



EL ESPEJO DE NAVARRACAPITALES

"UN ANÁLISIS CUALITATIVO SOBRE LA ECONOMÍA,
LA EMPRESA Y EL MERCADO DE TRABAJO EN NAVARRA"

a través de sus protagonistas



INTRODUCCIÓN

¿Cómo percibimos la situación económica?, ¿hacia dónde evoluciona el tejido productivo de Navarra?, ¿qué retos preocupan a sus protagonistas?, ¿qué actuaciones nos ocupan o debieran para crecer a largo plazo?

Éstas son algunas de las cuestiones que trata de responder el documento que desarrollamos a continuación bajo el nombre de “El espejo” de Navarra-capital.es. Se trata de un análisis de la Navarra de la empresa y la economía: cómo estábamos, cómo estamos, y cómo estaremos a través de los “ojos” de sus protagonistas y actores. En definitiva, un documento de enorme importancia cualitativa y cuantitativa en la medida en que está destinado a convertirse en un medidor permanente del “estado de salud” de nuestra economía y el mundo empresarial.

Para lograrlo en esta edición han participado medio centenar de entidades locales. Además, se han realizado 34 entrevistas personales con algunos de los principales referentes de la activi-

dad económico-empresarial de nuestro territorio. La información contenida en “El Espejo” se ha completado, también, con dos focus group realizados en Pamplona y Tudela, respectivamente, con los principales actores generadores de la actividad productiva de dichas áreas geográficas.

Coordinado por la prestigiosa socióloga y colaboradora habitual de NavarraCapital.es, Eva Perujániz, los lectores de “El Espejo” no solo obtendrán claves imprescindibles que les permitirán dotarse de elementos necesarios para hacerse una idea de la situación en la que se encuentra nuestra región. Igualmente, la lectura sosegada de este trabajo le informará, en primer persona, de los principales retos de futuro a los que se enfrenta nuestro tejido productivo así como las estrategias que sus responsables han diseñado para afrontar unas materias tan vitales para la competitividad y eficacia de una organización como la digitalización, el liderazgo y la gestión de personas, la innovación o la internacionalización, por citar solo algunos ejemplos.

ÍNDICE

AUTORÍA	4
1. COMO SE HA CONSTRUIDO “EL ESPEJO”	5
1.1 46 PROFESIONALES SE HAN MIRADO EN EL ESPEJO DE NAVARRACAPITAL.ES	
2. PRIMERA FOTO GENERAL: LA ECONOMÍA NAVARRA SE PERCIBE CON BUEN ESTADO DE SALUD	6
3. EL BUEN ESTADO DE SALUD Y LA RECUPERACIÓN, ¿HA LLEGADO A LOS BOLSILLOS?	7
4. LA CRISIS TRANSFORMA Y DEJA HUELLA EN LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD NAVARRA	8
4.1 TRANSFORMACIONES CLAVE EN LA EMPRESA NAVARRA	
4.2 TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y ESTRUCTURAL PROFUNDA	
4.3 TRANSFORMACIONES DE MERCADO: LA DUALIDAD SE EXTIENDE A LA INDUSTRIA	
4.4 HUELLA EN EL DESEMPLEO: LA DESCUALIFICACIÓN Y LA EDAD LA PARTE MÁS PREOCUPANTE	
4.5 TRANSFORMACIONES EN LAS PYMES; MAYOR ATOMIZACIÓN	
4.6 TRANSFORMACIONES POSITIVAS: REFERENTES SECTORIALES DE SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO	
5. LA EMPRESA NAVARRA	12
5.1 ¿QUÉ ACTIVIDADES “MENORES” EN NAVARRA TIENEN POTENCIAL?	
5.2 OTRA “FORMA” DE HACER EMPRESA: “LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL”	
5.3 LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN NAVARRA	
5.4 LOS HANDICAPS DE LA EMPRESA NAVARRA A DÍA DE HOY	
5.5 DESIGUAL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA 4.0 EN LAS EMPRESAS NAVARRAS	
5.6 LA INDUSTRIA NAVARRA NECESITARÁ MANO DE OBRA	
5.7 ¿QUÉ PUEDE SUPONER PARA NAVARRA EL NUEVO MODELO DE VW?	
6. BUENA VALORACIÓN INICIAL DE LA S3	18
7. MUCHO POR HACER ENTRE EL MUNDO EDUCATIVO Y EL LABORAL	19
8. NAVARRA, BUEN ESCENARIO PARA MODERNIZAR Y AVANZAR EN LAS RELACIONES LABORALES	20
9. PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO	21



AUTORA

El análisis, de cariz sociológico, ha estado dirigido por Eva Perujuániz Bermúdez con el apoyo de NavarraCapital.es

Socióloga y colaboradora habitual de NavarraCapital.es tiene amplia experiencia en el análisis y estudios sobre el mercado de trabajo y empresa, principalmente en Navarra.

EVA PERUJUÁNIZ BERMÚDEZ
SOCIÓLOGA

1. COMO SE HA CONSTRUIDO “EL ESPEJO”

La Navarra de la empresa y la economía a través de los “ojos” de sus protagonistas y actores. Cómo se ven hoy, cómo se ven mañana. Descubrirlo es el objetivo general de este análisis cuyos principales resultados presentamos hoy en este anuario 2017.

Hemos hecho balance de distintos temas relacionados con la economía, la empresa y el mercado laboral. Un balance en el que no sólo se analiza este año, sino el estado de situación en general, y de los “caminos” por los que conduciremos en el corto y medio plazo.

¿Cómo se va a llevado a cabo el análisis? con entrevistas en profundidad y grupos de discusión y debate con empresas, asociaciones empresariales, entidades bancarias, Gobierno, partidos políticos y sindicatos. Con un mayor peso en este primer Espejo de la empresa y en concreto de la gran industria.

La siguiente edición del espejo contará con indicadores de valoración cuantitativos, contando con más empresas y entidades; el nivel de competitividad empresarial, nivel de aplicación de la 4.0., la capacidad de adaptación a

los cambios, la capacidad de adaptación tecnológica, la presencia de mujeres en la toma de decisiones, el relevo generacional en las plantillas así como la necesidad de mano de obra y los perfiles competenciales requeridos, etc. La nueva edición promete indicadores de valoración nuevos para Navarra. **EL ESPEJO** de Navarracapital.es un medidor permanente del estado de salud percibido de la empresa, la economía y el mercado de trabajo en Navarra.

1.1 47 PROFESIONALES SE HAN MIRADO EN EL ESPEJO DE NAVARRACAPITAL.ES

- **34 Entrevistas en profundidad** de las cuales 26 han sido presenciales y 8 “on line”.
- **2 Grupos de discusión** en Pamplona y Tudela Respectivamente.
- **Una “mirada” desde muchos ángulos**, con un mayor peso del mundo de la empresa; Han participado 21 empresas, 13 asociaciones empresariales, dos Clúster, mundo formativo, centro de F.P. y Fundación Empresa y Sociedad, tres entidades bancarias, 6 personas de sindicatos, partidos políticos y Gobierno.
- **Autoría.** El análisis, de cariz sociológico, ha estado dirigido por Eva Perujániz Bermúdez con el apoyo de Navarracapital.es. Es socióloga y colaboradora habitual de nuestra publicación, tiene amplia experiencia en análisis y estudios sobre mercado de trabajo y empresa, principalmente en Navarra.



2. PRIMERA FOTO GENERAL: LA ECONOMÍA NAVARRA SE PERCIBE CON BUEN ESTADO DE SALUD

En general, y haciendo una especie de “media” de las valoraciones consideradas, las entidades y empresas participantes en El Espejo, afirman que la Economía Navarra está-va “bien”. Hacen una lectura positiva de “cómo están a nivel de empresa, sector, y/o entidad, y para el conjunto de la economía navarra”.

