que surjan en dichas cadenas de valor industriales y su difusión regional de cara a impulsar el emprendimiento industrial.<br>Convocatoria de ayudas enfocada a la consolidación. |
| **Plan relacionado** | IV Plan de Emprendimiento de Navarra |
| **Entidad responsable** | SODENA y Servicio de Competitividad. |
| **Entidades implicadas** | SODENA<br>CEIN<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Empresas industriales |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.2 CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS** |
| **Medida** | **Refuerzo de las líneas de capital riesgo y de capital semilla** |
| **Contenidos** | Se tratará de reforzar económicamente las líneas de capital riesgo y de capital semilla destinadas a las empresas vinculadas a la especialización inteligente de la Comunidad Foral, además de adaptar los criterios de valoración de proyectos e iniciativas a las especificidades de la nueva S4 definida para el periodo 2021-2027. |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | SODENA<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





**Línea de Actuación 2.3 INNOVACIÓN ABIERTA E INTRAEMPRENDIMIENTO**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.3 INNOVACIÓN ABIERTA E INTRAEMPRENDIMIENTO** |
| **Medida** | **Desarrollo de espacios y metodologías de trabajo para el impulso y la facilitación de los procesos de innovación abierta en el marco de la industria navarra** |
| **Contenidos** | Se tratará de extender y consolidar el programa piloto de ecosistemas de innovación abierta desarrollado en el Plan de Industria 2020.<br>Para ello, se desarrollarán varias actuaciones como:<br>• A partir de los resultados obtenidos en el periodo previo, desarrollar una metodología de trabajo específica que permita la organización de espacios de conocimiento, encuentro y colaboración, entre empresas que puedan tener un carácter tractor y start ups navarras.<br>• Poner en marcha ayudas que permitan apoyar los proyectos en colaboración que surjan de las actuaciones previas de conocimiento, encuentro y colaboración, teniendo en cuenta que sea con un calendario flexible de financiación, dada la propia dinámica y plazos que conlleva la innovación abierta.<br>• Organización de un concurso/programa de retos donde las empresas tractoras industriales señalen sus necesidades vinculadas a algunos de los ámbitos de la especialización S4 y reciban propuestas de solución por parte de otras empresas navarras. Desarrollo de ayudas económicas para el desarrollo de las soluciones elegidas por las tractoras, para su desarrollo por las proponentes. |
| **Plan relacionado** | III Plan de Emprendimiento de Navarra |
| **Entidad responsable** | Aceleradora Orizont (SODENA)- Agroalimentación<br>CEIN- Resto de cadenas de valor |
| **Entidades implicadas** | SODENA<br>CEIN<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.3 INNOVACIÓN ABIERTA E INTRAEMPRENDIMIENTO** |
| **Medida** | **Programa de apoyo al intraemprendimiento empresarial** |
| **Contenidos** | El objetivo será ofrecer a las PYMES navarras la posibilidad de desarrollar/sistematizar/consolidar sus procesos de intraemprendimiento en función de su posicionamiento competitivo y sus necesidades, a partir de Itinerarios específicos de apoyo y acompañamiento.<br>Se desarrollará una iniciativa piloto con 5 empresas industriales navarras.<br>Los contenidos del Itinerario serán:<br>• Elaborar un diagnóstico de situación y el correspondiente informe de recomendaciones de actuaciones a desarrollar.<br>• Elaborar e implementar un programa de formación y capacitación que incluya tanto aspectos técnicos como legales en materia de innovación abierta e intraemprendimiento.<br>• Financiación y acompañamiento para la definición por parte de las empresas de un programa corporativo de intraemprendimiento empresarial. |
| **Plan relacionado** | III Plan de Emprendimiento de Navarra |
| **Entidad responsable** | SODENA/CEIN |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA<br>CEIN<br>Empresas navarras |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

**Línea de Actuación 2. 4 ATRACCIÓN DE INVERSIONES DE NICHO**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.4 ATRACCIÓN DE INVERSIONES DE NICHO** |
| **Medida** | **Desarrollo de una estrategia pública foral para la detección y atracción de inversiones industriales de nicho a Navarra** |
| **Contenidos** | En el marco del establecimiento de colaboraciones y sinergias entre el Plan de Industrialización y el Plan Internacional de Navarra (PIN4), se desarrollará una estrategia específica de atracción de inversiones de alto valor añadido, en la medida de lo posible, con capacidad de decisión:<br>• Vinculadas a las temáticas señaladas en la S4.<br>• Vinculadas a los nichos detectados en las cadenas de valor industriales de Navarra<br>De tal forma que se vaya construyendo un tejido industrial mucho más competitivo, internacionalizado y, sobre todo, que permita concentrar, en la medida de lo posible, el conocimiento y la producción de las cadenas de valor prioritarias de Navarra, en el territorio. |
| **Plan relacionado** | Plan Internacional de Navarra (PIN4) |
| **Entidad responsable** | SODENA<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

**Línea de Actuación 2. 5 SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ENTORNO INDUSTRIAL**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.2.5 SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ENTORNO INDUSTRIAL** |
| **Medida** | **Trabajar la simplificación administrativa** |
| **Contenidos** | Contando con los profesionales y el sector privado, el objetivo será trabajar en proyectos de mejora de los plazos administrativos, así como en su simplifica-ción. Todo ello con objeto de facilitar la creación, ampliación y la atracción de nueva actividad industrial a la Comunidad Foral de Navarra. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>Dirección General de Política de la Empresa, Proyección Internacional y Trabajo |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo de la industria como vector de cohesión territorial

**Línea de Actuación 3.1 DESARROLLO TERRITORIAL ADAPTADO**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.3.1 DESARROLLO TERRITORIAL ADAPTADO** |
| **Medida** | **Desarrollo de planes estratégicos comarcales** |
| **Contenidos** | Se trata de desarrollar planes de fomento industrial adaptados a las comarcas/territorios susceptibles de recibir financiación específica para la promoción de la actividad industrial. Estos planes incorporarán actuaciones de mejora/desarrollo de los polígonos industriales, de apoyo a la creación de empresas, de identificación de las necesidades de infraestructuras, dinamización de las palancas de competitividad en su tejido industrial, simplificación y agilización de permisos que faciliten la actividad industrial. Se tratará, por tanto, de capilarizar el Plan Industrial 2021-2025 de la Comunidad Foral a través de planes y estrategia a medida de las zonas de alto interés para la economía navarra, adaptados a la realidad del entorno y que contribuyan a una mayor cohesión territorial desde el punto de vista de la generación de actividad económica y empleo. |
| **Plan relacionado** | Plan de Reactivación Comarcal de Navarra |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.3.2 PLAN DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURAS INDUSTRIALES DEL TERRITORIO: SUELO INDUSTRIAL ESPECIALIZADO** |
| **Medida** | **Estudio, planificación y desarrollo de suelo industrial altamente especializado** |
| **Contenidos** | Estudio y planificación de las orientaciones de los polígonos industriales hacia las especializaciones señaladas en la S4 de Navarra, analizando la evolución y la tendencia de los espacios de cara a realizar las apuestas claras de desarrollo.<br>A partir de la determinación de las especializaciones, se desarrollará un plan director para la inversión en infraestructuras de uso común en los polígonos y espacios especializados, de tal forma que se contribuya al crecimiento de la actividad industrial en general, pero, sobre todo, en los sectores y ámbitos de especialización de la S4 donde Navarra tiene su apuesta y ventaja competitiva.<br>Se planificarán actuaciones de desarrollo industrial en localidades con poten-cial e indicadores de empobrecimiento como Corella. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>NASUVINSA |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

Eje 4. Impulso a la colaboración, al desarrollo del ecosistema innovador y la generación de redes

**Línea de Actuación 4.1 ENTIDADES DE APOYO**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.4.1 ENTIDADES DE APOYO** |
| **Medida** | **Convocatoria de ayudas para los clústeres, otras asociaciones empresariales y plataformas de competitividad e innovación de Navarra** |
| **Contenidos** | Se trata de la convocatoria de ayudas dirigidas a:<br>• Actuaciones de consolidación de los clusters y otras plataformas de innovación existentes en Navarra<br>• Desarrollo de proyectos colaborativos de los clusters, asociaciones empresariales y plataformas de competitividad e innovación.<br>En el contexto de las actuaciones de consolidación se financiarán las actividades de gestión, comunicación, jornadas y eventos de networking, la elaboración de planes estratégicos, actuaciones de comercialización e internacionalización, de promoción de la colaboración y de la I+D+I, entre otros.<br>En el marco de los proyectos colaborativos, serán prioritarios los que estén alineados con las temáticas de especialización señaladas en la S4 y aquellos otros que permitan avanzar en competitividad, diversificación y especialización a las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras establecidas en este Plan de Industrialización. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.4.1 ENTIDADES DE APOYO** |
| **Medida** | **Ecosistemas de innovación** |
| **Contenidos** | Espacio de encuentro entre empresas navarras, centros tecnológicos, universidades y clústeres con objeto de identificar las tendencias tecnológicas y anticiparse al futuro de las empresas de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la economía navarra. Se apuesta así por la cooperación local que permita avanzar en la especialización y en la competitividad de los sectores más estratégicos, y la creación de sinergias inter e intrasectoriales, que permitan competir en mejores condiciones en los mercados globales. |
| **Entidad responsable** | DG Innovación |
| **Entidades implicadas** | Fundación ADITECH<br>Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital<br>SODENA<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.4.1 ENTIDADES DE APOYO** |
| **Medida** | **Impulso y apoyo a los proyectos de cooperación estratégica agrupada** |
| **Contenidos** | Además del impulso a los proyectos colaborativos que se pongan en marcha en el marco de la política de clusters o en los proyectos estratégicos impulsados desde el proceso de descubrimiento emprendedor de la estrategia de especialización S4, se tratará de trabajar, en el marco de las cadenas de valor industriales prioritarias y habilitadoras de Navarra, en la identificación de proyectos, de diferente índole, que puedan redundar en beneficio de varias empresas. Además de la identificación de dichos proyectos agrupados, se contará con una línea específica de ayudas que de soporte económico a su desarrollo.<br>En este contexto, cobrarán una especial relevancia aquellos proyectos donde exista colaboración con los centros tecnológicos y los centros de investigación regionales. |
| **Plan relacionado** | Estrategia de Especialización Inteligente S4 de Navarra |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>SODENA |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.4.1 ENTIDADES DE APOYO** |
| **Medida** | **Marketplace Tecnológico** |
| **Contenidos** | En línea con la consolidación de la plataforma Navarra Industria 4.0, se tratará de impulsar su mayor acercamiento a la empresa industrial desde dos perspectivas:<br>• En su participación, en los casos que sea procedente, como proveedoras de tecnología y conocimiento, debido al efecto tractor que pueden ejercer en el contexto de las cadenas de valor en que desarrollan su actividad.<br>• Como beneficiarias/adoptantes de las tecnologías digitales en sus procesos, productos y servicios, como potenciales usuarias de IRIS Lab así como participantes en las actuaciones de networking y de intercambio de buenas prácticas que se impulsen desde el Hub.<br>Ello exigirá contar con una estrategia específica de comunicación y de acercamiento a las empresas industriales navarras, así como en la introducción de mejoras que permitan un mayor contacto directo entre desarrolladores tecnológicos y empresas industriales, contacto que debe ser bidireccional, de tal forma que, a partir de necesidades existentes, también se propicien los desarrollos tecnológicos propios de la Comunidad Foral. |
| **Plan relacionado** | Estrategia Digital Navarra 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de la Industria (DG Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | NASERTIC<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Empresas desarrolladoras de tecnologías<br>Empresas industriales navarras<br>Centros tecnológicos |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

**Línea de Actuación 4.2 POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.4.2 POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL** |
| **Medida** | **Información y apoyo para la participación en redes y plataformas nacionales y europeas** |
| **Contenidos** | Desde Gobierno de Navarra y a través de los diferentes Departamentos y entidades públicas, se impulsará la participación de entidades de apoyo (clusters, plataformas de competitividad e innovación, asociaciones empresariales, centros tecnológicos, universidades), en redes y plataformas de carácter nacional e internacional, dado que permiten la adquisición de conocimiento y tecnología, el intercambio de buenas prácticas, el desarrollo de proyectos en colaboración de mayor dimensión y el establecimiento de consorcios de colaboración, redundando todos estos aspectos en la mejora competitiva de las empresas industriales.<br>Para ello, se facilitará el acceso a información detallada sobre redes, convocatorias y plataformas, se intermediará de cara a la participación y se prestará el soporte técnico que sea necesario para garantizar una mayor presencia de la industria y de las entidades de soporte navarras en los circuitos nacionales e internacionales. |
| **Entidad responsable** | DG Acción Exterior |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico<br>Departamento de Relaciones Ciudadanas.<br>Gobierno de Navarra (otros Departamentos y sociedades públicas) |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





