
EVALUACIÓN PIN3 Y DIAGNÓSTICO NECESIDADES PIN4

Elaborado para:



**Plan Internacional de Navarra
Nafarroako Nazioarteko Plana
2017/2020**

NOVIEMBRE 2020

1. ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

1. SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	5
2. VALORACIÓN DEL PIN3	10
3. VISIÓN SOBRE EL PIN4	14

INTRODUCCIÓN

1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA PROSPECCIÓN	18
---	-----------

ANÁLISIS CUANTITATIVO

1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA.....	21
2. SEGMENTACIÓN DE LA ENCUESTA	21
3. CARACTERIZACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	25
4. MERCADOS A LOS QUE ESPERAN DIRIGIRSE	29
5. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	32
6. VÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	33
7. IMPACTO COVID Y BREXIT	35
8. EVALUACIÓN PIN3.....	36
8.1. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PIN3	36
8.2. MERCADOS PRIORITARIOS.....	41
8.3. ACCIONES PIN 3.....	43
9. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	45

ANÁLISIS CUALITATIVO

1. FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTAS Y MESAS.....	50
2. SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	53
2.1. AUTOMOCIÓN Y MECATRÓNICA	53
2.2. CADENA ALIMENTARIA	54
2.3. ENERGÍAS RENOVABLES Y RECURSOS.....	55
2.4. SALUD.....	57
2.5. TURISMO INTEGRAL.....	58
2.6. INDUSTRIAS CREATIVAS Y DIGITALES	59
3. VALORACIÓN DEL PIN3	60
3.1. CONOCIMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA	60
3.2. IMPLICACIÓN DE AGENTES E INSTITUCIONES EMPRESARIALES	61
3.3. VALORACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL PIN3	63
3.3.1. MERCADOS Y SECTORES PRIORITARIOS	63

3.3.2.	IMAGEN DE NAVARRA EN EL EXTERIOR Y CAPACIDAD E INFLUIR EN EL MERCADO...	63
3.3.3.	VALORACIÓN DE PROGRAMAS DEL PIN	65
3.3.4.	TALENTO Y FORMACIÓN	66
3.3.5.	EUROPA Y LA EURO REGIÓN	67
3.3.6.	LICITACIONES INTERNACIONALES	67
3.3.7.	PROPIEDAD INTELECTUAL	68
3.3.8.	LOS SERVICIOS	68
3.3.9.	RECURSOS HUMANOS.....	68
4.	VISIÓN SOBRE EL PIN4	69
4.1.	EMPRESAS	69
4.1.1.	PROMOCIÓN, CONOCIMIENTO Y ENFOQUE	69
4.1.2.	ALCANCE DE LA MARCA NAVARRA	70
4.1.3.	MERCADOS.....	70
4.1.4.	AYUDAS ECONÓMICAS	70
4.1.5.	ADECUACIÓN DE LOS PROGRAMAS.....	71
4.1.6.	GEX	72
4.1.7.	APOYOS EN DESTINO.....	72
4.1.8.	MISIONES	73
4.1.9.	CONOCIMIENTO Y TALENTO.....	73
4.1.10.	DIGITALIZACIÓN.....	74
4.1.11.	FONDOS EUROPEOS	75
4.1.12.	INFORMACIÓN	75
4.2.	SECTORES	76
4.2.1.	AUTOMOCIÓN Y MECATRÓNICA.....	76
4.2.2.	CADENA AGROALIMENTARIA.....	77
4.2.3.	RENOVABLES Y RECURSOS.....	78
4.2.4.	SALUD	80
4.2.5.	INDUSTRIAS DIGITALES Y CREATIVAS.....	81
4.2.6.	OTROS	83
4.3.	ENTIDADES	84
4.3.1.	MARCA Y PROMOCIÓN.....	84
4.3.2.	PARTICIPACIÓN	84
4.3.3.	ORIENTACIÓN DEL PIN	85
4.3.4.	EUROPA Y LA EURO REGIÓN	86
4.3.5.	PROGRAMAS DE AYUDAS ECONÓMICAS	86
4.3.6.	OTRAS MEDIDAS	87
4.3.7.	FORMACIÓN/UNIVERSIDAD	87

A background image of a complex network of black lines and nodes on a light gray background. A large blue rectangular overlay is positioned on the left side, and a smaller red rectangular overlay is on the right side.

RESUMEN EJECUTIVO

1. SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La empresa navarra en general se enfrenta a un mercado que cambia cada vez más rápido con factores como el Brexit, y cuyos ritmos no se pueden comparar a los de hace unas décadas. Este factor se ha visto acelerado por la pandemia.

Este escenario competitivo es el mismo para todo el mundo, pero la empresa navarra presenta unas características concretas comunes y otras sectoriales. Según los datos que arroja la encuesta realizada a 600 empresas de los sectores prioritarios y participantes del PIN3¹ la empresa navarra es pequeña, el 85% de las empresas navarras tienen menos de 50 trabajadores y de ellas el 40% menos de 10, especializada y exportadora (el 50,33% están internacionalizadas de una u otra manera) y está acompañada por la presencia notable de multinacionales.



Un dato negativo es el bajo ratio de nuevas empresas (menos del 5%) que tienen intención de abrirse paso en los mercados internacionales, lo cual abre la vía de reforzar las ayudas a la primera exportación.