No sólo gran parte de las “cifras” nos dibujan un buen estado de salud, sino que además este se percibe así por los/as propios/as protagonistas del mercado y la empresa navarra.

Salimos muy bien parados/as en comparación con el resto del estado y en una posición media en comparación con las regiones europeas.

Esta valoración, se explica fundamentalmente a través de una **doble comparativa**, con el resto de Comunidades Autónomas, donde Navarra, según nuestros/as protagonistas, ocupa un puesto “excepcional”. Y en su comparativa con el resto de regiones europeas, sobre todo de la “la Europa de los 15”, donde Navarra se sitúa con respecto a otras regiones en una “posición media”.

Estamos bien “PERO”... depende desde donde se “mire”, la imagen y la valoración empieza a no ser tan buena ni tan nítida. La Economía Navarra va bien pero, esta valoración es diferente depende desde dónde se vea, a nivel geográfico e incluso “sectorial”. Si situamos el “Espejo” de manera simbólica en Pamplona, cuanto más alejado se está de él, más distorsionada se percibe la imagen.

TUDELA, SAKANA, MERINDAD DE ESTELLA Y NAVARRA MEDIA-ORIENTAL, ZONA MEDIA, TIENEN PEOR CONSIDERACIÓN DE LA SITUACIÓN

Desde el punto de vista de las zonas diremos que se percibe una “peor” situación, que se acompaña además de las cifras, datos de desempleo, destrucción de empleo, pérdida de empleo, etc. son en zonas como la Ribera, Sakana, Merindad de Estella, y Navarra media-oriental, zona media, peores que para la media Navarra. Y este hecho es claramente asentido por sus protagonistas. A ello se le suman otros elementos estratégicos relacionados por ejemplo con las infraestructuras, como la falta de fibra óptica en los polígonos industriales, “el

agua” para la industria agroalimentaria, y las comunicaciones. En general se percibe un impulso industrial desequilibrado entre las zonas. Así al menos los sienten y lo piensan gran parte de sus protagonistas.

La pertenencia a un sector también dibuja “bocetos” diferentes, los/as empresarios/as y/o asociaciones vinculadas a actividades como la construcción y/o empresas muy pequeñas situadas en determinadas zonas, hacen un análisis mucho más negativo.

Y como último punto el empresariado navarro ha puesto de manifiesto la necesidad de;

ALA NECESIDAD DE TRABAJAR EN CLAVE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO COMO ESTRATEGIA

Ser más proactivos tanto a nivel empresarial, de la iniciativa privada, pero también a nivel institucional, no sólo en lo económico sino también en temas como la salud, la educación, etc. donde siempre esta Comunidad ha tenido y tiene buenos datos comparativos estatales.

*“...Y estamos bien
 “PERO” DEBEMOS PENSAR EN CLAVE DE CRECIMIENTO, DESARROLLO Y
 MEJORA CONTINUA PARA NO CAER EN LA “AUTOCOMPLACENCIA...”*

ENTREVISTA EMPRESA

El Espejo de Navarracapital.es. Octubre-Diciembre 2017



3. EL BUEN ESTADO DE SALUD Y LA RECUPERACIÓN, ¿HA LLEGADO A LOS BOLSILLOS?

Después de valorar el estado de salud de la economía navarra a nivel general, lo justo es analizar si la recuperación y el buen estado de salud ha llegado a la ciudadanía, en definitiva a las personas.

Un excelente termómetro para “testar” esta cuestión lo tienen las entidades bancarias y el sector servicios, sobre todo el ocio y el consumo en general. Desde esta parte nos han confirmado que **se ha notado claramente más “alegría”, en palabras textuales de varios/as de los participantes, en el consumo y en gasto en general en Navarra en los últimos tiempos.** En los años más duros de la crisis el consumo y los movimientos económicos se frenaron en gran medida y una profunda austeridad marcaba el ritmo del consumo, según nos comentan. Incluso quienes no habían sufrido ninguna modificación en sus ingresos ni en sus empleos frenaron en cierta forma el gasto. Lo que fue un añadido importante, según nos comentan, al impacto “negativo” que ya de por sí trajo consigo la crisis.

Haciendo una “media” podemos aseverar, según lo que nos han contado, que la recuperación ha llegado a los bolsillos, pero **no ha llegado a todos y todas por igual.** Esto es importante porque en cuestión de salarios y economía de personas, realmente no deberíamos hacer “medias” porque la realidad es que el di-

nero “no se reparte”.

Hay personas que todavía, según nos comentan, no han salido de la crisis, de hecho **han visto como su complicada situación económica se cronificaba.** La destrucción de empleo y los cierres de empresas, han tenido un impacto directo en la ciudadanía en general pero han dejado una huella casi permanente en algunos perfiles; personas mayores de 50 años con escaso nivel formativo que han agotado sus prestaciones contributivas, inmigrantes sobre todo de personas procedentes de países con idiomas diferentes, y de nuevo el género. Las mujeres dentro de estos colectivos tienen más dificultades en el acceso al empleo, en el mantenimiento del mismo y en su desarrollo profesional, lo que hace sin duda mella en sus bolsillos.

El concepto y la realidad que suponen hoy **“los/as trabajadores/as pobres”** quienes ya tienen un empleo pero su remuneración no cubre sus necesidades, es mayor y más abrupta también en el caso de las mujeres. A todos estos “bolsillos” llega un ingreso pero no podemos hablar de recuperación puesto que no llegan a cubrir lo mínimo.

Otro colectivo al que la recuperación no le llega de la manera en que debiera, tanto en Navarra como en el resto del estado, son las **personas jubiladas con**

pensiones que no llegan al S.M.I. mayoritariamente mujeres también. Un colectivo que además según nos comentan, han hecho “malabares” como mantenedores/as de hijos e hijas que habían perdido el empleo durante la crisis.

En Navarra, nos cuentan, antes de la crisis casi podíamos conocer con nombres y apellidos las **personas que estaban en riesgo o situación de exclusión social.** Hoy en día este grupo ha aumentado de manera importante. Son personas que no tienen cubiertas las necesidades más básicas y para las que se han articulado rentas no contributivas específicas y exclusivas en Navarra. No obstante la clave de recuperación para todos/as ellos/as sigue siendo el empleo.

Con todo ello hay que poner de manifiesto que las **diferencias de recuperación entre los bolsillos se han hecho más grandes, ahora hay más y “nuevas” personas con problemas económicos y cuya diferencia con el resto además se ha acrecentado.** Aunque en general a la mayoría de los/as navarros/a la recuperación nos ha llegado con distintas intensidades, no todos y todas estamos en esa línea de salida y recuperación, están los de “siempre” y se han unido otros/as que antes no estaban y las diferencias con el resto son más grandes.



4. LA CRISIS TRANSFORMA Y DEJA HUELLA EN LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD NAVARRA

No cabe en este punto empezar sin hacer alusión a las consecuencias más crudas de la crisis que sin duda han sido la destrucción de empleo, el cierre de empresas y su afección a las personas

y a las familias. Después de ello una reflexión global e importante, también ha impregnado de cambios en la empresa y en la sociedad misma;

Ya no somos los mismos/as, y paralelamente a ello no todos/as están saliendo o han salido por igual de este periodo crítico.

4.1 TRANSFORMACIONES CLAVE EN LA EMPRESA NAVARRA

EMPRESAS MÁS FUERTES Y COMPETITIVAS

La crisis obliga a las empresas a hacer reflexiones profundas sobre prácticamente todo: procesos, tiempos, compras, clientes, tecnología, etc.