Eje 5. Mejora de las infraestructuras de apoyo a la industria

**Línea de Actuación 5.1 INFRAESTRUCTURAS**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Desarrollo del Polo de Innovación Digital de Navarra** |
| **Contenidos** | Se tratará de desarrollar un entorno dinámico de colaboración entre empresas, centros tecnológicos y de investigación, con espacios físicos que permitan actividad test before invest. Albergará empresas que, una vez han superado la fase de creación, necesitan disponer de instalaciones que les permitan crecer y consolidarse a la par que establecer relaciones de colaboración de alto valor añadido. Bajo esta medida, se da respuesta a una de las demandas más claras de las empresas de alto contenido innovador y tecnológico de Navarra que no encuentran en los polígonos industriales los espacios adecuados para su desarrollo.<br>Esta medida es una actuación a largo plazo que conlleva, entre otras actuaciones:<br>• La puesta en marcha de un espacio físico provisional en el ámbito de la UPNA y el trabajo en el proyecto urbanístico del espacio anexo al campus, que albergará diferentes instalaciones.<br>• La creación de un equipo de trabajo que preste servicios de dinamización y apoyo a las empresas<br>• Una planificación estratégica de la actividad a desarrollar<br>• Una clara estrategia de comunicación y difusión para la atracción tanto de empresas referentes, empresas de conocimiento y tecnología como entidades de soporte<br>• El establecimiento de sinergias y colaboraciones con otros Polos o Hubs Digitales de la UE |
| **Plan relacionado** | Estrategia Digital Navarra 2030 |
| **Entidad responsable** | DG de Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3 |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital<br>UPNa y resto de entidades del Consorcio (34) |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Acciones en Suelo Industrial** |
| **Contenidos** | Las actuaciones a realizar en esta medida se orientarán a la:<br>• Adecuación y rehabilitación de suelo industrial existente<br>• La habilitación de suelo industrial en zonas de alta demanda<br>• Inversión en infraestructuras comunes<br>• La estandarización de protocolos, mejora de los tiempos y reducción de los pasos intermedios para facilitar la instalación de empresas.<br>• Despliegue de la herramienta INDUSLAN<br>• Elaboración del Plan Director de Infraestructuras Industriales<br>• Desarrollo de suelo industrial e infraestructuras en zonas de interés (vinculado al Plan Director de Infraestructuras)<br>Todo ello en un contexto donde, desde los fondos europeos Next Generation, incluyen medidas de soporte a estas acciones y que, por tanto, deben ser aprovechados por Gobierno de Navarra. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Departamento de Ordenación del Territorio, Vivienda, Paisaje y Proyectos Estratégicos<br>Departamento de Cohesión Territorial<br>NASUVINSA<br>Ayuntamientos |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Impulso a la finalización del Canal de Navarra** |
| **Contenidos** | Continuando con los trabajos desarrollados en los años precedentes, para el periodo 2021-2025 y en el contexto del Plan de Industrialización, se impulsará la finalización de los trabajos de construcción y puesta en marcha/funcionamiento del Canal de Navarra en todo su recorrido previsto. |
| **Entidad responsable** | Sociedad Estatal "Canal de Navarra S.A." (CANASA) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Rural y Medioambiente<br>Departamento de Cohesión Territorial<br>Departamento de Ordenación del Territorio, Vivienda, Paisaje y Proyectos Estratégicos<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Mejora del transporte ferroviario y aéreo** |
| **Contenidos** | Se tratará de mejorar el transporte de personas y de mercancías desde Navarra a otros puntos de la geografía española, así como con la conexión a Europa.<br>Se trabajará en base a diferentes actuaciones:<br>• La representación de los intereses de Navarra y la intermediación con el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, ADIF y entidades europeas en el fortalecimiento del corredor ferroviario navarro.<br>• Velar por la calidad de las rutas aéreas con hubs europeos, así como mejora de frecuencias y horarios en las existentes.<br>• Análisis de viabilidad y desarrollo de espacios que faciliten la intermodalidad en el transporte de mercancías en Navarra |
| **Entidad responsable** | SODENA |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Habilitación de la estación de Castejón como nodo logístico** |
| **Contenidos** | Se tratará de habilitar la estación de Castejón, importante nodo de conexión ferroviaria donde confluyen líneas de ferrocarril que conectan con toda España y con Francia (vía Irún), de cara a un mayor aprovechamiento de las instalaciones técnicas para mercancías, de tal forma que se puedan prestar servicios de manipulación de UTI´s (Unidad de Transporte Intermodal: contenedores, cajas móviles, semirremolques, etc.). Además, se trabajará en el refuerzo de las playas (suelo para soporte de contendedores) y en la disponibilidad de grúas para carga y descarga de mercancías.<br>De esta forma, se contribuirá a reforzar las posibilidades del transporte intermodal en Navarra, fortaleciendo la oferta ya existente, y dando respuesta a necesidades e intereses de las empresas, que ganarán en competitividad en base a la reducción de costes, además de avanzar en la reducción de contaminación ambiental y emisiones de $CO_2$. Asimismo, este nodo logístico puede ser también una importante herramienta para la atracción de inversión extranjera a la Comunidad. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad (DG Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Cohesión Territorial<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial.<br>Operadores Logísticos<br>Empresas industriales<br>ADIF |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Facilitar la conectividad digital** |
| **Contenidos** | Se tratará de facilitar la conectividad digital con redes de alta capacidad que permitan a las empresas industriales, ya no sólo el desarrollo de su actividad, sino poder acometer los cambios necesarios que requiere la transformación digital. De manera específica, se trabajará en la mejora de la conectividad de los polígonos industriales navarros.<br>Para ello, se trabajará en el contexto de:<br>• Colaborar con la Administración General del Estado, entidad competente en materia de telecomunicaciones, y con el resto de las administraciones, para impulsar la disponibilidad de redes de telecomunicaciones de alta capacidad en toda la Comunidad Foral. Se trabajará de modo especial en favorecer la extensión de servicios e infraestructuras 5G, en el marco de los planes y estrategias estatales.<br>• Favorecer el desarrollo de infraestructuras privadas de conectividad que garanticen una alta capacidad, a través de convocatorias de ayudas para la instalación de estas infraestructuras, tanto de manera individual como en colaboración. |
| **Plan relacionado** | II Plan Director de Banda Ancha de Navarra |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento Industrial<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Energía** |
| **Contenidos** | Las actuaciones en el contexto de esta medida de actuación irán orientadas a:<br>• Asegurar la conectividad eléctrica en polígonos industriales y en espacios con concentración de empresas, proveyendo suministro con altos niveles de capacidad y de calidad.<br>• Favorecer la generación en origen y, en la medida de lo posible, a través de fuentes renovables, a partir de convocatorias de ayudas específica para ello.<br>• Impulsar y promover la gestión de residuos con una doble perspectiva:<br>– La no contaminación<br>– La reutilización, en términos de economía circular. |
| **Plan relacionado** | Plan Energético de Navarra Horizonte 2030 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Ordenación Industrial, Infraestructuras Energéticas y Minas<br>(DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Departamento de Cohesión Territorial |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.5.1 INFRAESTRUCTURAS** |
| **Medida** | **Apoyo al desarrollo del sector de Transporte y Logística, como facilitador de la competitividad de las empresas industriales** |
| **Contenidos** | El objetivo será la reorganización del suelo logístico de Navarra para apoyar a la industria y al sector de distribución. Para ello se trabajará en un mapa que permita la identificación de zonas potenciales para la creación de espacios de gestión del transporte y logística de las empresas industriales, con naves e infraestructuras con las dimensiones e infraestructuras adecuadas.<br>Asimismo, se impulsará el despliegue de la Estrategia de Logística de Navarra, ya definida, así como el desarrollo de iniciativas en colaboración entre empresas de logística y transporte que sirvan de Think tank y de interlocutores con Gobierno de Navarra para impulsar y mejorar esta cadena de valor habilitadora. |
| **Plan relacionado** | Estrategia de Logística de Navarra |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Cohesión Territorial<br>Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Empresas de Transporte y Logística de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |





## Eje 6. Una nueva gobernanza para impulsar la industria

### Línea de Actuación 6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Ventanilla única para el acceso de la industria** |
| **Contenidos** | Se desarrollará un espacio de ventanilla única industrial que permita a las empresas navarras, desde un punto único de acceso, realizar todos los trámites vinculados a su actividad, extendiendo estos trámites a los ámbitos de<br>medioambientales, de salud laboral que, en general, afecta a toda la actividad económica y, ya más en concreto a los aspectos que conlleva este Plan de Industrialización: desde temas de suelo industrial y desarrollo de infraestructuras, hasta las convocatorias de las diferentes tipologías de ayuda previstas.<br>Además de la ventanilla única como punto de acceso a las empresas, se trabajará en aspectos como la agilización de la tramitación de permisos, facilitación de trámites, etc., considerando ampliar el alcance de esta dinámica de trabajo existente en los proyectos de interés foral, a proyectos estratégicos que estén vinculados a la estrategia S4 de Navarra. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Sección de Régimen Jurídico de Industria, Energía y Minas<br>(DG Industria, Energía y Proyectos Estratégicos S3)<br>Gobierno de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Mantenimiento y mejora de la fiscalidad a la empresa industrial** |
| **Contenidos** | Se continuará trabajando para que el marco fiscal de Navarra favorezca el desarrollo y la implantación de proyectos industriales en la Comunidad Foral.<br>Y, sobre todo, se hará un especial hincapié en una mejora de la comunicación sobre incentivos y bonificaciones existentes, de tal forma que cada vez sea mayor el número de empresas radicadas en la Comunidad que se benefician de los mismos y, además, sea un elemento clave en la política de atracción de inversiones. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Fomento de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Interlocución con entidades estatales e internacionales** |
| **Contenidos** | En un contexto como el actual, donde la economía está totalmente globalizada y la política de desarrollo de la Comunidad Foral necesariamente debe estar alineada con las directrices de la política europea y la política estatal, Gobierno de Navarra intensificará sus esfuerzos en la interlocución con las entidades públicas y privadas que sean referentes en el contexto de la política industrial, participando, siempre que sea posible, en los foros y espacios de toma de decisión, de tal forma que los intereses navarros sean representados y tenidos en consideración. |
| **Entidad responsable** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Participación en redes de colaboración** |
| **Contenidos** | Además del nivel de política pública, el Gobierno foral también participará en redes de colaboración a nivel estatal y europeo porque, al igual que en el caso de las empresas, son fuente de conocimiento y de intercambio de buenas prácticas, en este caso, vinculadas a la gestión.<br>Redes de colaboración como Vanguard Initiative, EURADA, la Red de Políticas de I+D+I, las generadas a través de los programas INTERREG, etc., además, permitirán también retroalimentar el proceso de la especialización inteligente regional, clave para el desarrollo competitivo de Navarra. |
| **Entidad responsable** | DG Acción Exterior |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial<br>Departamento de Relaciones Ciudadanas<br>Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital.<br>Organizaciones empresariales y clusters<br>Centros tecnológicos. |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Fortalecimiento del diálogo social para la mejora competitiva de la industria** |
| **Contenidos** | Siguiendo con la estela de la colaboración desarrollada en los últimos años, se seguirá trabajando en reforzar el diálogo social, con participación activa de empresarios y sus representantes, sindicatos y otros agentes sociales, con objeto de establecer las líneas de trabajo común que permitan mejorar el fortalecimiento y la competitividad de la industria navarra, especialmente en el contexto de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras.<br>A partir de foros de trabajo, periódicos y estables en el tiempo, tanto Administración como Empresa y Sociedad analizarán las medidas e instrumentos de este Plan de Industrialización, de tal forma que se vayan adaptando a los requerimientos existentes en cada momento. |
| **Plan relacionado** | Plan de Empleo de Navarra 2021-2024 |
| **Entidad responsable** | Servicio de Trabajo<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra<br>Representantes empresariales<br>Sindicatos y representantes sociales |
| **Calendario Ejecución** | 2021-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Elaboración de un Plan de Acción de Discriminación positiva para la incorpora-ción de la mujer en la Industria** |
| **Contenidos** | El objetivo de este Plan de Acción será impulsar una mayor presencia de las mujeres en la industria navarra, tanto desde el punto de vista de los puestos directivos como de la parte de producción, mantenimiento, almacenes, co-mercialización, etc., que permita avanzar a la Comunidad en mayores tasas de igualdad de género.<br>El Plan incorporará tanto acciones de sensibilización y comunicación entre las jóvenes, como entre las empresas industriales, además de medidas de discri-minación positiva que favorezcan dicha incorporación.<br>Asimismo, se trabajará sobre un sistema de indicadores para la Comunidad Foral que permita conocer en detalle la incorporación de la mujer en la indus-tria. |
| **Plan relacionado** | Plan de Empleo de Navarra 2021-2024 |
| **Entidad responsable** | INAI |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra<br>Representantes empresariales<br>Sindicatos y representantes sociales |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.1 ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO FORAL: COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** |
| **Medida** | **Análisis estructurado de la información disponible sobre los programas de la política industrial y sus resultados e impacto sobre la industria** |
| **Contenidos** | Se impulsará una dinámica de trabajo que permita, con carácter anual, recopilar, analizar y adaptar los programas e instrumentos de la política industrial. Además del trabajo del propio Gobierno regional, la reflexión también se realizará en el contexto del Diálogo Social, de tal forma que cada vez los resultados y el impacto de la política sea más evidente en la industria y, además, esta se desarrolle de la manera más eficaz y eficiente posible. |
| **Entidad responsable** | Servicio de Competitividad<br>(DG Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo) |
| **Entidades implicadas** | Gobierno de Navarra<br>Representantes empresariales<br>Sindicatos y representantes sociales |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

**Línea de Actuación 6.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN**

| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN** |
| **Medida** | **Definición y puesta en marcha de una estrategia específica de comunicación y difusión del Plan de Industrialización 2021-2025** |
| **Contenidos** | Una vez aprobado el Plan de Industrialización 2021-2025, se diseñará y se pondrá en marcha una estrategia de comunicación que permita dar a conocer el Plan, de manera íntegra, a las empresas regionales, especialmente las industriales, así como a la Sociedad. Se trata de, más allá del conocimiento de los programas y líneas de ayuda, dar a conocer la reflexión estratégica que subyace en el Plan, además del diagnóstico realizado como punto de partida, que ayuda a eliminar determinadas consideraciones erróneas sobre la situación de la industria navarra en la actualidad.<br>Además, una parte importante de esta Estrategia de Comunicación y Difusión serán las actuaciones de comunicación interna dentro del propio Gobierno de Navarra y los Departamentos y entidades que lo conforman, ya que contribuirá a facilitar la coordinación institucional para el desarrollo operativo del Plan así como el seguimiento de actuaciones e indicadores.<br>Además, se plantea que la Estrategia general de comunicación y difusión se despliegue a través de planes anuales de actuación, de tal forma que no se pierda intensidad en el desarrollo de estas actuaciones durante toda la ejecución del Plan de Industrialización. |
| **Entidad responsable** | DG de Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022 |





| | |
|---|---|
| **Línea** | **L.6.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN** |
| **Medida** | **Puesta en marcha del Observatorio Empresarial en Navarra** |
| **Contenidos** | El objetivo es desarrollar un sistema de información que permita recoger, analizar y explotar toda la información estadística y también cualitativa a partir de la incorporación de informes de interés, del sector empresarial de Navarra en general y de la industria en particular, mediante diferentes categorías de clasificación que permitan, en todo momento, analizar la situación y evolución de la economía desde una perspectiva empresarial. |
| **Entidad responsable** | DG de Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo |
| **Entidades implicadas** | Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial |
| **Calendario Ejecución** | 2022-2025 |

16

# Proyectos estratégicos y nichos de actuación en las diferentes cadenas de valor

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 16. Proyectos estratégicos y nichos de actuación en las diferentes cadenas de valor

Durante el desarrollo de los trabajos de elaboración del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025, se ha hecho un especial énfasis en la detección de nichos de oportunidad que contribuyan a la competitividad de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la economía Navarra, entendiendo como nichos de oportunidad tanto los que pueden implicar un desarrollo endógeno (en el propio territorio) como que sean de interés para la captación de nuevas inversiones para la Comunidad.

La identificación que se incluye a continuación de los nichos de oportunidad no es un listado exhaustivo ni estable, dado que completarán e irán actualizando a medida que vayan evolucionado tanto las cadenas de valor, los mercados y el contexto.

Esta identificación inicial de nichos de oportunidad se ha estructurado en tres niveles diferentes:

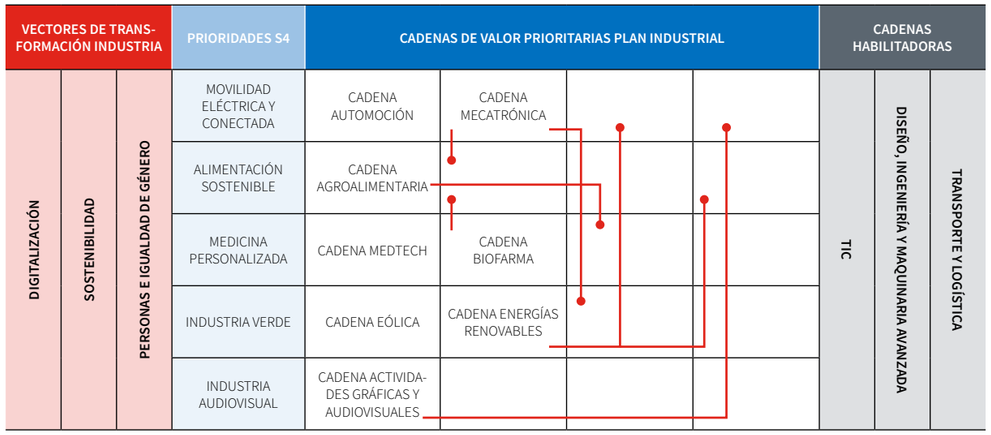
1) Nichos de oportunidad vinculados a las apuestas de la especialización inteligente navarra (S4)
2) Oportunidades surgidas al amparo del trabajo desarrollado en el contexto de la Eurorregión Nueva Aquitania- Euskadi-Navarra
3) Oportunidades identificadas en el marco del trabajo directo con la industria en el contexto de otros planes y estrategias de la Comunidad Foral.

## 16.1/ Nichos de oportunidad en relación a la estrategia de especialización S4

Tal y como se ha mencionado previamente, desde el Plan de Industrialización 2021-2025 se impulsará la participación de las empresas de carácter industrial de Navarra en los proyectos y retos establecidos en la estrategia de especialización inteligente S4 de la Comunidad Foral.

El esquema de integración del Plan de Industrialización, y concretamente, de las cadenas de valor prioritarias y habilitadoras de la industria se reflejan en el esquema a continuación (ya presentado previamente).