Empresas navarras más “abiertas”. La apertura del mercado, arrastra a más apertura en otros ámbitos, diversificación de productos y mercados, nuevos métodos, etc.

El concepto de seguridad, concebido como tal desaparece, la adaptación continua a los cambios es la nueva “seguridad”.

Más prudentes y austeras.



“...empresas navarras que antes no pensaban siquiera vender más allá del contexto más próximo, ahora están por toda España y Europa...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
 Octubre-Diciembre 2017

“...se ha separado la grasa del músculo... hemos tenido que aprender y quedarnos casi sólo con lo que aporta valor añadido...la crisis en cierta forma... haciendo una lectura positiva, ha hecho de filtro para muchas empresas...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
 Octubre-Diciembre 2017



4.2 TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y ESTRUCTURAL PROFUNDA

Hay quién nos señala claramente, no sólo desde el ámbito social sino también empresarial, que la crisis ha traído un cambio cultural y estructural que engloba elementos centrales de nuestra forma no sólo de producir, sino de vivir. Se señalan dos modelos de vida y desarrollo, producción y trabajo fragmentados;

Producir y comprar barato sin aportar en ambos casos valor añadido, o producir y comprar con valor añadido, con excelencia, con especialización, con talento. Dos modelos que prácticamente dejan dividida a la sociedad, a la economía y en algunos casos a las propias empresas en dos.

4.3. TRANSFORMACIONES DE MERCADO: LA DUALIDAD SE EXTIENDE A LA INDUSTRIA

En Navarra al igual que en el resto del estado, la dualidad del mercado de trabajo con la crisis también se ha hecho extensiva. Las nuevas incorporaciones y las reincorporaciones al mercado laboral, lo hacen con condiciones laborales en general peores a las que tienen quienes ya están trabajando.

La crisis en este sentido ha hecho extensiva la dualidad no tanto a nivel sectorial, sino fundamentalmente a través de “los/as nuevos/as” y los “viejos/as” trabajadores/as.

4.4. HUELLA EN EL DESEMPLEO: LA DESCUALIFICACIÓN Y LA EDAD LA PARTE MÁS PREOCUPANTE

Los datos del desempleo en Navarra han sido un buen termómetro de la recuperación, de si ésta llegaba o no definitivamente a las personas. En este sentido la coincidencia más unánime a este respecto de nuestros/as colaboradores/as del espejo es que;

La crisis ha dejado colectivos en el desempleo con muchas dificultades de inserción, muchos de ellos/as parados/as ya de larga duración. Dos variables fundamentalmente dificultan la entrada: la edad y la baja o escasa cualificación.

Si a ellas añadimos el sexo y el lugar de residencia las dificultades crecen. Si bien es cierto que la tasa de los/as jóvenes es mucho más elevada que en otros tramos de edad.

Hay un colectivo de personas mayores de 50 años con baja cualificación, incluso en algunos perfiles con competencias técnicas, que van a tener muy difícil su entrada. Así se hace indispensable trabajar a nivel institucional pero también a nivel de empresa poniendo en valor la responsabilidad y la experiencia como competencias transversales valiosas en el centro de trabajo. Como muestra un botón;

“...Nosotros/as estamos contratando a gente de más edad... y la experiencia está siendo muy muy buena,... yo debo reconocer era escéptico a este respecto...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de NavarraCapital.es
Octubre-Diciembre 2017

“...este colectivo salvo casos sin cualificación y con problemáticas añadidas, acabarán muy probablemente encontrando un empleo...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de NavarraCapital.es
Octubre-Diciembre 2017



4.5. TRANSFORMACIONES EN LAS PYMES; MAYOR ATOMIZACIÓN

La crisis ha atomizado más si cabe la micro pyme en Navarra, algunas cifras apuntan a un tamaño medio en algunas zonas de Navarra, que no llega a 4 trabajadores/as por empresa. En este sentido se apuntan varias cuestiones.

NECESIDAD DE CRECIMIENTO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD.

HACER LLEGAR LAS AYUDAS Y APOYOS EN I+D+I, TECNOLOGÍA, ETC. No llegan a este tipo de empresas, hay que implementar fórmulas como la desarrollada por CEN en el que se trabaja de manera tutelar elementos estratégicos. Gestionar las ayudas a través de las asociaciones empresariales, clusters, desde el ámbito de la administración local. etc.

INFRAESTRUCTURAS MÍNIMAS DE COMUNICACIONES Y EQUIPAMIENTOS. Se hacen especialmente importantes en estos casos.

SE SIENTE ALEJADAS DE LAS GRANDES ESTRATEGÍAS, DE LAS AYUDAS Y SUBVENCIONES. Se hace necesario aproximarse a través de otras vías como las asociativas.

INCENTIVOS FISCALES Y UNA POLÍTICA FISCAL ADAPTADA A SUS NECESIDADES.

4.6. TRANSFORMACIONES POSITIVAS: REFERENTES SECTORIALES DE SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO

¿CUÁLES SON LOS SECTORES ESTRATÉGICOS DE NAVARRA?

Todos/as han coincidido en apuntar que Navarra tiene una industria diversificada, aunque hay quién señala que todavía su dependencia al sector de automoción es elevada. Los sectores económicos considerados como estratégicos para la mayoría son; la automoción, las energías renovables especialmente la eólica y la industria agroalimentaria.

El siguiente en orden de importancia, según la “opinión media” de nuestros/as colaboradores/as, es la industria farmacéutica. Ejes definidos como estratégicos dentro de la misma S3. Todos/as han coincidido en apuntar que la razón por la que Navarra aguantara y sufriera en intensidad y tiempo en menor medida la crisis, fue gracias a su industria.

EL “AUTO” VIO DE PASADA LA CRISIS Y “GERMINA” LA 4.0

El sector de la automoción es un sector tractor a nivel general y para muchos/as de los entrevistados/as es el sector tractor también de la economía Navarra. En el caso de nuestra Comunidad, hablamos de una gran cadena de ensamblaje, de empresas grandes y medianas de fabricación de componentes que emplean a un buen número de trabajadores/as, del cual nacen “ramificaciones” de empresas muy pequeñas, y con elevados niveles de facturación, en la mayoría

de los casos son multinacionales cuya toma de decisiones es totalmente externa a nuestra Comunidad, y cuyo elevado nivel de exportación ha amortiguado los efectos y dimensiones de la crisis en Navarra. Para algunos/as de los entrevistados/as, Navarra sigue siendo dependiente del auto pese a su diversificación, esto para algunos es una debilidad y para otros/as una “oportunidad”, tal vez en realidad sean ambas cosas a la vez.

Y es que este es un sector que ha visto casi de “pasada” la crisis a la vez que gestaba parte de la industria 4.0. Ello no es otra cosa de un indicador más del efecto tractor que este sector ejerce no sólo en lo económico sino a nivel estructural, de los grandes cambios o revoluciones industriales, que para muchos/as es lo que va a suponer la misma 4.0. Este hecho marca también el nivel de implementación de la industria 4.0 en Navarra.

Es un sector que también se enfrenta a grandes retos y transformaciones en el corto-medio plazo; el coche eléctrico, la conducción autónoma, los motores diesel y gasolina y los nuevos requerimientos normativos medioambientales de los países europeos principalmente. Todo ello supone cambios en lo tecnológico, en lo humano, concretamente en las cualificaciones, y necesita de una elevada financiación e inyección de dinero e inversiones.

El sector en general en Navarra no siente “miedo” ante estos retos, explican

que lo importante es la anticipación y la capacidad de adaptación, premisas bajo las que siempre ha trabajado el “auto”, lo que les ha permitido ser un sector “vivo” y estable a la vez. Desde el consumo también se apunta que tal vez en un futuro los/as jóvenes no usen tanto el vehículo o al menos no apuesten tanto por la compra como ahora, en cualquier caso son “conjeturas” que el sector también tiene presente.

Para abordar todo ello, según nos comentan, es vital trabajar la capacidad de anticipación a las pautas de consumo que son parte esencial de la 4.0. Hay que decir también que la mayor parte del diseño tecnológico requerido, los análisis de consumo, etc. se generan en este sector fuera de Navarra. Nuestra Comunidad será mera receptora de lo que las matrices de las multinacionales dictaminen, no obstante, la mano de obra tendrá que estar cualificada, preparada para ello. De ahí la importancia de que la 4.0 se ubique ya en nuestras “aulas”.

Respecto a los “ritmos” y pautas de implantación de la industria 4.0. en este sector, nos comentan que no hay que tener “prisa”, hay que ir implementándola poco a poco y hacerlo como no puede ser de otra manera, contando desde un inicio con las personas trabajadoras, empezando por la sensibilización y la información.

UN REFERENTE DE SUPERVIVENCIA EN NAVARRA; DE LAS ARTES GRÁFICAS A LA INDUSTRIA DIGITAL.

Al sector de artes gráficas, presente de manera importante también en Navarra, le llega la crisis antes, con la aparición del mundo digital e internet. El papel y la producción en este soporte cae vertiginosamente. Posteriormente la crisis general vuelve azotar el sector. Ello trajo consigo la desaparición de muchos puestos de trabajo y cierre de muchas empresas. No obstante quiero traer a colación aquí la...

Enorme capacidad de adaptación que demostraron y están demostrando, un número importante de empresas de este sector, que pasaron de estar “hundidas” a convertirse en empresas punteras y referentes para la industria a través de múltiples vertientes y posibilidades de la impresión digital. En este sentido el buen hacer de un Cluster, Funcional Print, una Asociación de Empresas, AEGRAN y un grupo pequeño de empresas, consiguieron dar la “vuelta a la tortilla”. En torno a un 20% han sido las empresas que han virado su producción hacia estas nuevas vías, no es un gran número cuantitativamente hablando pero si lo es a nivel cualitativo. Para la 4.0. y para el aprendizaje en general, los referentes son importantes, considero que traer a cola-

ción este caso es positivo como fórmula de trabajo, de obtención de resultados y como ejemplo además para la PYME, que siempre se ha sentido “más alejada” en un primer momento de los grandes cambios, y también ejemplo de coordinación, de “conectividad” y de trabajo compartido entre empresas.

LA AGROALIMENTARIA NAVARRA, DOS GRANDES MODELOS, DOS MERCADOS DIFERENTES: “CALIDAD-PRECIO”, “EXCELENCIA-ESPECIALIZACIÓN”

En Navarra al sector de la agroalimentación le llega la crisis con menor virulencia, según nos comentan es un sector;

“...mucho más estable, sin grandes picos, ni grandes bajadas... para lo bueno y lo malo...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
Octubre-Diciembre 2017

Al igual que las artes gráficas también le azotó antes una crisis anterior, la situación que acarrió la producción en países más baratos, China, India, etc. No obstante es un sector, según nos comentan, que ya ha recuperado gran parte “de lo perdido”. Parte de la producción ha vuelto a virar a Navarra, se han desarrollado de manera vertiginosa nuevas pro-

ductos, nuevas gamas, apertura de mercados, etc. Un sector muy variopinto también en cuanto al tipo de empresas, el tamaño, la propiedad, empresas familiares, multinacionales, principalmente exportadoras, centradas en el mercado nacional, etc.

Actualmente según nos indican, el sector en Navarra ha quedado dividido-fragmentado, al menos una parte importante, en dos formas de producir y vender. Por un lado las empresas que trabajan el ajuste máximo entre la calidad y el precio y que trabajan fundamentalmente con la gran distribución, normalmente empresas de tamaño mediano y grande, y la empresa que trabaja la especialización, “la excelencia”, lo ecológico, etc. empresas generalmente de menor tamaño.

Importante presencia también dentro del sector de empresas multinacionales, cuya producción viene en algunos casos de otros países, empresas navarras que también trabajan fundamentalmente para el mercado exterior, etc. casi un sinfín de posibilidades las de este sector.

Podríamos decir que es un sector, con mucho potencial de “conectividad” entre empresas pero en el que se percibe menor “apertura” al intercambio de formas de trabajo, experiencias, tecnologías, etc.



5. LA EMPRESA NAVARRA

La empresa navarra en general, se siente más “segura” desde el punto de vista económico y con respecto a la crisis, no obstante nos hacen tres puntualizaciones;

- » El concepto de seguridad ha cambiado y se apoya enormemente en la capacidad de adaptación.
- » La seguridad tiene necesariamente que hacerse extensiva a las relaciones laborales y al contexto sociopolítico general
- » Hay empresas que no han salido, ni se “sienten” fuera del periodo crítico, sobre todo micropymes de determinadas zonas y empresas pequeñas de sectores como la construcción.

¿QUÉ HAY QUE HACER, A NIVEL DE CONTEXTO, SEGÚN EL EMPRESARIADO NAVARRO PARA MANTENER, CRECER, GENERAR Y ATRAER A NUEVAS EMPRESAS?

El empresariado navarro en general tiene claro casi de manera unánime cuales son los pilares para generar un contexto de mejora y crecimiento continuo, sostenible y equilibrado entre las zonas del tejido productivo navarro;



SEGURIDAD. Tanto a nivel de relaciones laborales como a nivel general del contexto sociopolítico.

COMUNICACIONES e INFRAESTRUCTURAS EN TODAS LAS ZONAS. En este sentido y más allá del debate político que ello genera, en las que en este análisis no se va a entrar, la totalidad de las empresas y asociaciones que han participado en este Espejo consideran que el TAV es fundamental para el tejido empresarial navarro. Así como elementos estratégicos como el “agua”, para la población en general y la industria en particular.

UNA POLÍTICA FISCAL ATRACTIVA. En este sentido este punto ha sido uno de los más traídos al discurso en las entrevistas. Muchas empresas consideran que la actual política fiscal va a suponer un freno a nuevas inversiones. Navarra necesita tener una política fiscal atractiva para las empresas. La práctica totalidad de las empresas entrevistadas critica de manera insistente la actual política fiscal.



5.1 ¿QUÉ ACTIVIDADES “MENORES” EN NAVARRA TIENEN POTENCIAL DE DESARROLLO?

No ha habido en este sentido grandes “descubrimientos” ni grandes consensos, la mayoría alude fundamentalmente a nombrar a los grandes sectores, no obstante destacamos aquí tres vías de actividad que se han señalado con potencial;

LA SALUD, UNA IMPORTANTE VÍA DE DESARROLLO

El sector de actividad en torno a la salud, es también uno de los ejes estratégicos del S3. Aquí se señalan espacios importantes para el desarrollo de nuevas vías de negocio:

- » El espacio de actividad entre la producción farmacéutica, la investigación y los centros de salud, hay un importante número de vías de negocio por explotar desde el turismo de la salud hasta empresas de ampliación de servicios. Aprovechando al máximo la identificación de Navarra con la salud.
- » Concretamente dentro de esta área se ha hecho alusión al potencial de la atención a la dependencia desde nuevas vertientes no sólo la atención y la

salud sino también la vivienda, la cultura, el deporte, etc.

EL TURISMO VINCULADO A LA HISTORIA, POR ALGO “PARA SER MOSQUETERO HABÍA QUE SER NAVARRO”

El turismo también se señala como un camino con muchas vías por explotar en Navarra, aprovechando la imagen que tiene Navarra de paisaje, gastronomía, naturaleza y calidad, con otros como la historia, tal vez menos conocida. En este campo según nos trasladan, las posibilidades son ilimitadas. Para simbolizarlo el titular del apartado “para ser Mosquetero había que ser navarro”, afirmación curiosa que no pretende otra cosa que poner de manifiesto el potencial y el desconocimiento también de nuestra historia.