**Gráfico 53. Cadenas de valor industriales en las prioridades temáticas de la S4 de Navarra**








En las tablas que se presentan a continuación se incluyen las prioridades S4, las líneas de actuación que en ellas se determinan y en las que la industria puede jugar un papel más activo, junto con la identificación de los nichos concretos de oportunidad identificados durante la elaboración de este Plan de Industrialización.

| MOVILIDAD ELÉCTRICA Y CONECTADA | | |
|---|---|---|
| **LÍNEAS DE TRABAJO (S4) con participación activa de la Industria** | **CADENAS DE VALOR INDUSTRIALES** | **NICHOS DE OPORTUNIDAD** |
| • Transformación de la cadena de valor de proveedores en torno al OEM regional, digital, flexible y sostenible<br>• Desarrollo y sofisticación de componentes para vehículos: sensorización, comunicaciones, nuevos materiales y nuevas funcionalidades<br>• Integración y agrupación de piezas y componentes para lograr convertirse en proveedores de módulos y sistemas de mayor valor añadido<br>• Soluciones más sostenibles como la remanufactura de componentes, el aligeramiento, uso de materiales/recursos reciclados<br>• Servitización de modelos de movilidad y de suministro energético<br>• Sistemas de almacenamiento de energía (baterías), sistemas de recarga, gestión energética, e integración en redes de generación de energía renovable<br>• Nuevos modelos de logística más inteligente y sostenible, distribución de última milla, almacenes compartidos | <u>Prioritarias</u><br>Automoción<br>Bienes mecatrónicos<br>Energías renovables<br>Impresión Funcional<br><br><u>Habilitadoras</u><br>TICs<br>Diseño, Ingeniería y fabricación de maquinaria<br>Transporte y Logística | <u>PRODUCTO</u><br>• Diversificación de tecnologías y de componentes (sobre todo desde el punto de vista de la sensorización y de nuevos materiales para vehículo eléctrico y autónomo) para poder atender a diversos grupos empresariales del sector de automoción<br>• Desarrollo de toda la infraestructura de recarga del vehículo eléctrico<br><u>PROCESO</u><br>• Digitalización e integración de los sistemas de información de transporte-logística-industria<br>• Logística interna (in house) 4.0<br>• Industria 4.0: Visión artificial, gemelos digitales, realidad aumentada, 5G, machine learning para mantenimiento predictivo y preventivo de procesos e instalaciones<br>• Servitización en la cadena de valor de bienes mecatrónicos y en fabricación de maquinaria.<br>• Fabricación aditiva |

| ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y SOSTENIBLE | | |
|---|---|---|
| **LÍNEAS DE TRABAJO (S4) con participación activa de la Industria** | **CADENAS DE VALOR INDUSTRIALES** | **NICHOS DE OPORTUNIDAD** |
| • Valorización de subproductos y residuos para generación de nuevos productos, sea producto final o ingredientes<br>• Desarrollo de alimentos saludables, funcionales y avances en la nutrición personalizada<br>• Fomento de la producción ecológica y su industrialización en empresas agroalimentarias<br>• Orientación hacia alimentos poco procesados, con menor tratamiento<br>• Extender la vida útil de los alimentos para evitar el desperdicio alimentario<br>• Desarrollo e implementación de nuevas tecnologías para garantizar la seguridad alimentaria y la trazabilidad<br>• Evolución de los canales de venta on line y vinculación con el consumidor | Prioritarias<br>Industria agroalimentaria<br>Bienes mecatrónicos<br>Energías renovables<br>Biofarmacia<br><br>Habilitadoras<br>TICs<br>Diseño, ingeniería y Fabricación de maquinaria | • Herramientas digitales para el acercamiento entre la producción agrícola y la industria: anticipación de necesidades, herramientas de trazabilidad, control de calidad, volúmenes de producción, etc.<br>• Nuevos materiales y tecnologías para packaging: nuevos plásticos (biodegradables, reutilizables, etc.), celulosa, etc.<br>• Industria de la aditivación a partir de subproductos. |

| MEDICINA PERSONALIZADA | | |
|---|---|---|
| **LÍNEAS DE TRABAJO (S4) con participación activa de la Industria** | **CADENAS DE VALOR INDUSTRALES** | **NICHOS DE OPORTUNIDAD** |
| • Desarrollo del sector biofarmacéutico, incluyendo las fases de investigación, ensayo y fabricación, apoyando el crecimiento de startups, su consolidación y apertu ra al exterior<br>• Diseño y fabricación de productos y servicios relacionados con la prevención y el bienestar, especialmente en relación con la dieta y la nutrición saludable<br>• Diseño y fabricación de dispositivos para la teleatención y telemonitorizaación de apoyo a la longevidad, discapacidad y el tratamiento de enfermedades crónicas<br>• Desarrollo de aplicaciones software para prevención y mejora de la asistencia a paciente<br>• Economía circular en dispositivos biomédicos y fármacos fomentando la reducción de desperdicios<br>• Fabricación sostenible de fármacos y dispositivos, y utilización de productos o ingredientes de origen natural<br>• Aplicación de Big data, IA y ciberseguridad para la gestión de datos médicos, genómicos y de otras fuentes, en el diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades | Prioritarias<br>Industria Agroalimentaria<br>Biofarmacia<br>Tecnología Sanitaria<br>Habilitadoras<br>TICS<br>Diseño, ingeniería y fabricación de maquinaria | • Desarrollo de industrias de electrónica avanzada, neumática, inyección de plástico y sensórica, vinculadas a las tecnologías sanitarias y con certificaciones que les permitan trabajar en la cadena de valor (ISO 13.485)<br>• TIC-Software- Aplicaciones en Salud<br>• Desarrollo de tecnologías para medicamentos inyectables<br>• Tecnologías facilitadoras para el desarrollo de ensayos clínicos<br>• Prestación de servicios a terceros desde el sector farma |





| INDUSTRIA DE LA ENERGÍA VERDE | | |
|---|---|---|
| **LÍNEAS DE TRABAJO (S4) con participación activa de la Industria** | **CADENAS DE VALOR INDUSTRIALES** | **NICHOS DE OPORTUNIDAD** |
| • Transición energética: nuevas aplicaciones de energías renovables a los procesos industriales<br>• Diseño de soluciones para el almacenamiento de energía<br>• Desarrollo de sistemas para la gestión inteligente e integración de la energía procedente de diferentes fuentes<br>• Desarrollo de vectores de energía verde (biogás, hidrógeno verde, biomasa, etc.) y biocombustibles avanzados<br>• Desarrollo de componentes para aerogeneradores: componentes innovadores más competitivos, piezas de mayor tamaño, soluciones modulares para facilitar transporte e instalación. Parques de nuevas soluciones<br>• Economía circular: reciclaje y reutilización de componentes<br>• Extensión de vida útil de los parques eólicos y solares (repotenciación, extensión o desmantelamiento sostenible)<br>• Desarrollo e implantación de tecnologías para la gestión en remoto y el mantenimiento predictivo de las instalaciones | Prioritarias<br>Automoción<br>Industria agroalimentaria<br>Bienes mecatrónicos<br>Energías renovables<br>Energía Eólica<br><br>Habilitadoras<br>TICs<br>Diseño, ingeniería y Fabricación de Maquinaria | • Electrónica y subestructuras para sistemas fotovoltaicos<br>• Bioeconomía: aprovechamiento de los residuos para hacer materiales industriales (bioplásticos, bioetanol, etc.)<br>• Remanufactura y recuperación de materiales no biológicos (economía circular)<br>• Combustibles sintéticos (e-fuel) como alternativa al vehículo eléctrico de grandes dimensiones<br>• Componentes tecnológicos para eólica: mayor sofisticación de los productos con diseño, electrónica, etc.<br>• Sistemas de generación de electricidad mediante energía eólica, onshore y offshore flotante, en hibridación con undimotriz.<br>• Generación de H2 mediante electrólisis de H2O |

| INDUSTRIA AUDIOVISUAL | |
|---|---|
| **LÍNEAS DE TRABAJO (S4) con participación activa de la Industria** | **CADENAS DE VALOR INDUSTRIALES** |
| • Fortalecer el tejido empresarial para afrontar proyectos de mayor calado<br>• Captación de grandes players<br>• Creación de empresas especializadas<br>• Desarrollo de la industria de animación digital y videojuegos<br>• Aplicación de la creatividad y productos audiovisuales en otros sectores<br>• Utilización de nuevas tecnologías para generar contenidos de mayor impacto | Prioritarias<br>Impresión<br>Audiovisual<br>Habilitadoras<br>TICS<br>Diseño e ingeniería |

| TURISMO SOSTENIBLE | |
|---|---|
| **LÍNEAS DE TRABAJO (S4) con participación activa de la Industria** | **CADENAS DE VALOR INDUSTRIALES** |
| • Transición verde a través de la movilidad sostenible<br>• Transición verde en una gestión sostenible de los espacios turísticos: regulación de accesos y flujos de visitantes<br>• Impulso a la eficiencia energética en el sistema turístico navarro<br>• Transición digital en el sistema de inteligencia de mercados turísticos | Prioritarias<br>Impresión<br>Audiovisual<br>Habilitadoras<br>TICS<br>Diseño e Ingeniería<br>Transporte y logística |

## 16.2/ Oportunidades derivadas de la colaboración desarrollada en el marco de la Eurorregión

La Eurorregión es el compromiso claro por la colaboración entre los tres territorios (Nueva Aquitania, Euskadi y Navarra) para afrontar los retos comunes del espacio transfronterizo y aprovechar las oportunidades y sinergias existentes con el objeto de contribuir al desarrollo económico, social y cultural en todo el territorio de la eurorregión. Dos de los instrumentos de mayor relieve para lograr este objetivo han sido las convocatorias de proyectos de cooperación transfronteriza y los partenariados estratégicos, éstos últimos como instrumento para desarrollar los planes estratégicos de la Agrupación.

El Plan Estratégico 2014-2020 señalaba seis sectores estratégicos convergentes en los tres territorios:

- Agricultura e Industria Agroalimentaria
- Salud y biosanidad
- Aeronáutica y transporte
- Recursos marinos y del litoral
- Construcción sostenible y madera
- Energías renovables

En el **Plan Estratégico 2021-2027**, de referencia para las empresas industriales navarras para el desarrollo de su actividad, sobre todo desde la perspectiva de la colaboración transfronteriza, los sectores estratégicos eurorregionales son:

- Salud
- Industria 4.0
- Industrias Agroalimentarias
- Energías renovables
- Construcción Sostenible
- Industrias creativas





## 16.3/ Otras oportunidades para la industria navarra

De cara a la compilación de oportunidades para el desarrollo competitivo de la industria navarra, se toman como referencia dos estrategias clave de la Comunidad Foral y que están vinculadas a la transición digital y la transición ecológica, los dos retos existentes para los próximos años:

- La **Estrategia Digital Navarra 2030**
- La **Agenda para el Desarrollo de la Economía Circular en Navarra 2030**

La Estrategia Digital de la Comunidad Foral apuesta claramente por la **Inteligencia Artificial**, y su aplicación a entornos de diferente naturaleza, como son la telemedicina, el transporte inteligente, la seguridad vial, la transición ecológica, la seguridad virtual, etc.

Algunos ámbitos claramente de desarrollo e interés para la industria navarra, y directamente para algunas de las cadenas de valor identificadas como prioritarias y habilitadoras en el Plan de Industrialización, son el **desarrollo de soluciones "*mobility as a service*", el acceso virtual y digitalización de los recursos culturales, la digitalización del sector deportivo, la gestión inteligente de quirófanos, los nuevos entornos de aprendizaje, la optimización de la agricultura, el vehículo autónomo, las soluciones vinculadas a la descarbonización de la economía y la reducción de los consumos energéticos, el turismo, el desarrollo de soluciones vinculadas al concepto de "*smart city*"**, etc. Asimismo, el despliegue de servicios basados en ciencia de datos, exigirá avanzar en materia de **supercomputación.**

Desde el punto de vista de las infraestructuras para lograr que la Comunidad de Navarra avance en la denominada economía del dato a partir de la IA y contribuya a la estrategia europea de mercado único digital, Gobierno de Navarra apuesta por el desarrollo del **Digital Innovation Hub**, el **Centro Internacional de Inteligencia Artificial (IAIC)** y, vinculados a la bioinformática y genómica, el desarrollo de una plataforma de prueba de datos, como sería **NanobioDataLab.** Asimismo, Navarra puede postularse, dado su nivel de desarrollo tecnológico, infraestructuras y la apuesta público-privada por el desarrollo de las Tic en general y de la IA en particular, para acoger un **Centro de Procesamiento de Datos Intercontinental**.

Respecto a la Agenda para el Desarrollo de la Economía Circular Navarra 2030, muestra las apuestas claras de la Comunidad Foral por temas como el **ecodiseño en las cadenas de producción de bienes y servicios y el ecodiseño en espacios urbanos**; el **uso de materiales renovables, reutilizables, biodegradables y reciclables en los procesos de producción**, con especial atención a las materias clave, por lo que los ámbitos de trabajo y oportunidad son:

- Valorización de subproductos y/o residuos
- Reutilización y reaprovechamiento de residuos de construcción y demolición
- Remanufactura industrial

También la estrategia señala áreas como los **biocombustibles de segunda generación para el transporte**, el **uso de IA en logística** para mejorar la sostenibilidad del transporte y la **logística inversa**, que son ámbitos de interés y con incidencia en la competitividad de la industria navarra.

17

# *Sistema de Gobernanza*

MADE in navarra

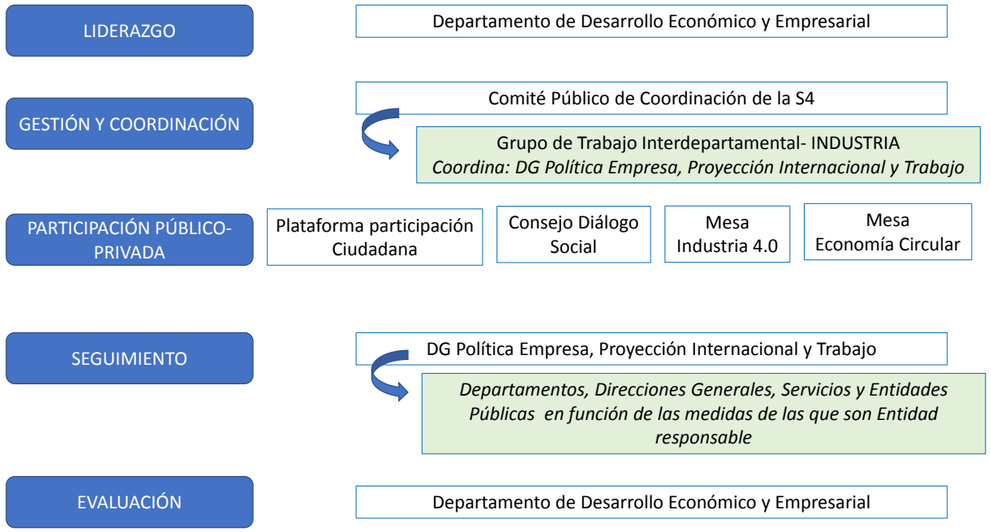
Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# 17. Sistema de Gobernanza

En el esquema que se presenta a continuación, se recoge de manera sintética la gobernanza del Plan de Industrialización 2021-2025 de Navarra.

Cabe mencionar que los instrumentos de Gobernanza del Plan Industrial de Navarra, respetarán el principio de representación equilibrada de acuerdo con el artículo 16 de la Ley Foral 17/2019, de 4 de abril, de Igualdad entre Mujeres y Hombres.

**Gráfico 54. Gobernanza del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025**




## 17.1/ Liderazgo del Plan

La coordinación de los trabajos de elaboración y redacción del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025 ha sido desarrollada por la Dirección General de Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo del **Departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra.**

Será, asimismo, esta Dirección General del Departamento, quien lidere su implantación durante el periodo de vigencia, coordinando el trabajo a realizar por las distintas entidades implicadas así como a las entidades responsables de cada una de las medidas incluidas en el Plan, así como coordinando las tareas pertinentes de seguimiento y llevando a cabo la evaluación.





## 17.2/ Participación de agentes económicos y sociales relevantes

La elaboración del Plan de Industrialización 2021-2025 ha seguido una **metodología participativa y un enfoque *bottom-up***, donde se han recibido las aportaciones de empresas, clusters, asociaciones, universidades y otros agentes económicos y sociales tanto a través de entrevistas en profundidad, la realización de una encuesta on line así como la organización de mesas de trabajo específicas para cada una de las cadenas de valor industriales, tanto prioritarias como habilitadoras, consideradas en el presente Plan.

Asimismo, se han celebrado diferentes **reuniones de trabajo con distintos Departamentos (y Direcciones Generales) del Gobierno de Navarra y las entidades públicas.**

Una vez presentado el borrador por el Consejero de Desarrollo Económico y Empresarial y la Directora General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo, el Plan estará en exposición pública a través de la **plataforma de Gobierno Abierto** y será remitido a los servicios de **participación ciudadana** para extender la participación en el Plan a toda la Sociedad navarra.

Asimismo, durante la ejecución del Plan de Industrialización de Navarra, de manera anual se presentarán sus resultados y avances a dos instrumentos con los que ya cuenta la Comunidad Foral en el marco de la colaboración público-privada, como son:

- La Mesa de Industria 4.0 (Estrategia S4)
- La Mesa de Economía Circular (Agenda para el Desarrollo de la Economía Circular en Navarra 2030)
- El Consejo de Diálogo Social (Plan de Empleo 2021-2024)

Además, el informe anual quedará publicado en diferentes sitios web de referencia, como www.observatorioempresarial-navarra.com, www.industrianavarra40.com y www.s4navarra.es.

De esta forma, a partir del análisis de resultados y avances, se podrán introducir actuaciones de mejora en las medidas del Plan de Industrialización, además de contribuir al alineamiento de los diferentes planes y estrategias del Gobierno foral para este periodo 2021-2025.

## 17.3/ Gestión y Coordinación

El Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025 se enmarca en la Estrategia de Especialización Inteligente S4 2021-2027, como mecanismo para contribuir al avance en la especialización regional desde el ámbito y las competencias de la industria.

Tal y como se ha observado en el Plan de Acción detallado en los apartados previos de este documento, corresponde a Gobierno de Navarra, atendiendo a las competencias de los diferentes Departamentos, Direcciones Generales y Servicios, su implementación, en algunos casos, con la colaboración de otros agentes intermedios que conforman el ecosistema industrial navarro.

En el marco del **Comité Público de Coordinación de la S4**, se plantea la organización de un **Grupo de Trabajo Interdepartamental, liderado por la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo** que se reunirá, de forma ordinaria, una vez al año para evaluar la evolución del Plan de Industrialización y coordinar las políticas de los diferentes Departamentos y entidades públicas responsables de su implementación, a través de **planes anuales de ejecución**, que permitirán aterrizar en mayor medida, las actuaciones a poner en marcha en cada anualidad.

## 17.4/ Seguimiento y evaluación

De cara al seguimiento del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025, éste se realizará de manera anual, dado que también se plantea, como se ha mencionado en el apartado previo, que su despliegue se realice a través de planes anuales de ejecución.

El seguimiento se realizará de una manera estructurada a través de los siguientes pasos:

1) Recopilación de datos y de información cualitativa
2) Segmentación de la información por cadenas de valor/ por ámbitos temáticos de la S4
3) Análisis estructurado de la información, tanto desde un punto de vista estadístico (cuadro de mando de indicadores) como desde el punto de vista cualitativo.

Respecto a la recogida de datos, las herramientas de trabajo serán las ya contempladas también en la estrategia de especialización S4: los indicadores oficiales publicados por el **Instituto de Estadística de Navarra (NASTAT) en la contabilidad anual, INE y EUROSTAT**; el **Observatorio Empresarial de Navarra**, orientado a cuantificar y evaluar la evolución de las prioridades temáticas desde el punto de vista del comportamiento empresarial de sus cadenas de valor y los subsectores que los componen; los resultados de la **medición de indicadores de resultados de las ayudas públicas**.

Se propone la elaboración, por parte del equipo técnico de la Dirección General de Política de Empresa, Proyección Internacional y Trabajo, de **informes anuales de seguimiento del Plan de Industrialización**, que, de manera muy concreta y específica para este Plan, recoja información tanto cualitativa como cuantitativa sobre su nivel de desarrollo.

De cara a la elaboración de estos informes anuales, se utilizará un **modelo común de informe-plantilla que se enviará a cada entidad responsable de las medidas contempladas en el Plan** donde, además de datos cuantitativos (atendiendo a lo establecido en el cuadro de mando que se recoge a continuación), se pueda recoger información cualitativa sobre el avance y resultados de dichas medidas.

En este contexto, y de cara a medir, de alguna forma, el impacto de las medidas desarrolladas en el tejido industrial de Navarra, **se realizarán dos encuestas a las empresas beneficiarias y participantes del Plan de Industrialización, una en 2023 y otra en 2025**, con preguntas relacionadas al impacto de la actividad del Plan a nivel de crecimiento y consolidación (empleos, exportación, facturación, incremento producción), transición ecológica (ahorro de consumos energético, agua, etc.), diversificación (nuevos productos, servicios, innovaciones), transición digital (mejora eficiencia procesos productivos, digitalización procesos, etc.).

Además del seguimiento anual, se propone la realización de una **evaluación intermedia externa en 2023**, dado lo cambiante del contexto de actuación de las empresas y la situación de pandemia y crisis derivada en la que se ha definido este Plan y que, seguramente, hará necesario introducir modificaciones en las medidas e instrumentos inicialmente previstos; así como una **evaluación final,** una vez finalizado el plazo de su ejecución, para medir ya los resultados e impacto de su implementación.

### 17.4.1/ Cuadro de Mando

Tal y como se ha visto en el Plan de Acción presentado previamente, el Plan de Industria de Navarra 2021-2025 está relacionado con otros planes y estrategias desarrollados por el Gobierno foral en la Comunidad.

En este sentido, y abogando como se ha hecho desde el principio, por la coordinación no sólo de las instituciones en el desarrollo de las diferentes políticas públicas, sino también de las actuaciones, el Cuadro de Mando que se presenta a continuación, se ha confeccionado tomando en consideración los indicadores que también se recogen en esos planes y estrategias forales, todo ello con objeto de facilitar el seguimiento y la evaluación del Plan de Industrialización.

Bajo estas premisas, el Cuadro de Mando de Indicadores del Plan de Industrialización 2021-2025, se presenta a continuación:





**Tabla 15. Cuadro de Mando de Indicadores 2021-2025**

| Indicador | Fuente | Punto de partida | Objetivo 2025 |
|---|---|---|---|
| INDICADORES ESTRATÉGICOS | | | |
| VAB industrial/Total | NASTAT (Cont.Tr) | 31,00% (Año 2021) | 32% |
| Empleo industrial (nº personas) | NASTAT (Cont.An) | 72.246 (Año 2019) | 74.000 |
| % mujeres en empleo industrial | NASTAT - EPA | 27% 4T 2021 | 30 % |
| Nº empresas industriales | NASTAT | 3.337 (Año 2021) | 3.500 |
| Nº de medianas empresas industriales | NASTAT | 174 (Año 2021) | 180 |
| Productividad laboral industrial (ramas manufactureras y no ramas energéticas) | NASTAT – Cont anual VAB/empleo industria | 79.188 €/trabajador (2.019) | 81.000 €/ trabajador |
| % Reducción Residuos industriales (sobre base 2010) | Estrategia S4 | 23,95% (Año 2019) | -11,4% |
| Gasto en I+D industrial empresarial/gasto en I+D total | Estrategia S4 | 33,3% (Año 2020) | 60% (*82% en 2004) |
| Banda Ancha ultrarápida (% población con cobertura 100 Mbps o más) | Estrategia S4 | 81,2% (Año 2019) | 93% |
| Nº de empresas industriales exportadoras | ICEX | 2.777 (Año 2021) | 3.000 |
| Nº de empresas industriales exportadoras regulares | ICEX | 775 (Año 2021) | 1.200 |
| Cifra de exportación de empresas industriales (millones de euros) | ICEX | 7.835,25 | 12.000 m |
| Inversión Extranjera Directa acumulada | Data Invest (SODENA) | 480,6 M Acumulado (17-20) | 500 M acumulados (21-25) |
| INDICADORES DE EJECUCIÓN | | | |
| Presupuesto ejecutado en materia de Inversiones industriales | Servicio de Fomento de la Industria | 15.244.146 (Año 2021) | 20.000.000 |
| Nº de acciones de inversión desarrolladas por las empresas industriales | Servicio de Fomento de la Industria | 284 | 350 |
| Nº de proyectos de mejora de la competitividad apoyados | Servicio de Competitividad | 95 | 150 |
| Nº de empresas beneficiarias de ayudas a la digitalización del proceso de internacionalización | Servicio de Proyección Internacional | 40 | 300 (acumulado) |
| Nº de proyectos de transformación digital apoyados a través de los programas de Gobierno de Navarra | Servicio de Fomento de la Industria | 183 | 250 |

| Indicador | Fuente | Punto de partida | Objetivo 2025 |
|---|---|---|---|
| Nº de proyectos de transición ecológica apoyados a través de los programas de Gobierno de Navarra | Servicio de Transición Energética | 78 | 150 |
| Nº de proyectos en colaboración empresas-agentes SINAI apoyados a través de los programas de Gobierno de Navarra | Servicio Proyectos Estratégicos S4. | 40 | 40 |
| Nº de empresas participantes del Programa de Empresas Tractoras y Multinacionales | SODENA | | 50 |
| Iniciativas de Compra Pública de Innovación puestas en marcha | DG Innovación | | 4 |
| Nº de doctorandos en empresas industriales | DG Innovación S I+D+i | 18 | 18 |
| Nº de empresas industriales navarras asociadas a Cluster | Servicio de Competitividad | 484 | 700 |
| Nº de empresas industriales navarras participando en acciones de formación especializada a través de los programas de Gobierno de Navarra | Sistema Navarro de Empleo | 4 | 10 |
| Nº emprendimientos industriales apoyados a través del programa Scale-up | CEIN | 46 | 200 |
| Nº empresas industriales beneficiarias de las líneas de capital riesgo y capital semilla | SODENA | 23 | 88 |
| Planes comarcales definidos | Servicio de Competitividad | 4 | 6 |
| Superficie para uso industrial urbanizada | Servicio de Fomento de la Industria | 340.0000 | 2.000.000 (acumulado) |

18

# *Presupuesto*

MADE in navarra

Gobierno de Navarra

Nafarroako Gobernua

# 18. Presupuesto

| LÍNEAS Y ACTUACIONES DEL PLAN | 2021 | 2022 | | 2023 | 2024 | 2025 | TOTALES |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Eje 1. La empresa industrial resiliente, sostenible y competitiva como pilar central de la política industrial | | | | | | | |
| **L.1.1. FINANCIACIÓN E INVERSIONES** | 16.615.000 | 22.165.000 | | 20.500.000 | 21.500.000 | 21.500.000 | **102.280.000** |
| **L.1.2. INTERNACIONALIZACIÓN** | 1.379.798 | 2.164.740 | | 2.001.200 | 1.850.000 | 1.850.000 | **9.245.738** |
| **L.1.3. DIGITALIZACIÓN E INDUSTRIA 4.0** | 2.520.000 | 2.470.000 | | 2.198.825 | 2.620.000 | 2.620.000 | **12.428.825** |
| **L.1.4. SOSTENIBILIDAD Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA INDUSTRIAL** | 15.000 | 3.825.000 | | 2.676.000 | 1.879.000 | 1.882.000 | **10.277.000** |
| **L.1.5 I+D+I** | 24.379.547 | 26.397.000 | | 26.459.000 | 26.464.000 | 26.469.000 | **130.168.547** |
| Eje 2. Puesta en valor de la industria como motor económico y social: oportunidades de empleo y de creación de empresas | | | | | | | |
| **L.2.1. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y TALENTO** | 8.964.382 | 8.593.700 | | 8.718.700 | 7.493.700 | 4.140.000 | **37.910.482** |
| **L.2.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS** | 10.300.000 | 10.000.000 | | 11.500.000 | 11.500.000 | 11.500.000 | **54.800.000** |
| **L.2.3 INNOVACIÓN ABIERTA E INTRAEMPRENDIMIENTO** | 50.000 | 50.000 | | 50.000 | 50.000 | 50.000 | **250.000** |
| **L.2.4 ATRACCIÓN DE INVERSIONES DE NICHO** | 100.000 | 150.000 | | 150.000 | 150.000 | 150.000 | **700.000** |
| Eje 3. Fortalecimiento y desarrollo de industria como vector de cohesión territorial | | | | | | | |
| **L.3.1 DESARROLLO TERRITORIAL ADAPTADO** | 950.010 | 1.875.000 | | 2.082.000 | 1.725.000 | 1.825.000 | **8.457.010** |
| Eje 4. Impulso a la colaboración, al desarrollo del ecosistema innovador y la generación de redes | | | | | | | |
| **L.4.1 ENTIDADES DE APOYO** | 21.800.000 | 21.748.000 | | 22.000.000 | 22.100.000 | 22.100.000 | **109.748.000** |
| **L.4.2 POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL** | 717.000 | 717.000 | | 717.000 | 717.000 | 717.000 | **3.585.000** |
| Eje 5. Mejora de la infraestructura de apoyo a la industria | | | | | | | |
| **L.5.1. INFRAESTRUCTURAS** | 2.326.000 | 5.878.150 | | 8.800.000 | 5.186.000 | 3.800.000 | **25.990.150** |
| Eje 6. Una nueva gobernanza para impulsar la industria | | | | | | | |
| **L.6.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA REGIONAL** | 36.300 | 36.300 | | 36.300 | 36.300 | 36.300 | **181.500** |
| **L.6.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN** | 30.000 | 30.000 | | 30.000 | 30.000 | 30.000 | **150.000** |
| **TOTALES** | **90.183.037** | **106.099.890** | | **107.919.025** | **103.301.000** | **98.669.300** | **506.172.252** |

# Anexos

MADE in navarra

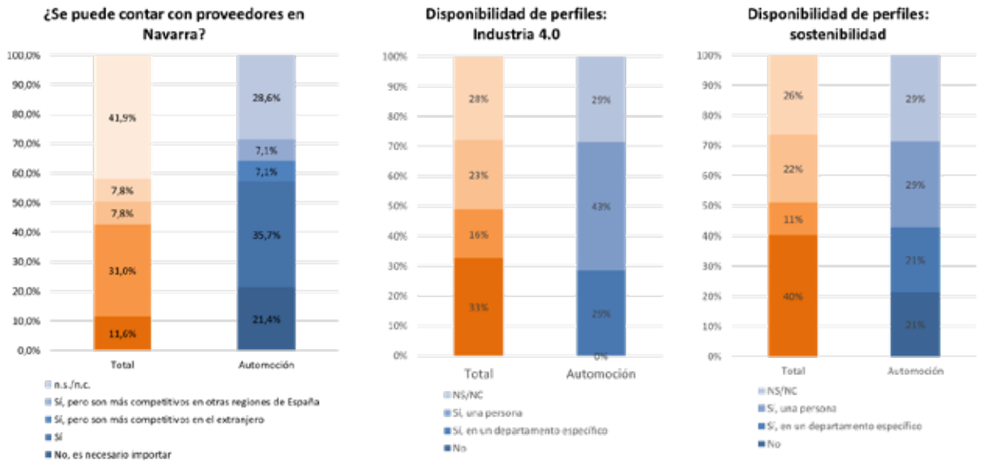
Gobierno de Navarra

Nafarroako Gobernua

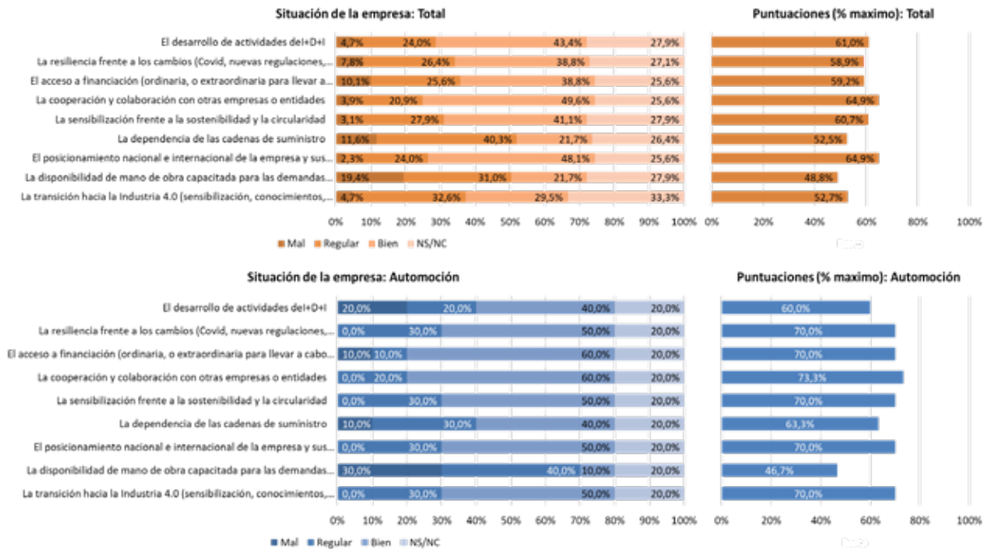
# ANEXOS: Resultado de la encuesta por cadena de valor