El turismo es una vía que tiene mucho potencial en las zonas, nuestra diversidad y nuestra riqueza cultural disponen de mucho campo para transformarse en negocios sostenibles y responsables. Gobierno de Navarra en este sentido sigue trabajando de manera importante con este sector en nuestra Comunidad.

LA PRODUCCIÓN DE INTANGIBLES, POR EXPLOTAR EN NAVARRA

La producción de intangibles como producto central de negocio. Todas las empresas producen intangibles como parte de su cadena de valor, pero aquí se plantea el intangible como producto de venta principal. En el mundo de lo digital, internet y la empresa 4.0., las posibilidades de la producción de intangibles es casi ilimitada, y en nuestra comunidad con gran presencia de la industria y con sectores como el de la salud más sencillo si cabe. Ejemplo el sector de TIC's que en Navarra está teniendo un buen desarrollo, con presencia de grandes distribuidoras pero también con pequeñas empresas que han sabido hacerse así mismas con productos cercanos muy adaptados al cliente. O sectores de ingenierías, marketing o diseño.

En este punto recalcar también según nos comentan que en esta tierra hay “cierto freno” a este tipo desarrollos puesto que somos algo más “tradicionales” y acostumbrados a producir lo tangible.



5.2. OTRA “FORMA” DE HACER EMPRESA CON GRAN POTENCIAL: LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

» En Navarra el perfil de las empresas de economía social se dibuja con un gran grupo que abarca desde la industria, el comercio de grandes superficies hasta la cocina de colectividades, que aglutina a un importantísimo número de trabajadores/as. Es un grupo consolidado con imagen y entidad propia. De otro lado empresas de pequeño tamaño de sectores muy variopintos de actividad.

» Es una forma de hacer empresa quizá menos conocida y menos “usada” que otras.

» En Navarra la crisis provocó el aflo-

ramiento de más empresas de este tipo. Nos daban algunas cifras, si antes de la crisis el crecimiento empresarial de empresas de este tipo suponían el 3,4% del total de empresas creadas en Navarra, con la crisis se ha llegado en torno al 12%-14%. Pero no sólo en Navarra, según nos comentan su presencia está creciendo en todo el estado con cifras record. Al albor del emprendimiento se han desarrollado proyectos empresariales de economía social, que han visto en esta forma de hacer empresa un camino posible y más adaptado a sus necesidades.

» Pero, ¿Qué posibilidades ofrecen las

empresas de economía social?, según nos comentan, ilimitadas. Dicha fórmula puede albergar cualquier rama de actividad desde el sector servicios pasando por el industrial o los relacionados con el diseño, la innovación y el desarrollo.

» Una gran ventaja de las empresas de economía social, según nos comentan, es su vinculación al territorio, en este sentido tienen una filosofía muy parecida a las empresas familiares. Esta es una cuestión importante que dota a las mismas de un gran valor añadido en contraposición en este aspecto a la empresa multinacional.

5.3. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN NAVARRA

La empresa familiar en Navarra ha sufrido grandes transformaciones y ha sabido adaptarse en gran medida a los cambios acontecidos en el mercado. En Navarra la empresa familiar podemos decir, “tiene entidad propia” por el importante número de empresas y trabajadores/as que aglutina. Los sectores de actividad son muy variados desde el comercio y los servicios, la parte que tal vez más se identifique con este tipo de empresas pero también la industria o el diseño. El tamaño aquí si hay más uniformidad mayoritariamente Pymes y micropymes.

Según nos trasladan la crisis “se ha llevado también a muchas por delante” pero la gran mayoría ha sabido aguantar y desarrollar estrategias para, según nos comentan, “poder salir adelante”. Y es que estas empresas tienen elemen-

tos diferenciales que les otorgan un valor añadido importante.

» Como en el caso de empresas de economía social, la fuerte vinculación al territorio, Navarra para ellas es su ubicación natural y para muchos/as la más importante de las posibles.

» La mayor cercanía con el/la trabajador/a en general. Según nos indican este tipo de empresas, muchas de ellas micropymes, han hecho mayores esfuerzos por “aguantar” el empleo durante la crisis.

La imagen y la realidad de estas empresas ha cambiado, según nos cuentan se han modernizado y modificado sus sistemas de gestión, diversificado productos, servicios, incluso mercados. La imagen del “pequeño” negocio familiar

se ha transformado en una empresa más fuerte, moderna y adaptada a los “nuevos tiempos”.

No obstante también algunas están padeciendo un problema importante, el del relevo generacional en la dirección y la gestión. Según nos comentan no siempre en el seno de la familia se encuentra a quién quiera seguir con la empresa, es por ello que algunas han tenido que “externalizar” y perder en cierta forma la filosofía familiar en la gestión.

En cualquier caso la empresa familiar navarra era ayer y lo es hoy un pilar importante pilar de la economía y la sociedad navarra.



5.4 LOS HÁNDICAPS DE LA EMPRESA NAVARRA A DÍA DE HOY

» La toma de decisiones fuera de Navarra. Hay quién apunta que más de la mitad de las empresas con sede en Navarra tiene la toma de decisiones fuera de Navarra. Ello puede suponer un problema puesto que no tienen en sí tanto arraigo al territorio como lo puede tener una empresa de capital navarra, una empresa familiar o la gran mayoría de empresas de economía social. Aunque no todos/as piensan que esto necesariamente tiene que ser un problema, puesto que traen a Navarra, tecnología, talento, valor añadido, nuevas vías de negocio, etc.

» Las materias primas e intangibles de valor añadido se traen también de fuera. Parte de nuestras empresas y no sólo las multinacionales, tienen totalmente limitado tanto la materia prima, como gran parte del valor añadido de su cadena de producción, por directrices de la multinacional.

» El mayor coste de la energía en general un 35% más cara que a nivel europeo. Es un problema general que va más allá de nuestras fronteras, pero es un problema para la empresa navarra también. Un coste que suma y no aporta valor añadido y que en la industria tiene un peso muy relevante sobre el coste total del producto. En industrias como la papelera, con peso relevante en Navarra, la inyección de plástico y caucho, el auto, etc. este coste supone un “plus” importante.



5.5 DESIGUAL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LA 4.0. EN LAS EMPRESAS NAVARRAS

EL PARADIGMA DE LO QUE ESTÁ, Y DE LO QUE VIENE

Hablar de industria 4.0 es hablar de retos, de grandes retos, el más importante el humano. ¿Cómo va afectar a la mano de obra?, ¿Vamos a poder recualificar?, ¿Van a desaparecer muchos puestos de trabajo o se van a transformar?.

Para algunos/as es el presente, para otros/as es un título que le han puesto a lo que ya venían haciendo, otros/as apenas se reconocen en él, para otros/as, lo que se está haciendo en 4.0. en muchos casos no es verdaderamente industria 4.0.