## Cadena de valor de automoción

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



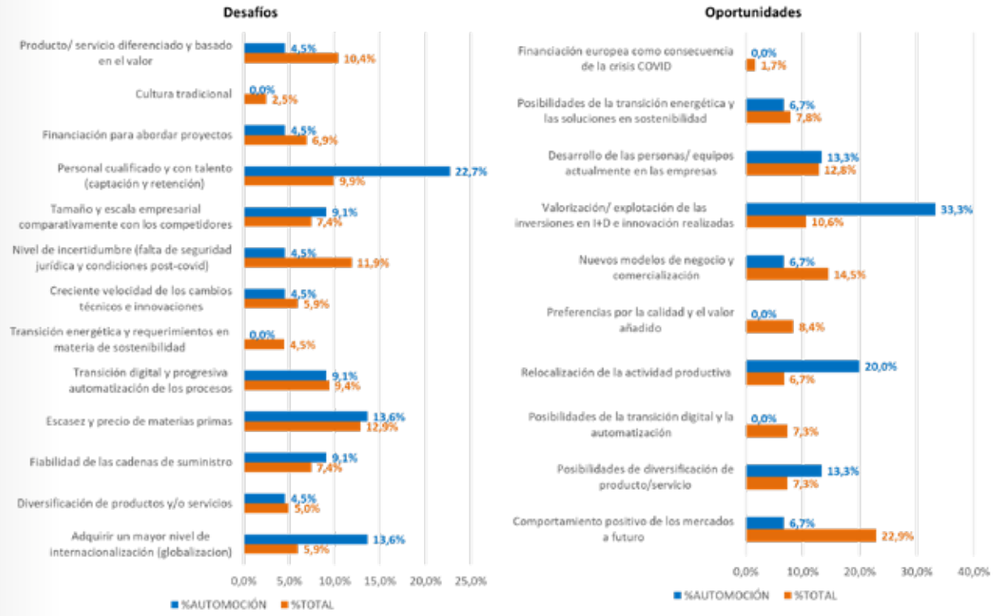

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



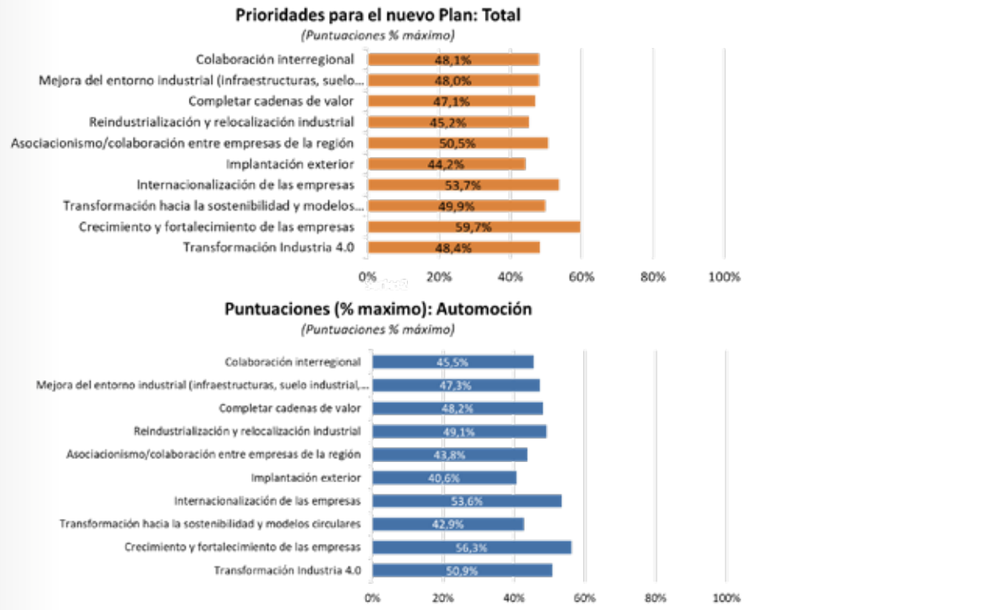





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

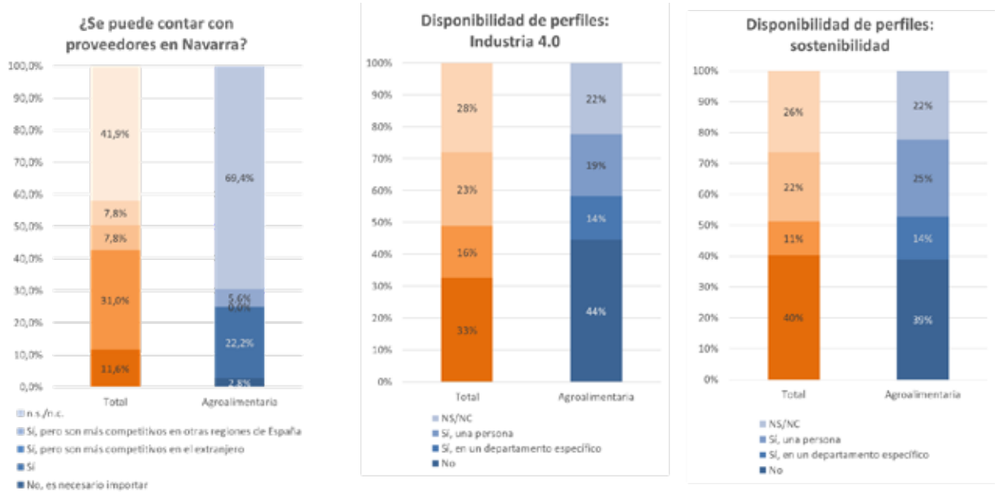



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

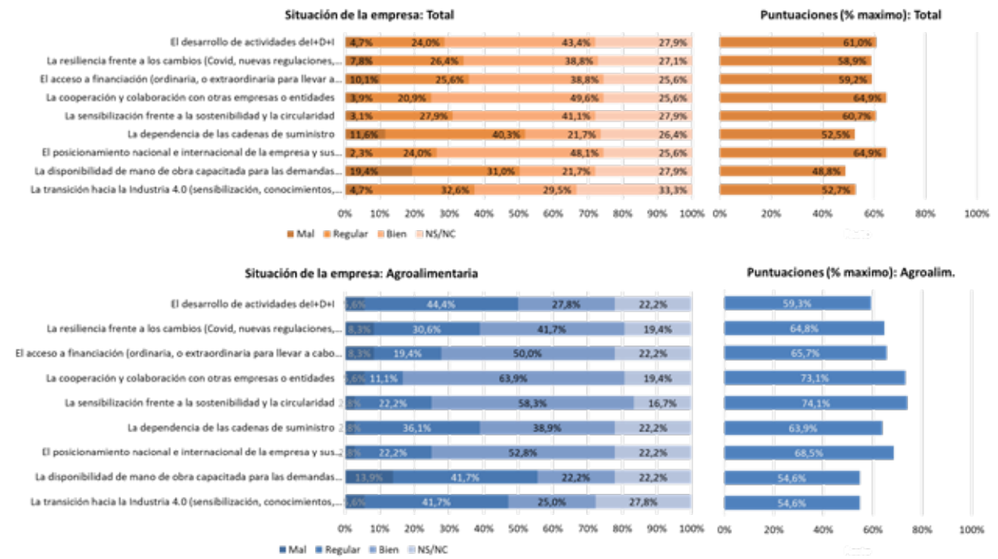


## Cadena de valor de agroalimentación

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



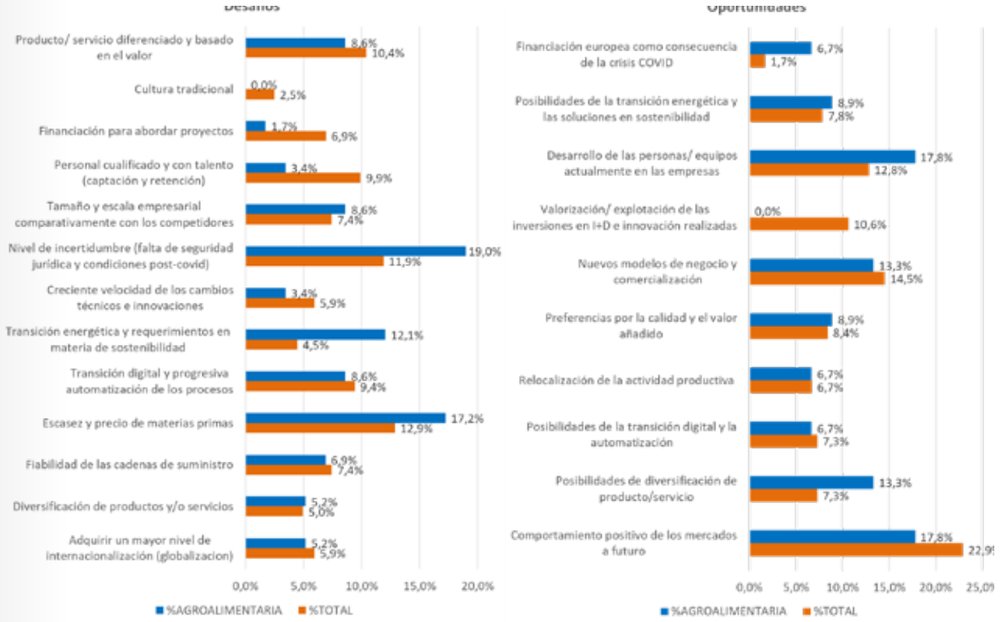

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra








### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

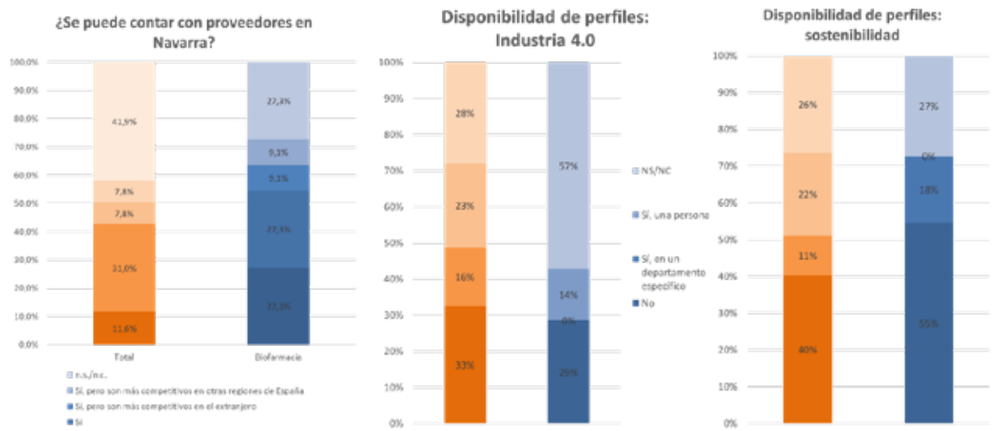



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

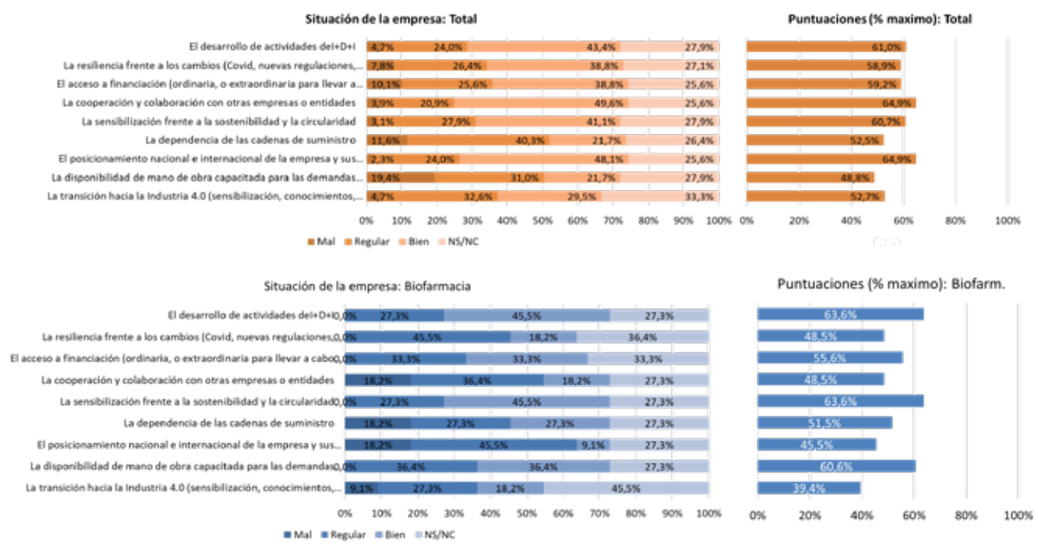


## Cadena de valor de biofarmacia

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



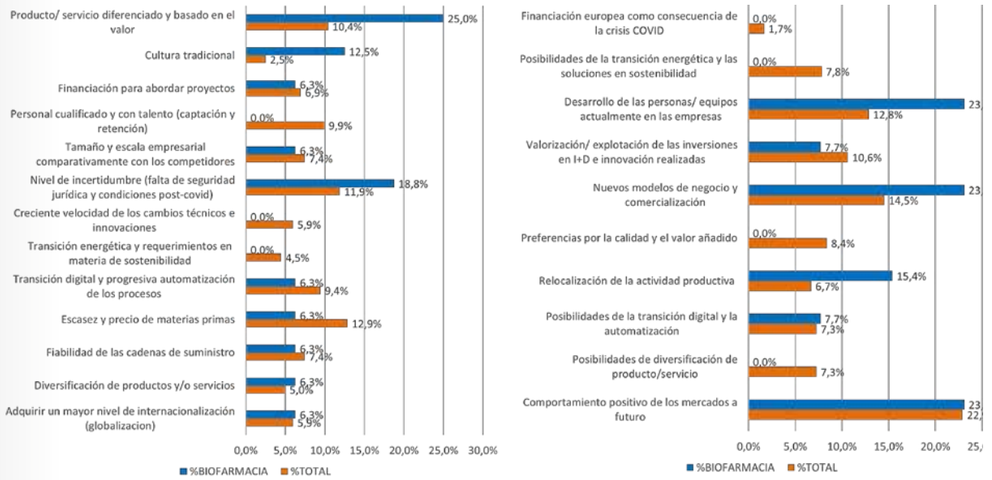

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



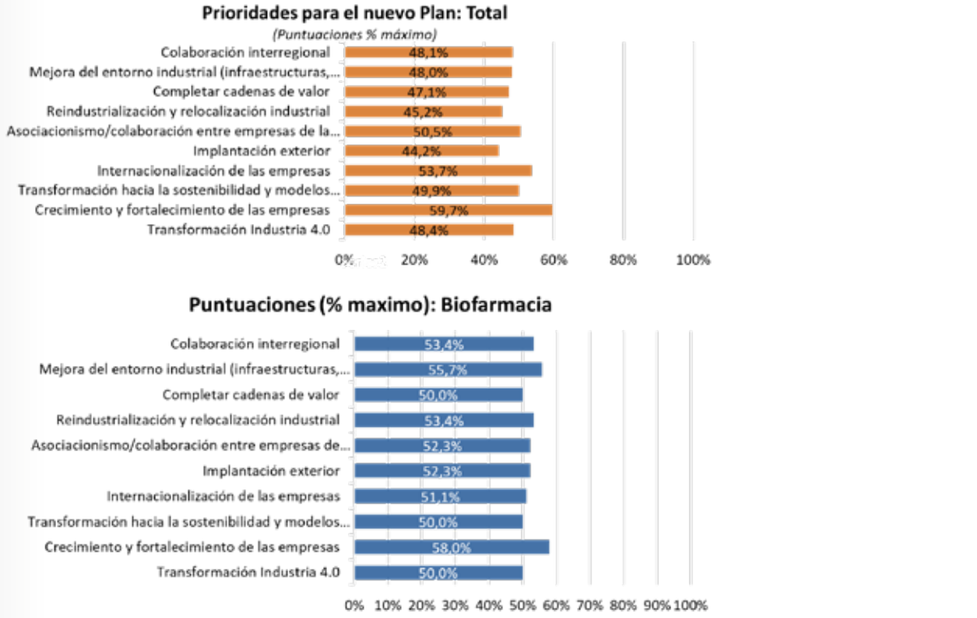





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

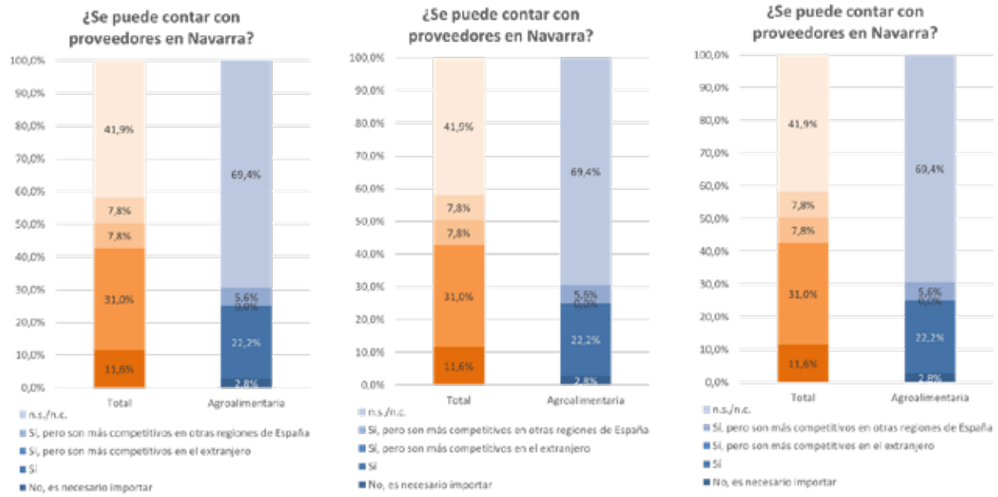



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

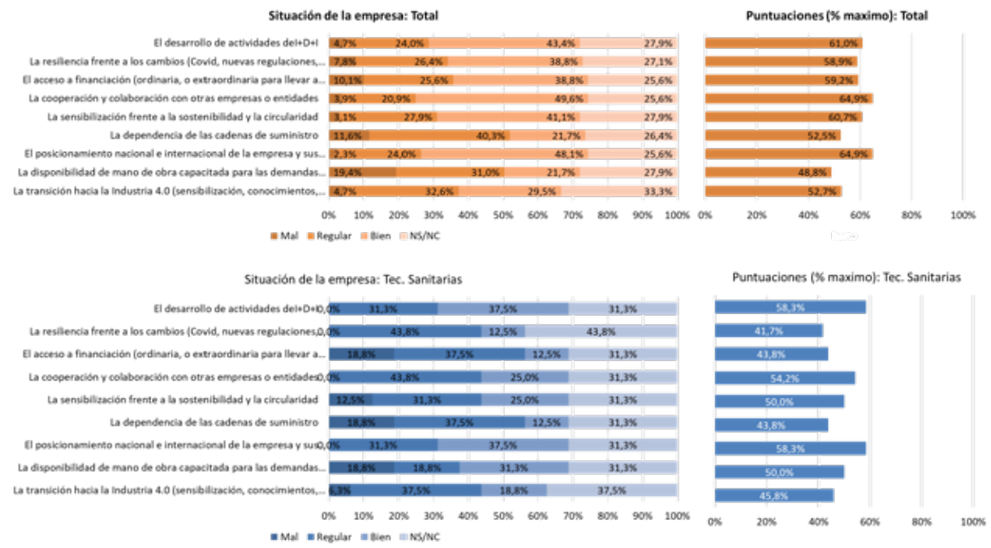


## Cadena de valor de tecnologías sanitarias

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



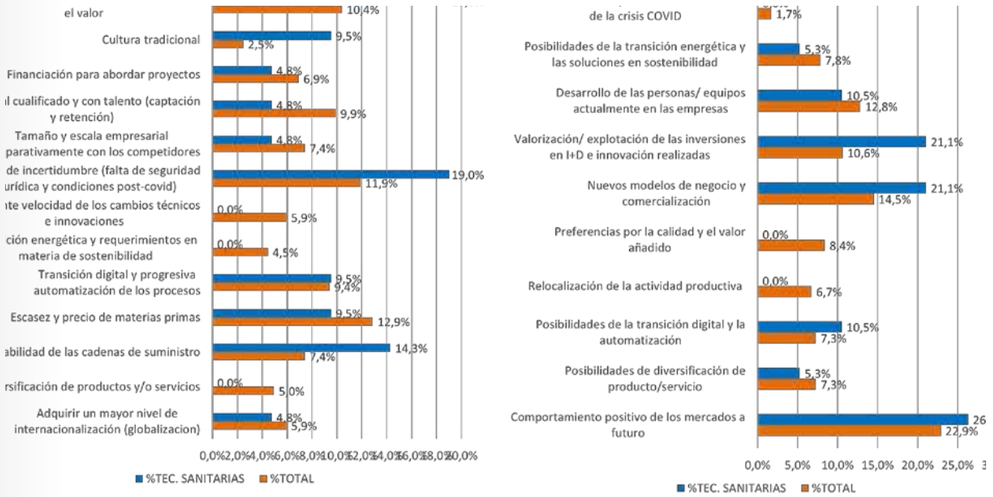

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



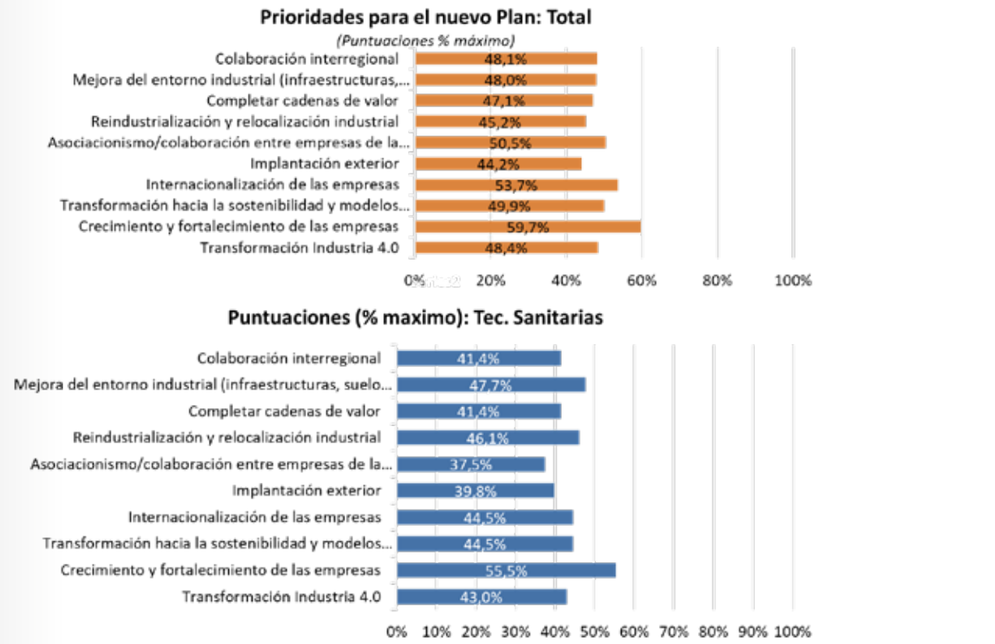





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

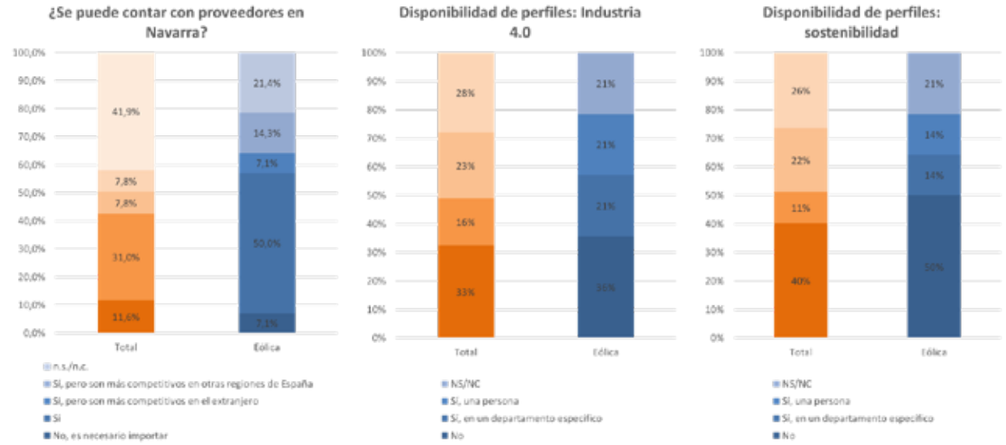



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

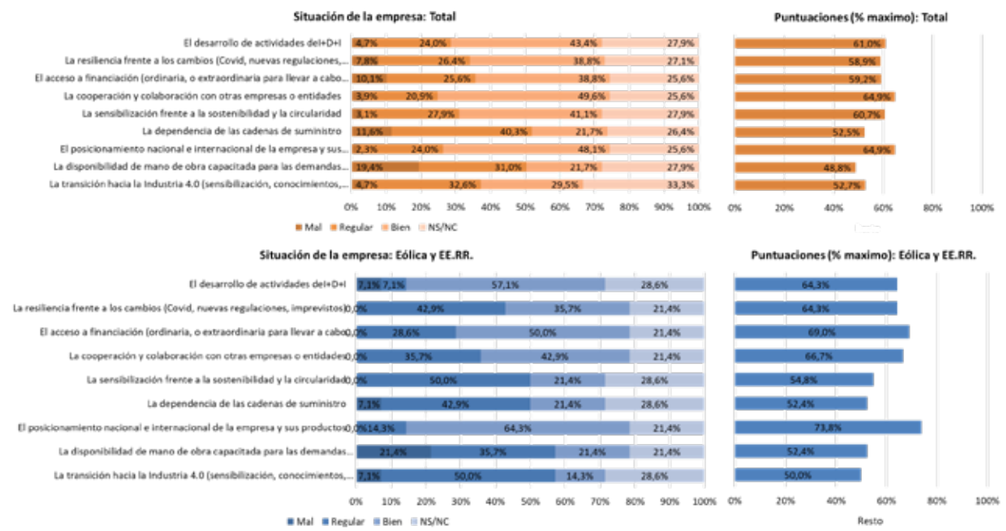


## Cadena de valor de eólica y de energías renovables

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



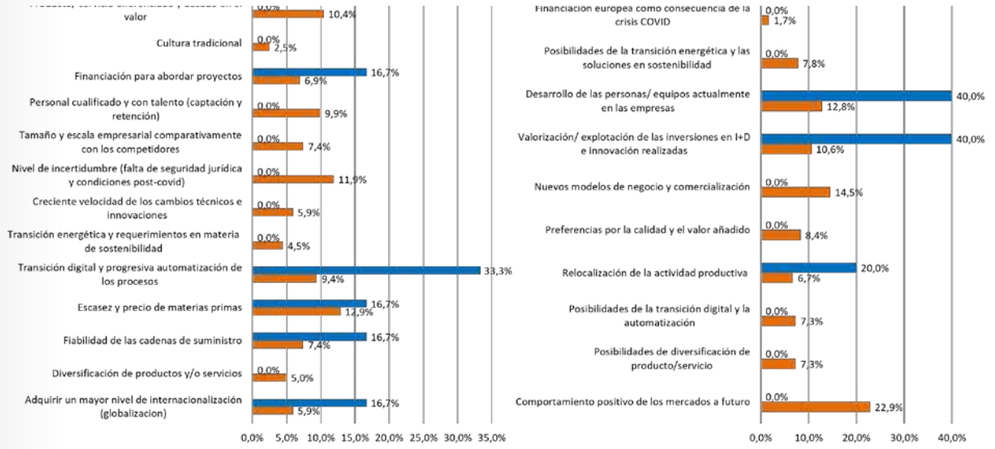

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



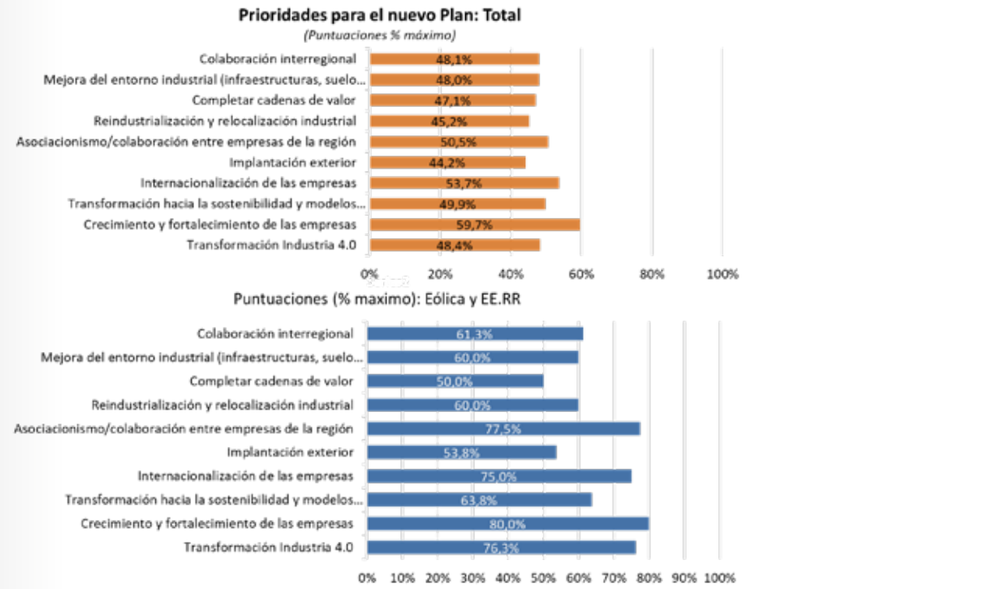





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

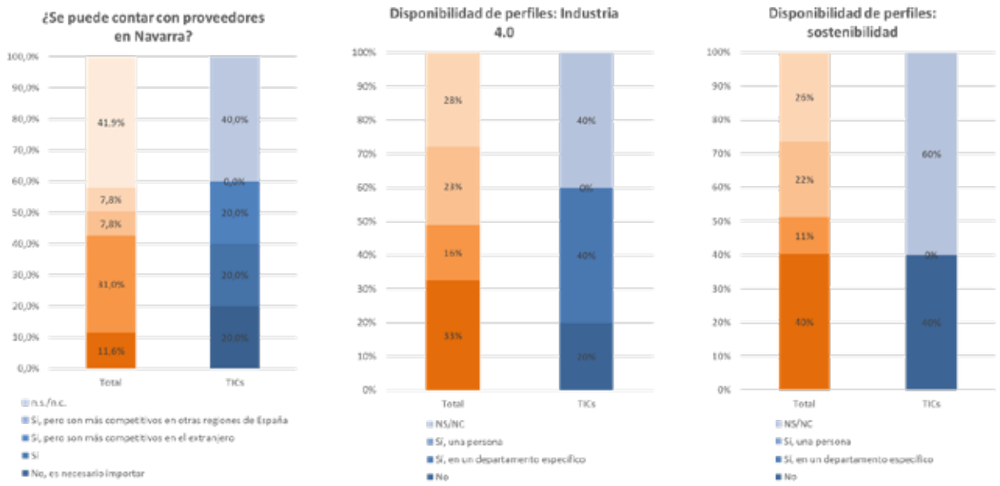



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

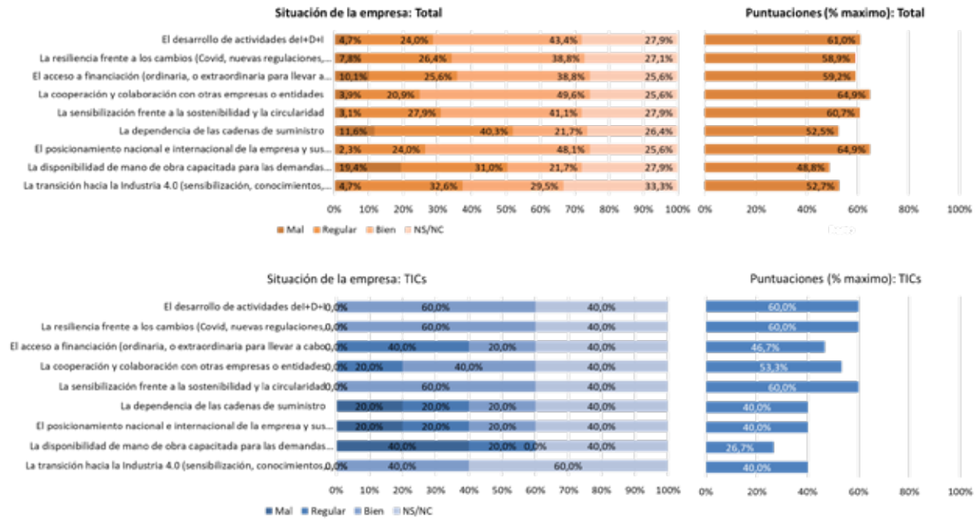


## Cadena de valor de TICs

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



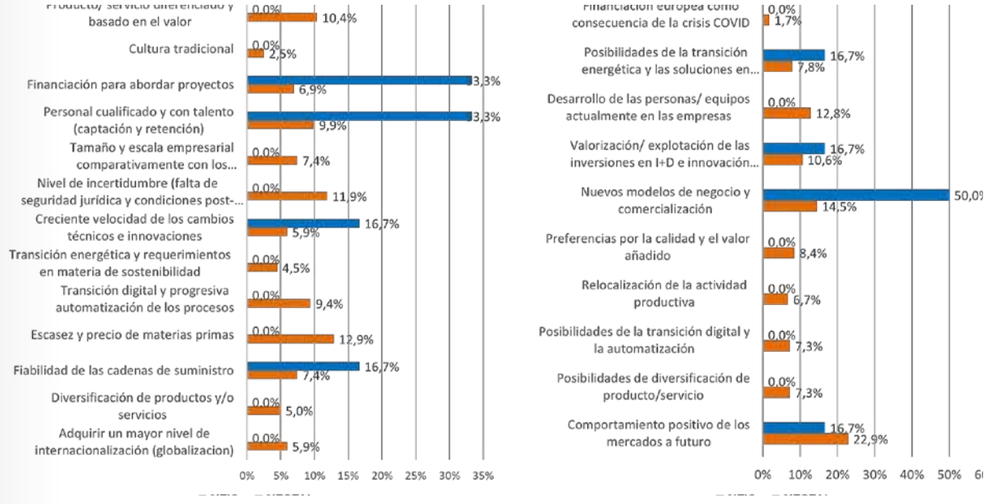

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



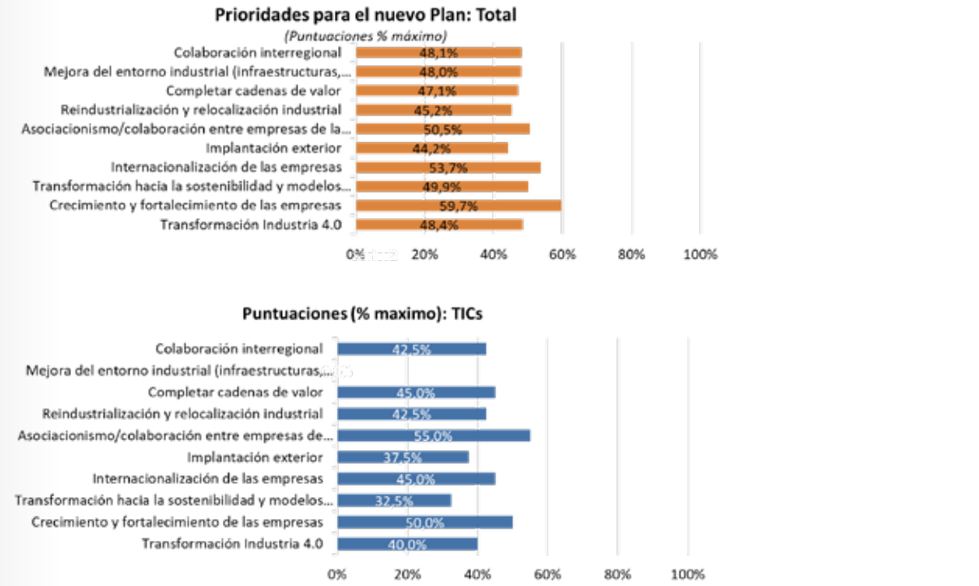





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

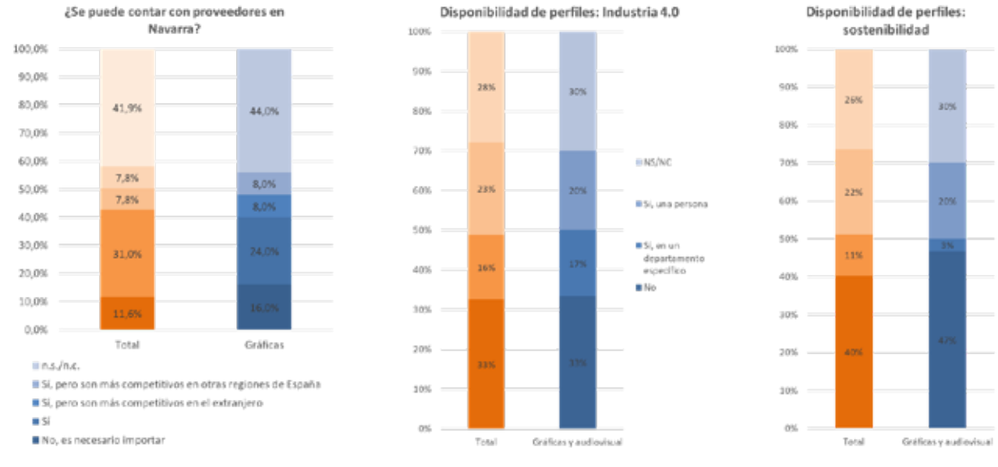



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

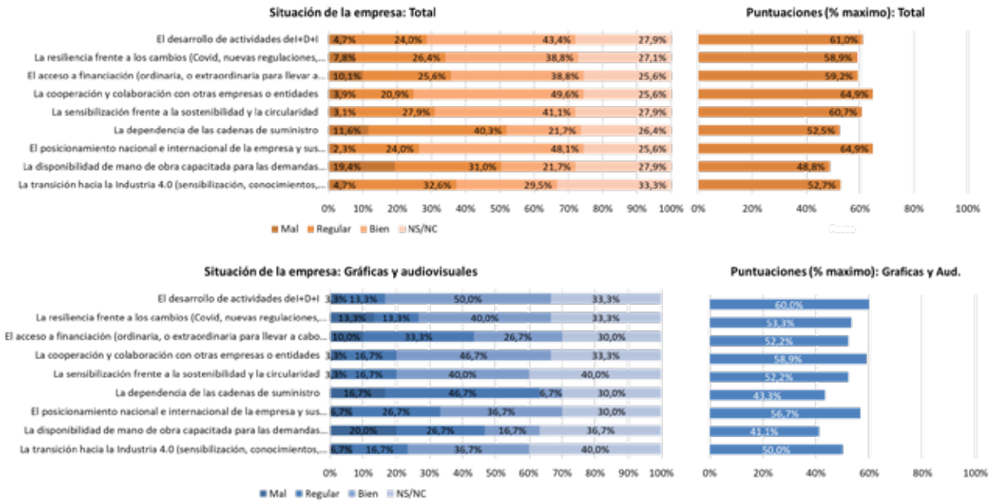


## Cadena de valor de actividades gráficas y audiovisuales

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



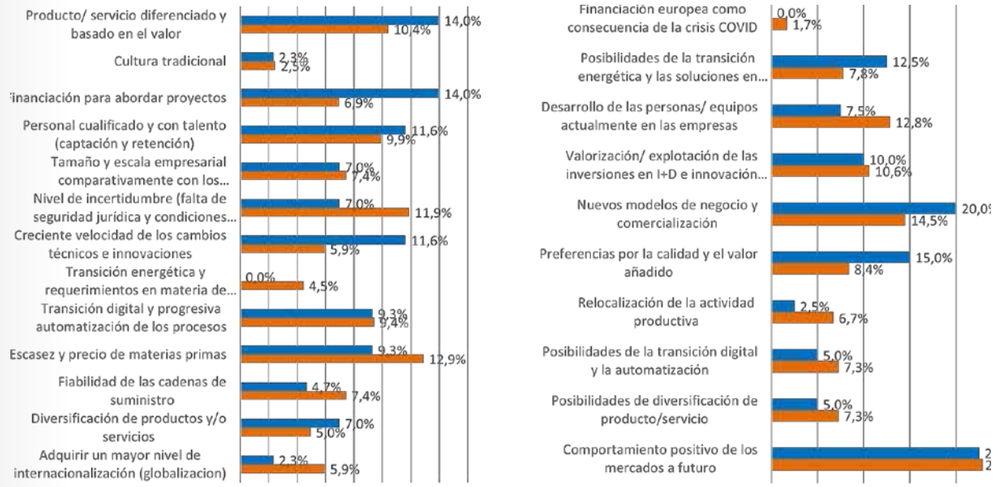

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



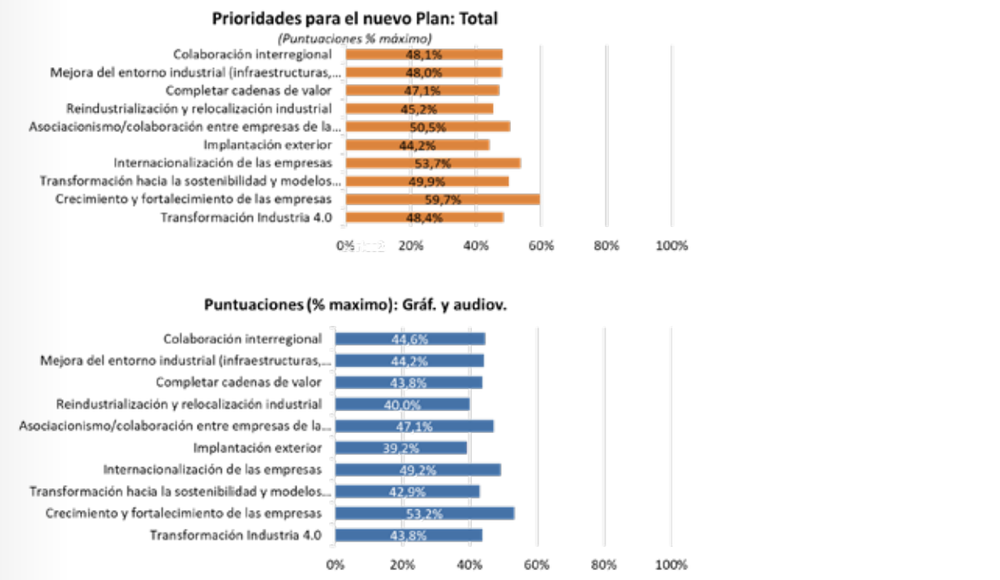





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

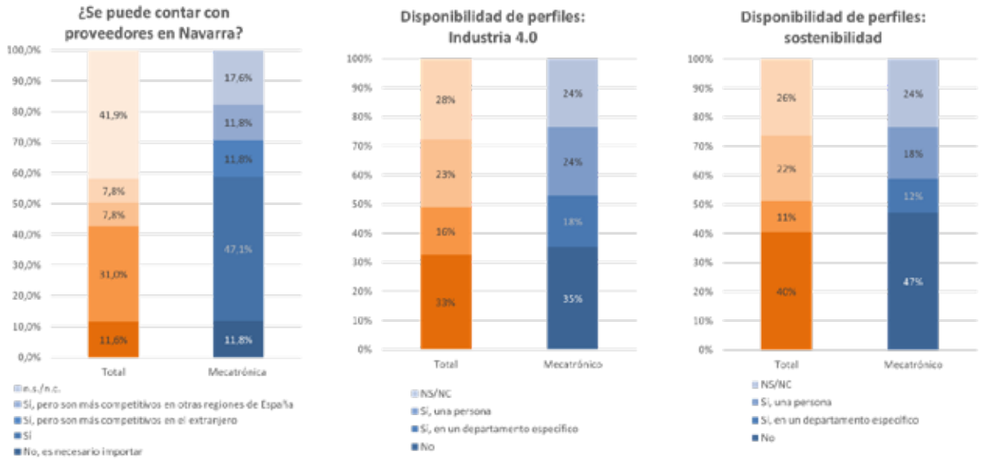



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

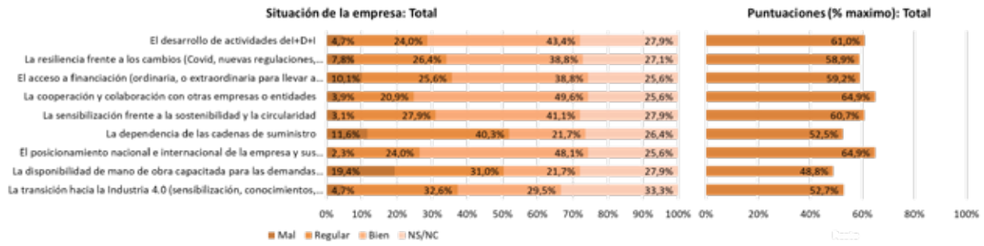


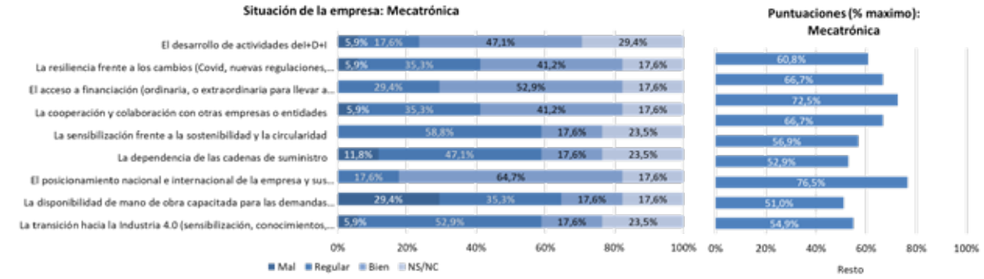
## Cadena de valor de mecatrónica

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad




### Situación actual de las empresas industriales en Navarra

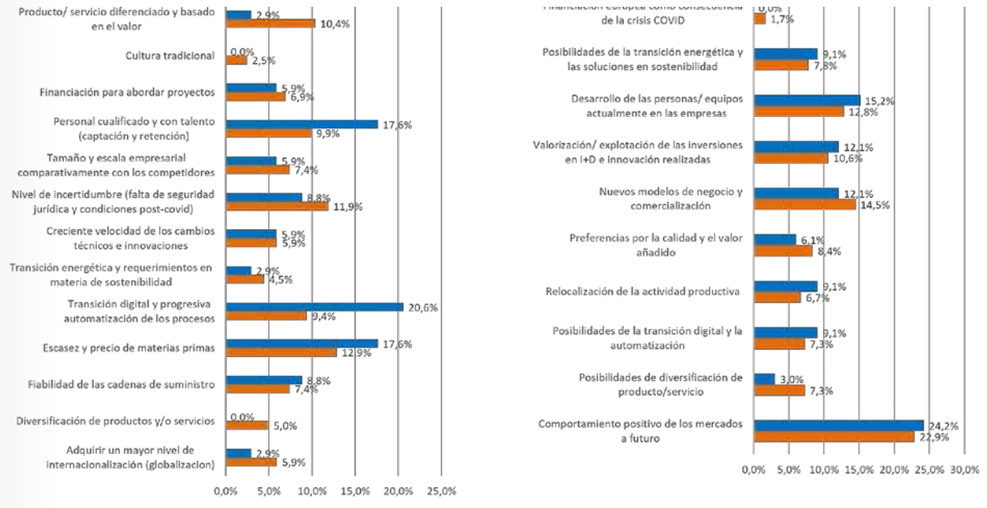




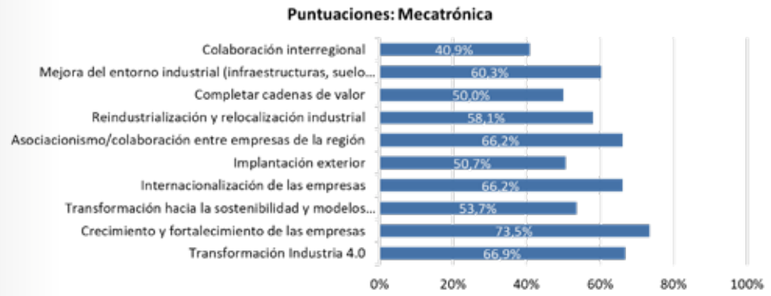



### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro



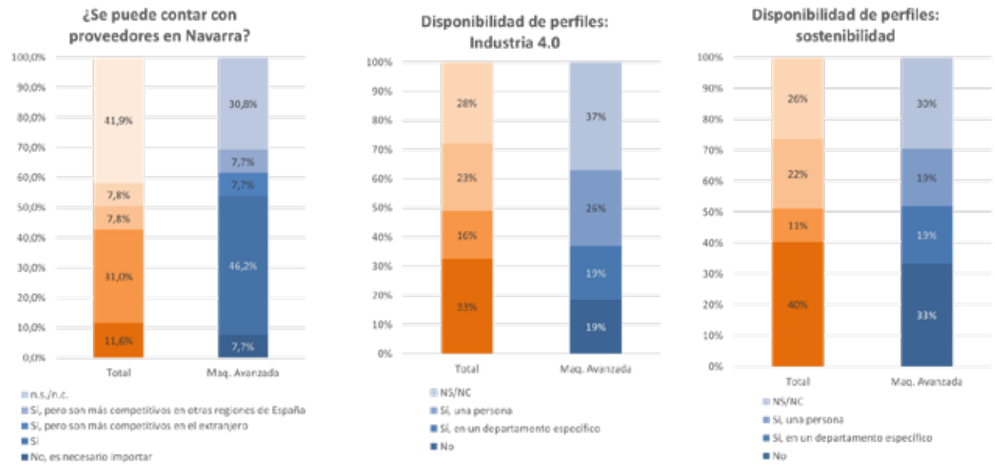

### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25



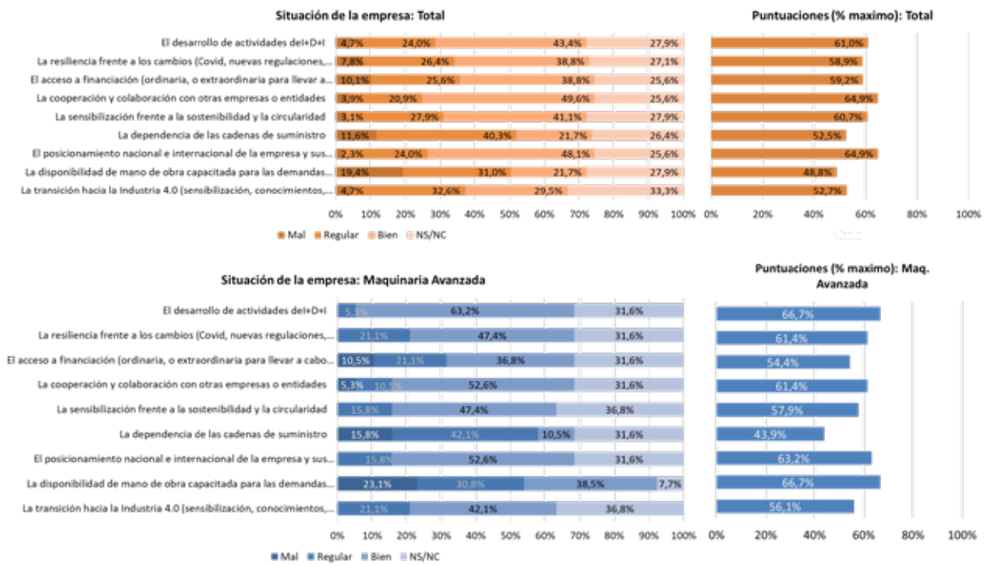



## Cadena de valor de diseño, ingeniería y maquinaria avanzada

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad



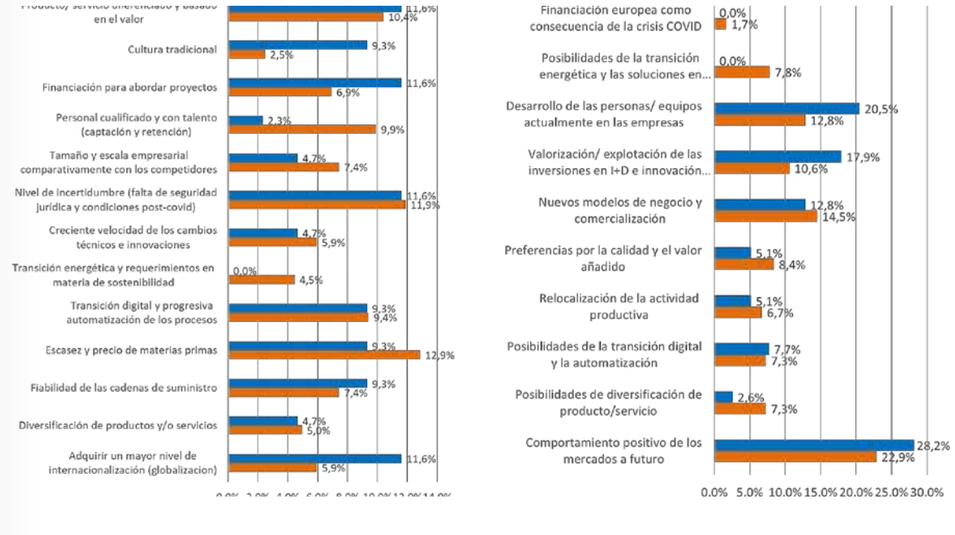

### Situación actual de las empresas industriales en Navarra



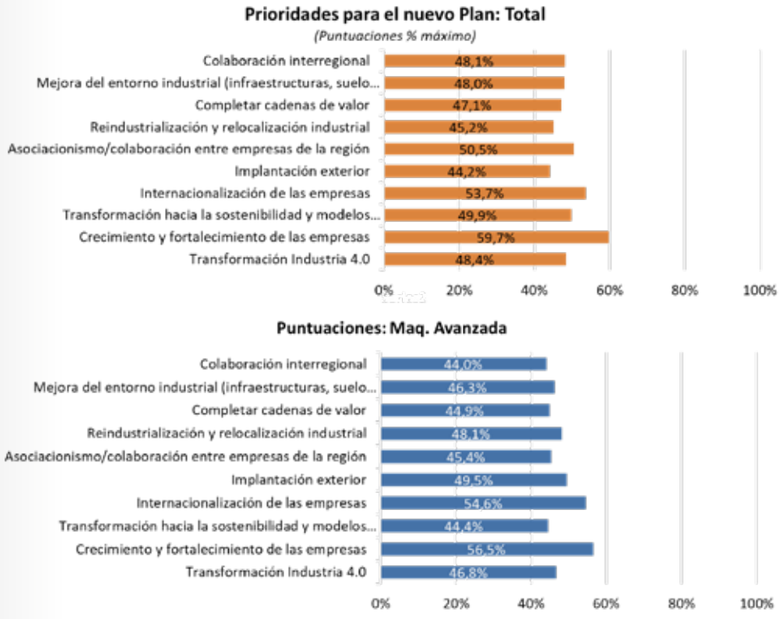





### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro

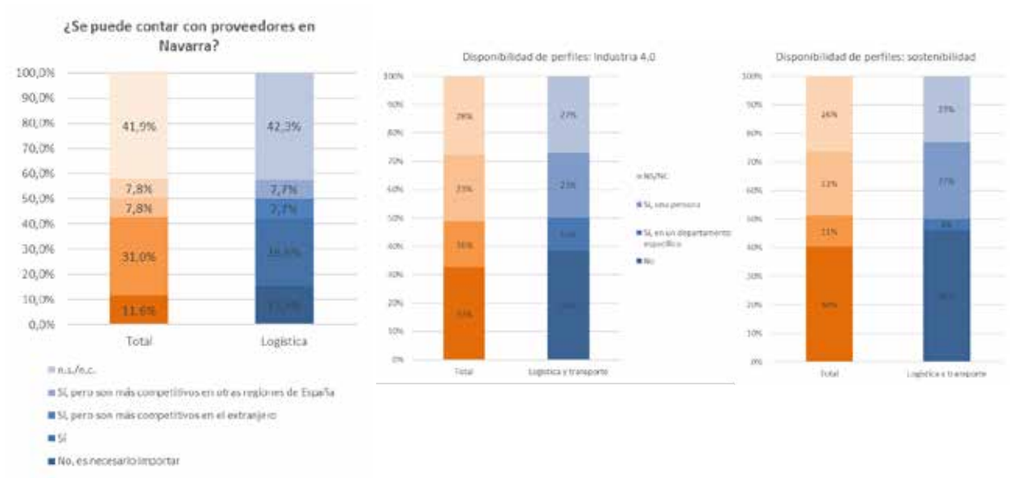



### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25

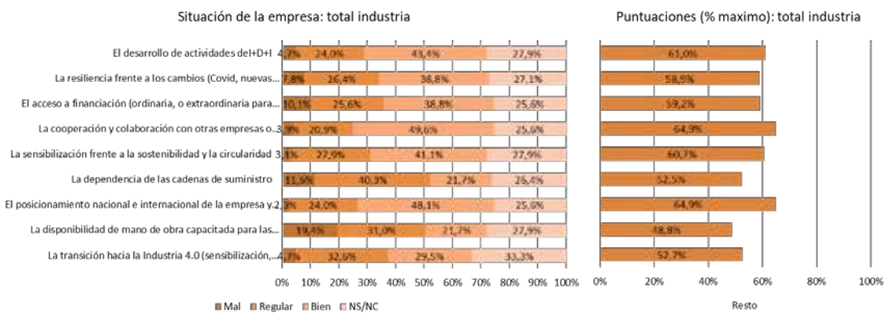


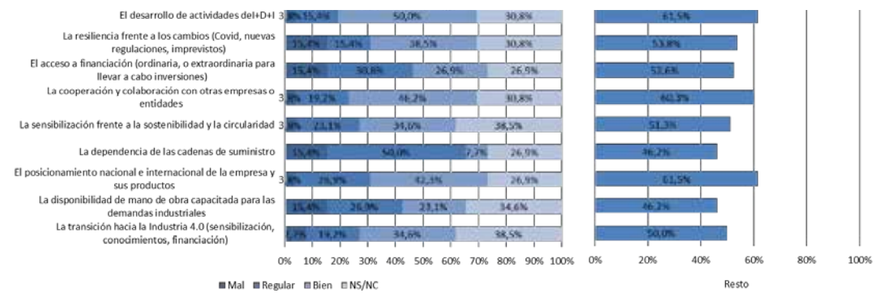
## Cadena de valor de logística y transporte

### Disponibilidad de cadena de suministro en Navarra y perfiles 4.0 y de sostenibilidad




### Situación actual de las empresas industriales en Navarra

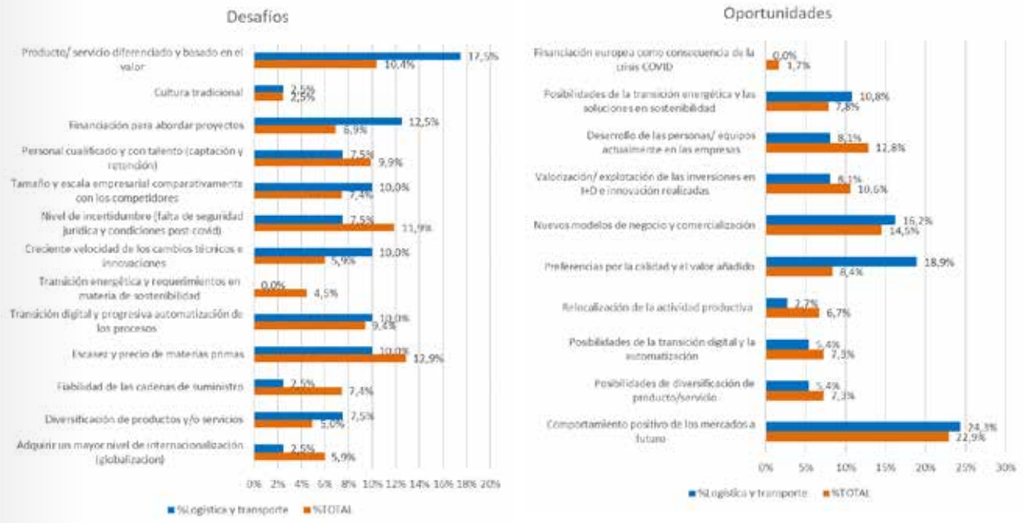


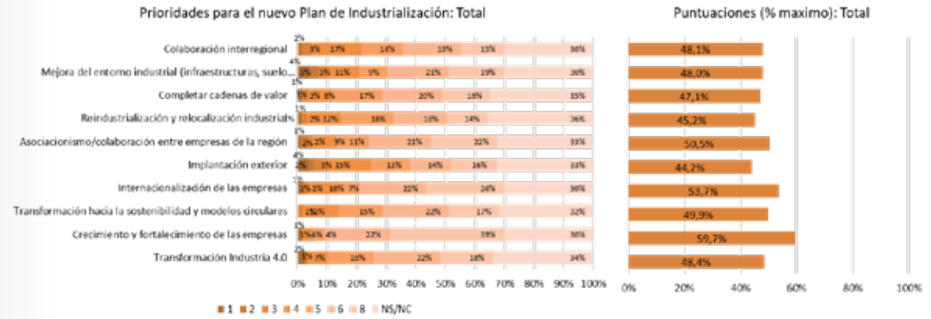


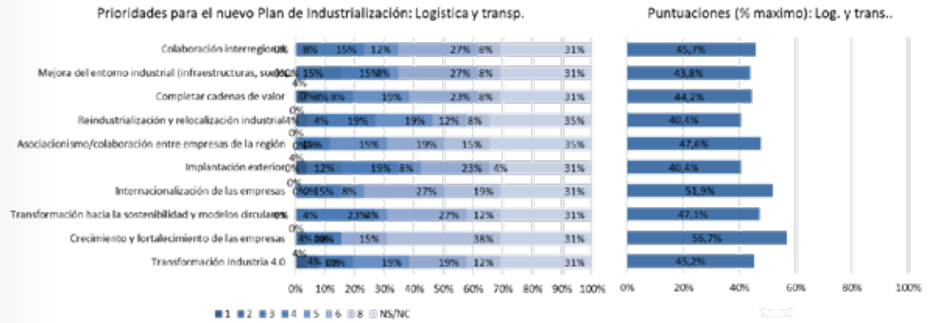



### Desafíos y oportunidades identificados de cara a futuro




### Prioridades que deberían ser consideradas en la definición del Plan Industrial 21-25



# Índice de gráficos y tablas

MADE in navarra

Gobierno de Navarra · Nafarroako Gobernua