“... ponerle un nombre a lo que ya veníamos haciendo, a una forma de trabajar que llevamos tiempo implementando...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
Octubre-Diciembre 2017

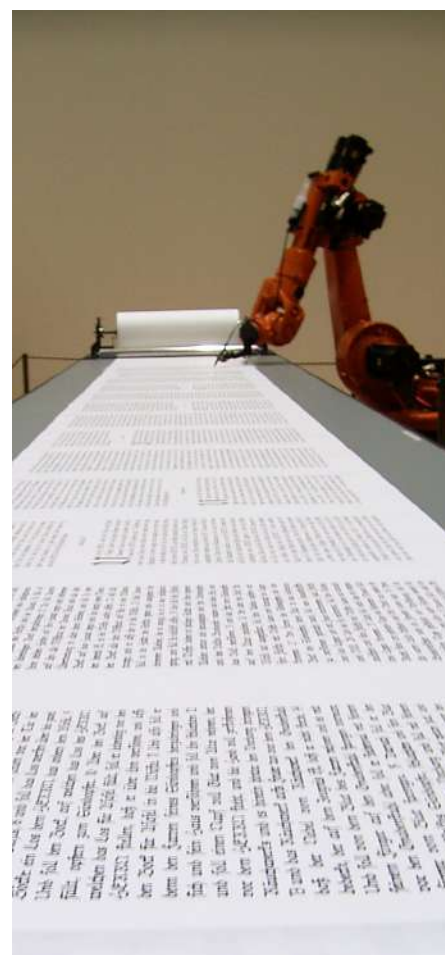
Hay quien opina que la industria 4.0. es el único presente posible para seguir sobreviviendo en sectores como de las TIC's, la ingeniería o la automoción pero

perfectamente aplicable a toda la industria y a todos/as los/as sectores.

Y EN NAVARRA...

En este sentido decir que el nivel de implantación de la 4.0. es muy desigual en nuestra comunidad, el sector de actividad y el tamaño marcan diferencias, aunque no siempre. Las empresas multinacionales más grandes y de sectores como la automoción o las renovables, son quienes mayor grado de implantación a nivel general tienen. No obstante aunque parezca contradictorio, el nivel de implantación no es tanto cuestión de sector o tamaño sino de empresas en particular.

Así hay empresas pequeñas de sectores tan variopintos como la ingeniería que están trabajando con este horizonte. Hay sectores dentro de la misma industria como el agroalimentario, a nivel general, que perciben más dificultades de implementación.



NAVARRA UN “EXCELENTE” LABORATORIO

Según nos apuntan algunos/as, Navarra por su diversidad sectorial pero también por el contexto educativo, de investigación, de situación estratégica, es el escenario perfecto para desarrollar la 4.0. a modo de referente para otros territorios.

Un potencial de “conectividad” ilimitado entre empresas, asociaciones, clusters, universidades, para un aprovechamiento mutuo.

“...lo tenemos todo ahora hemos de saber explotarlo y aprovecharlo de la manera oportuna...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
Octubre-Diciembre 2017

DE LA ERA DE LA ACELERACIÓN TECNOLÓGICA A LA MEJOR SELECCIÓN TECNOLÓGICA POSIBLE

La robotización y la digitalización como lanzaderas de las cadenas productivas en la 4.0. Esta es quizá la parte más conocida, pero sobre todo la 4.0. significa explotar al máximo, según nos trasladan, la información que contienen los productos y los/as clientes para poder prever pautas de consumo. Posicionando al cliente en la primera línea de la producción. Las decisiones las toma, en cierta medida, el consumidor/a.

Se plantea además que la aceleración tecnológica en la que está inmersa el mundo en general, no sólo el productivo, puede que se frene y el objetivo más importante en este sentido para la empresa sea seleccionar y usar la mejor tecnología posible de la mejor manera. Eficacia y eficiencia en el uso tecnológico, con la información más amplia y exhaustiva del cliente.



5.6 LA INDUSTRIA NAVARRA NECESITARÁ MANO DE OBRA EN EL CORTO-MEDIO PLAZO Y LA DEMANDA MAYORITARIA; FORMACIÓN PROFESIONAL

La mayor parte de empresas, aunque con mucha “precaución” señalan que habrá necesidades de mano de obra, y el perfil de esta mano de obra, de manera casi unánime relacionada con la Formación Profesional con potencial desarrollo industrial.

Las ocupaciones de difícil cobertura no varían y se introducen las vinculadas a la 4.0. y a la alta especialización.

Los puestos de trabajo de difícil cobertura en Navarra son similares a los que había hace unos años,

“...casi los de siempre... seguimos teniendo dificultades para encontrar profesionales en el campo de la mecatrónica, la electricidad, el control numérico, ...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
Octubre-Diciembre 2017

Se añaden a los perfiles “tradicionales” aquellos vinculados a la alta especialización, en áreas comerciales, de marketing, de ingeniería, etc. y aquellos más relacionadas con la 4.0., que demandan robótica, perfiles relacionados con lo digital, informática, etc. y también matemáticos/as, estadistas, etc. para la explotación de la información de clientes y determinación de pautas de consumo. En este punto señalar la dificultad que según nos comentan tienen algunas empresas para atraer el “talento” o la “alta especialización”;

“...la gente se siente hoy de nuevo más atraída por las grandes ciudades... y si a esto le añades los problemas con la comunicaciones... es un problema...”

ENTREVISTA EMPRESA
El Espejo de Navarracapital.es
Octubre-Diciembre 2017

Además en las zonas, añaden una dificultad a priori más “sencilla” traer profesionales de F.P. a las zonas como trabajadores/as especializados/as.



5.7 ¿QUE PUEDE SIGNIFICAR PARA NAVARRA EL NUEVO MODELO DE VW?

Lo primero que viene a la cabeza es saber cuántos puestos de trabajo generará, cuestión que tantas veces ha circulado desde que se aprobó el proyecto, por instituciones, partidos políticos, empresas y ciudadanía en general. Pues bien se ha hecho una estimación aproximada para los puestos de trabajo directos, no así, o al menos nadie se ha aventurado a verbalizárnoslo, con los puestos de trabajo indirectos. Lo cierto es que esta parte es mucho más complicada de cuantificar.

Se estima que generará en una primera fase y a modo estimativo, unos 300 puestos de trabajo directos. Los perfiles profesionales que se van a requerir para ello son personas con Formación Profesional de especialidades relacionadas con la industria, robótica, electricidad, etc. pero también perfiles de personas sin cualificación para tareas de cariz más mecánico.

¿POR QUÉ LLEGA A NAVARRA EL NUEVO MODELO?

Las razones de fondo obviamente se toman en la matriz y a ellas no llegamos, pero qué duda cabe que tal y como nos

comentan, el hecho de que la planta de VW Navarra sea la más productiva de Europa, algo ha tenido que ver.

Navarra en este sentido “suma” a la planta, mano de obra cualificada tanto a nivel de Formación Profesional como universitaria, centros tecnológicos, parque de proveedores, infraestructuras, etc. que también son elementos que “pesan” y que en definitiva suman. La estabilidad y el buen marco de las relaciones laborales, según nos comentan, también ha sido un factor importante.

La diversificación a un nuevo producto es para VW Navarra un elemento importante de afianzamiento y estabilidad para la planta de Pamplona.

¿CÓMO VALORA EN GENERAL EL MUNDO ECONÓMICO, POLÍTICO Y EMPRESARIAL ESTE HECHO?

En todos los casos las valoraciones son positivas. La mayoría ha hecho una evaluación midiendo el “impacto” para Navarra, no tanto desde el punto de vista de lo que afecta a su sector o a su empresa en particular. En primer lugar se destaca lo positivo para el empleo navarro. Haciendo alusión a los puestos de traba-

jo directos e indirectos que puede crear, y su “impacto” en el desempleo navarro.

La segunda cuestión más nombrada la estabilidad. Se considera que traer un nuevo modelo a Navarra supone fundamentalmente que el grupo “estabiliza” su centro de Pamplona. Muchas personas recordaban aquellos años en los que se puso en duda la continuidad de la planta en Navarra. En este sentido apuntan a que el nuevo modelo de alguna manera reduce al límite esta posibilidad.