# Índice de gráficos

**Gráfico 1.** Principales estrategias de impacto sobre la industria de Navarra 12
**Gráfico 2.** Principales marcos de referencia 16
**Gráfico 3.** Los objetivos de desarrollo sostenible 17
**Gráfico 4.** Marco regional de referencia en Navarra 20
**Gráfico 5.** Valor agregado de la industria global (%PIB), 2000, 2005, 2010 Y 2020 24
**Gráfico 6.** PIB y el empleo de Navarra: principales cifras y evolución 28
**Gráfico 7.** Distribución sectorial del VAB y el empleo de Navarra entre 2008 y 2019. 30
**Gráfico 8.** Distribución sectorial del empleo de Navarra por sexo en 2008 y 2021 31
**Gráfico 9.** Evolución del PIB y el empleo industriales en Navarra 32
**Gráfico 10.** Importancia en la Industria en el empleo (2008-2021) 33
**Gráfico 11.** Evolución de la productividad aparente del trabajo 39
**Gráfico 12.** Distribución sectorial de las multinacionales en Navarra, 2017 40
**Gráfico 13.** Gasto en I+D de la Industria: miles €, % Navarra e intensidad comparada 42
**Gráfico 14.** Evolución de las empresas exportadoras navarras (2015-2020) y ranking de exportaciones e importaciones por país en 2020 42
**Gráfico 15.** Peso de las exportaciones y variación entre 2015 y 2020 43
**Gráfico 16.** Localización de la industria de Navarra por Comarcas 44
**Gráfico 17.** Mapa de empresas de Navarra por municipio 44
**Gráfico 18.** Ámbitos y entidades de apoyo a la competitividad industrial de Navarra 45
**Gráfico 19.** Ubicación de suelo industrial 47
**Gráfico 20.** Situación de las cadenas de valor estratégicas de la industria 53
**Gráfico 21.** Representación de la cadena de valor de automoción 55
**Gráfico 22**. Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de automoción 56
**Gráfico 23.** Representación de la cadena de valor mecatrónica 59
**Gráfico 24.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de mecatrónica 60
**Gráfico 25.** Representación de la cadena de valor de agroalimentación 63
**Gráfico 26.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor agroalimentaria 64
**Gráfico 27.** Representación de la cadena de valor de biofarmacia 67
**Gráfico 28.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de biofarmacia 68
**Gráfico 29.** Representación de la cadena de valor de tecnologías sanitarias 69
**Gráfico 30.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de tecnologías sanitarias 70
**Gráfico 31.** Representación de la cadena de valor eólica 73
**Gráfico 32.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de eólica 74
**Gráfico 33.** Representación de la cadena de valor de las energías renovables 75
**Gráfico 34.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de energías renovables 76
**Gráfico 35.** Representación de la cadena de valor de las TICs 79
**Gráfico 36.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de las TICs 80
**Gráfico 37.