Y como último aspecto muchos/as hacen una lectura del nuevo modelo en clave de oportunidad, una oportunidad que hay que saber aprovechar y sacarle a nivel económico, empresarial y social, la máxima rentabilidad posible.



6. BUENA VALORACIÓN INICIAL DEL S3

A priori y en términos generales los/as profesionales que han participado en el espejo valoran positivamente el S3. Se considera necesario tener una estrategia de apoyo a los sectores y motores económicos con mayor potencial en una

comunidad en consonancia con estrategias Europeas y que sean capaces de abordar la diversidad territorial.

Las empresas consideran que este tipo de Estrategias deben tener con-

tinuidad y debe partir de un consenso y acuerdo general que permita seguimiento más allá del Gobierno que esté en cada caso.

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS QUE MEJOR SE HAN VALORADO DE LA S3?

LA PARTICIPACIÓN. Es uno de los aspectos más nombrados en relación a la valoración del S3. Se valora muy positivamente el alto nivel de participación en la elaboración de la estrategia y el consenso general en el que se ha creado.

LOS OBJETIVOS, con los que se coincide plenamente. La mayoría de las empresas que conocen la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra está completamente de acuerdo con los objetivos que pretende conseguir.

LOS PEROS DE LA S3...

LOS SECTORES QUE SE HAN QUEDADO FUERA. Hay sectores como el de la construcción que se han quedado fuera y dicen, algunos/as, por ello “sentirse” fuera de la estrategia de desarrollo de Navarra. No obstante quede de manifiesto el hecho de que es un Plan de Ejes estratégicos con potencial de desarrollo.

COMO TODO PLAN SE PONE A COLOCACIÓN SU CAPACIDAD REAL DE “ATERRIZAJE”, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ADAPTACIÓN. Una parte de la empresa Navarra se muestra más escéptica sobre cómo se va a materializar y hacer operativo el plan, como se va a evaluar y la capacidad real de ser un elemento “vivo” de constante adaptación.

DESCONOCIMIENTO DEL PLAN EN UNA PARTE DE LAS EMPRESAS. Hay una parte importante sobre todo de empresas pequeñas y de zona mayoritariamente que no conocen el plan y se “sienten” alejados/as en cierta forma de las grandes estrategias.

SU CAPACIDAD DE COORDINACIÓN Y CONEXIÓN NECESARIA CON OTROS ÁMBITOS, desde el mundo educativo, las políticas activas de empleo, clusters, asociaciones empresariales, etc.



7. MUCHO POR HACER EN LA CONSTRUCCIÓN DE PUENTES ENTRE EL MUNDO EDUCATIVO Y EL LABORAL EN NUESTRA COMUNIDAD

La mayoría de la empresa Navarra considera que todavía hay mucho camino por recorrer para conseguir una mejor adaptación del mundo educativo y laboral. En un punto anterior acabamos de señalar como seguimos teniendo dificultades para encontrar los/as mismos/as profesionales que hace años, esto en gran medida pone de manifiesto cierta “inadecuación”. No obstante señalamos en el siguiente gráfico, los elementos clave, según nos trasladan, para mejorar la adecuación entre el mundo de la educación y la empresa en Navarra;

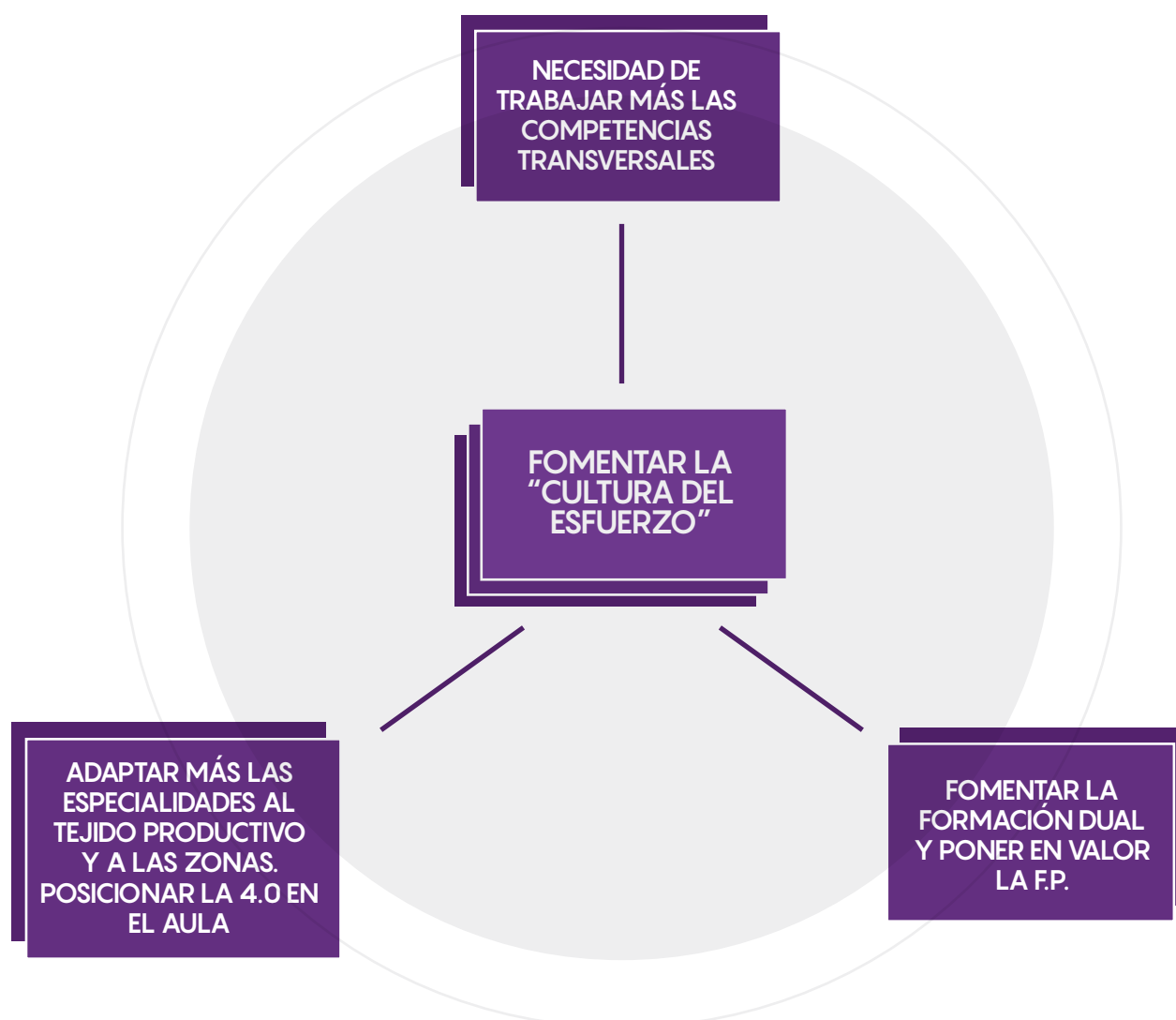
Los elementos expuestos son los que mayor “consenso” han generado. Pero

señalaremos otra cuestión importante que suscita opiniones en cierta forma encontradas; inadaptación-capacidad de adaptación de los contenidos formativos, tanto en el ámbito universitario como profesional, a las necesidades de las empresas.

En este punto hay quién piensa, sobre todo mayoritariamente la gran empresa, que en el “aula” tienen que adquirir los conocimientos generales en los que se aborde especialmente las competencias transversales, para abordar en la empresa la especialización hacia lo concreto. Señalan que la aceleración tecnológica es tan vertiginosa y variada que es

imposible pensar en trabajadores/as en aula formados “ad hoc”.