** Representación de la cadena de valor de las actividades gráficas y audiovisuales 81
**Gráfico 38.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de las actividades gráficas y audiovisuales 82
**Gráfico 39.** Representación de la cadena de valor de diseño, ingeniería y maquinaria avanzada 85
**Gráfico 40.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de diseño, ingeniería y maquinaria avanzada 86
**Gráfico 41.** Representación de la cadena de valor de la logística 88
**Gráfico 42.** Evolución del número de locales y el coeficiente de especialización del núcleo de la cadena de valor de la logística 89
**Gráfico 43**. DAFO de la Industria de Navarra 98
**Gráfico 44**. Cadenas de valor prioritarias y habilitadoras en Navarra 103
**Gráfico 45.** Estructura general del Plan de Industrialización 2021-2025 107
**Gráfico 46.** Cadenas de valor industriales en las prioridades temáticas de la S4 de Navarra 108
**Gráfico 47.** Línea de actuación en el Eje Estratégico 1 122
**Gráfico 48.** Líneas de actuación en el Eje Estratégico 2 125
**Gráfico 49.** Línea de actuación en el Eje estratégico 3 127
**Gráfico 50.** Línea de actuación en el Eje estratégico 4 130
**Gráfico 51.** Línea de actuación en el Eje estratégico 5 131
**Gráfico 52.** Línea de activación en el Eje Estratégico 6 133
**Gráfico 53.** Cadenas de valor industriales en las principales temáticas de la S 4 Navarra 178
**Gráfico 54.** Gobernanza del Plan de Industrialización de Navarra 2021-2025 186





# Índice de tablas

**Tabla 1.** VAB navarro por sub-ramas industriales. Comparativa 2008-2019 34
**Tabla 2.** Puestos de trabajo por sub-ramas industriales. Comparativa 2008-2019 35
**Tabla 3.** Estructura del tejido industrial de Navarra 36
**Tabla 4.** Distribución y evolución de las empresas industriales de Navarra por CNAE 37
**Tabla 5.** Evolución de la estructura de costes laborales en la industria navarra y comparativa con el resto de CCAA 38
**Tabla 6.** Oferta de suelo industrial de Navarra 48
**Tabla 7.** Cuadro de mando estratégico definido en el Plan 95
**Tabla 8.** Ejes estratégicos líneas de actuación 2021-2025 120
**Tabla 9.** Líneas de actuación Eje Estratégico 1 123
**Tabla 10.** Líneas de actuación Eje Estratégico 2 126
**Tabla 11.** Líneas de actuación Eje Estratégico 3 128
**Tabla 12.** Líneas de actuación Eje Estratégico 4 130
**Tabla 13.** Líneas de actuación Eje Estratégico 5 132
**Tabla 14.** Líneas de actuación Eje Estratégico 6 134
**Tabla 15.** Cuadro de Mando de Indicadores 2021-2025 189