En otro punto se sitúa la opinión mayoritaria de quienes consideran que hay contenidos y tecnología “desfasada” en el aula que hace que haya importantes inadaptaciones a la hora de ocupar un puesto de trabajo en la empresa. En este sentido plantean que lo educativo tiene que dotarse de instrumentos que le permitan tener una mayor capacidad de adaptación. Consideran que las respuestas del mundo educativo en general llegan tarde y sus “ritmos” casi siempre son mucho más lentos.





8. NAVARRA UN BUEN ESCENARIO PARA MODERNIZAR Y AVANZAR EN LAS RELACIONES LABORALES

El marco de las relaciones laborales y la negociación colectiva en Navarra en general se valora de manera positiva en gran parte, según nos comentan, fomentada por el marco de concertación que ha existido.

La comunidad foral, según nos trasladan, ha sabido mantener en mejor medida la negociación colectiva sectorial que se vio considerablemente afectada por la Reforma Laboral. Esto para muchos/as ha sido crucial en el hecho de que la pérdida del poder adquisitivo de muchos/as trabajadores/as no fuera tan virulento como en otras Comunidades autónomas.

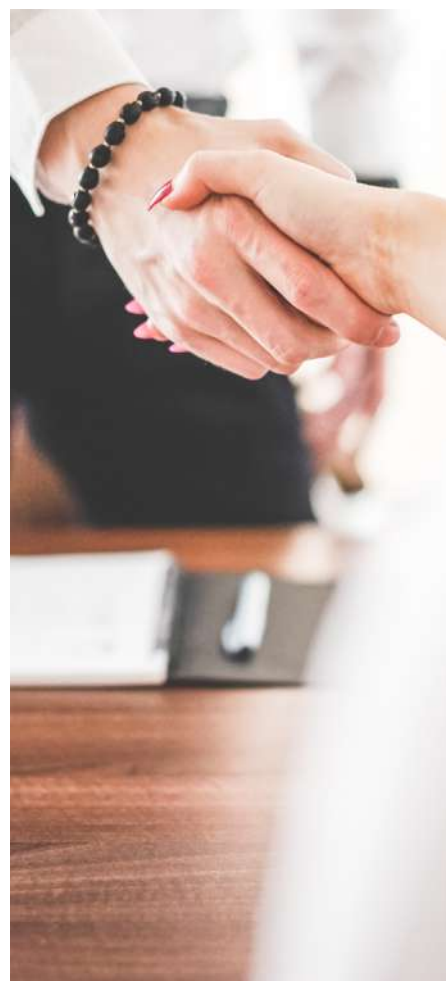
En este sentido señalar que gran parte de la empresa navarra considera que en los últimos años las relaciones laborales se han complicado más. Hecho que para muchos impacta de manera directa en el devenir de las empresas.

Así una parte importante de quienes han participado en el ESPEJO considera necesario;

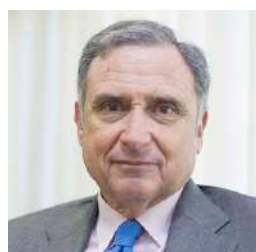
» Adaptar las relaciones laborales a los nuevos contextos como el que va a marcar la 4.0.

» Modernizar las relaciones laborales dando también más participación y sobre todo información a la parte social. Hay quién señala el modelo de Cogestión Alemán en cierta forma, como horizonte en cualquier caso de modernidad.

» Poner en valor de nuevo al EMPRESARIO/A, al SINDICATO y a la NEGOCIACIÓN. Partes indispensables que vinculan lo económico con lo social. Durante estos últimos años se ha “negativizado” mediáticamente mucho al empresario/a, socialmente se valora mejor el/la emprendedor/a, pero también al “sindicato” en general, y a la NEGOCIACIÓN en sí misma. Y este “trío” ha sido y tendrá que ser parte fundamental del estado del bienestar de una sociedad democrática.



9. PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO



EMPRESAS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES

- **ADEFAN.** Francisco Javier Esparza, presidente
- **AER.** Vicente Cordon, secretario
- **AES.** Cristina Irisarri, directora gerente
- **AEZMNA.** María Iturria, directora gerente
- **AMEDNA.** Lola Vicente, técnica administrativa
- **ANEM.** Ignacio Ayesa, director gerente
- **AEGRAN - Clúster Functional Print.** Mar González, gerente
- **Baluart - NICDO. SL.** Javier Lacunza, director
- **CEN.** José Antonio Sarria, presidente
- **IED Electronics Solutions.** Íñigo Ayerra, CEO
- **CINFA.** Patricia Elia, directora de Desarrollo de Personas
- **CONSEBRO.** José Manuel Moreno, responsable del Área de Eficiencia y Sostenibilidad
- **Conservas Pedro Luis.** Pedro Luis Antón, director gerente
- **Construcciones Garbayo.** Yolanda Garbayo, directora gerente
- **Construcciones Río Valle.** Elía Vallejos, directora de operaciones
- **CONTEC - Fundación Industrial Navarra. Asociación de Ingenieros Profesionales de España. Consejo General de Colegios Oficiales de Ingenieros industriales.** Miguel Iriberri, presidente
- **CONTIGO.** Iñaki Gómez, director
- **CREA Imagen.** Eduardo Santa María, propietario
- **Fagor Ederlan - ANEL.** Ignacio Ugalde, director RRHH de Fagor Ederlan y presidente de ANEL
- **Findus España.** Jordi Fábregas, director general
- **Fundación Laboral de la Construcción de Navarra.** Emilio Lezana, director gerente
- **LASEME.** María Luisa Elguera, directora gerente
- **MAPSA.** Miguel Ugalde, director general
- **Nordex - Acciona Windpower.** Kepa Sainz, director del departamento de RRHH Internacional
- **PVT.** Alejandro Toquero, director de Marketing y Comunicación
- **Ruralsuite. Activa Experience.** Paco Irizar, director
- **TRES60.** José Enrique Garcés, director
- **Vegamayor - Florette.** Pedro Fernández, director financiero y RRHH
- **VW Navarra.** Susanne Dellit, directora de RRHH

ENTIDADES FINANCIERAS, PARTIDOS, INSTITUCIONES Y AGENTES SOCIALES *

- **Gobierno de Navarra.** Manu Ayerdi, vicepresidente de Desarrollo Económico
- **CaixaBank.** José Luis Larriú, director de Banca de Empresas en Navarra
- **Caja Rural.** Juan María Ayechu, director del área de Empresas
- **Laboral Kutxa.** Javier Cortajarena, director territorial de Navarra
- **Ayto. Tudela.** Eneko Larrarte, alcalde y Manolo Rodríguez, director del área de economía
- **CC.OO. de Navarra.** Chechu Rodríguez, secretario general
- **PSN.** María Chivite, secretaria general
- **UGT Navarra.** Jesús Santos, secretario general

OTRAS ENTIDADES

- **Ciudad Agroalimentaria de Tudela.** Isabel Violade, directora comercial
- **Consortio EDER.** Eva Gurria Marco, socióloga
- **Nagrifood - Clúster Agroalimentario de Navarra.** Sandra Aguirre, gerente-manager
- **ETI.** Juan Carlos Ciriza, director
- **Fundación Empresa y Sociedad UPNA.** Juan Gallego, director
- **Institución Futuro.** Ana Yerro, directora general
- **KWD - Clúster Automoción.** Roberto Lanaspá, vpt. de KWD y presidente del Clúster de Automoción

*Todo los partidos del arco parlamentario y todos los agentes sociales más representativos de la Comunidad foral han sido invitados a participar en el Espejo de NavarraCapital.es.



C/ Madres de la Plaza de Mayo 44. Planta 2, oficina 2
31013 Artica • Navarra
T. 848 41 98 93 | comunicacion@navarracapital.es