El dato negativo de las potenciales nuevas empresas internacionalizadas contrasta con que el grueso de las empresas, que si que estan internacionalizadas, van a tener una estrategia expansiva en el mercado internacional (casi el 50%); con mayor intención de incrementar los

¹ Todos los datos porcentuales del resumen ejecutivo están basados en los datos de dicha encuesta.

mercados a los que se dirigen que la aumentar sus productos o servicios en los mercados en las que ya estan.

En cuanto a cómo las empresas navarras abordan la internacionalización la vía más habitual es con distribuidores (22%), seguida por la exportación a través de terceros (15%), acuerdos con socios locales (14%), filiales en destino (8%). Menos utilizadas son el comercio electrónico, los consorcios de exportación y la licencias. Por sectores, destaca el peso de los distribuidores en el caso de cadena alimentaria, los acuerdos con socios locales para las industrias creativas, y el de los consorcios de exportación en renovables y recursos.

En el caso de los nuevos mercados a los que se van a dirigir, tanto automoción, como cadena alimentaria, como renovables y recursos van a concentrar sus esfuerzos prioritariamente en Europa. Energías renovables y recursos, por su parte, se va a concentrar tanto en Centroamérica como en Sudamérica.

Las principales barreras para la internacionalización, para las empresas con experiencia previa, son la falta de apoyos públicos y la falta de información de mercados exteriores. Para las empresas en general es, el mencionado, tamaño y estructura de las organizaciones.

En relación al impacto del Brexit, éste es muy limitado, más del 80% de las empresas así lo consideran o bien porque las empresas se han adaptado o porque han localizado nuevos mercados o han renegociado su situación. Pese a la incertidumbre sobre qué forma tomará el Brexit, el impacto es limitado en general si bien es fuerte en algunos sectores concretos como el del vino.



La pandemia, en cambio, tiene un impacto mucho mayor, todavía incalculable, de momento es negativo o muy negativa para el 64% de las empresas de Navarra, y con unas consecuencias comerciales importantes.

Desde el punto de vista de cuenta de resultados, el sector de cadena alimentaria es el menos afectado, (un 10% la consideran positiva o muy positiva) con la salvedad de aquellas empresas con dependencia de HORECA. Turismo integral es el más negativamente afectado, mientras que salud se enfrenta a una oportunidad.

En el sector de automoción y mecatrónica la afección es diferente, superando en parte el parón del confinamiento, pero viendo como sectores como la aeronáutica se han visto paralizados. Por último, las industrias creativas y culturales presentan una gran diversidad de actividades y servicios y su afección es muy variable.

En cualquier caso, y en todas ellas, hay una consecuencia directa a corto plazo con la pandemia y es la imposibilidad, dificultad o encarecimiento de viajar a los países destino y la representación en los mismos, la urgencia en digitalizar la acción comercial y la oportunidad que se presenta con los fondos europeos.

Cada sector presenta sus características propias que se pueden resumir así:

- **Automoción y mecatrónica:** Es un sector que suma a los cambios globales, cambios paradigmáticos por la evolución tecnológica y nuevos hábitos de consumo en relación a la movilidad. A ello se añade la competencia de los mercados emergentes, los cambios regulatorios y dependencia acusada de algunos mercados.

Frente a esto, son empresas muy desarrolladas que ya compiten en Europa y son capaces de transferir sus productos y servicios a otros mercados y/o sectores.

La tecnificación y digitalización es un reto continuo y con la pandemia se ha sumado la digitalización en las labores comerciales.

Las empresas de este sector se enfrentan al reto de diversificar su cartera y verticalizar en los países donde han llegado vía cliente, llegando a la implantación.

- **Cadena alimentaria.** A las dificultades ya mencionadas por la pandemia y la dependencia del HORECA es un sector flexible y con gran capacidad de adaptación, donde la marca navarra juega en ocasiones un papel impulsor.

En la actualidad se enfrenta un reto importante con la adaptación de ferias, eventos y presencia en el mercado a la situación de emergencia sanitaria, con lo que requiere dar

pasos en este sentido, tanto en la digitalización de la promoción como en la presencia e implantación en los mercados.

Es un sector muy especializado, en un mercado muy competitivo, que apuesta por la oportunidad nicho – país.

- **Energías renovables y recursos.** Este sector presenta la fortaleza de incluir prácticamente toda la cadena de valor en Navarra, con importancia de la presencia de los servicios, si bien los centros de decisión se están yendo de Navarra, lo que conlleva el reto de tratar de estar cercanos a estos centros de decisión.

Tradicionalmente se ha internacionalizado vía cliente y ahora se enfrenta al reto de diversificar en los mercados donde ya se encuentra, apostando por la implantación.

Otro reto importante es el acceso a Fondos Europeos.

En relación a la energía eólica se prevén 2 desafíos: Apuesta por la Eólica Offshore y la eliminación de barreras físicas existentes para los transportes muy voluminosos.

- **Salud.** Sector diverso, existe un núcleo importante de empresas pequeñas, con alta inversión en desarrollo, internacionales y presentes en diversas partes de la cadena de valor. Es un sector que actúa en un mercado internacional con una elevada competencia.

Navarra, en este sector, refleja una imagen de región europea puntera por sus infraestructuras de investigación, universidades y su potencia sanitaria.

En cuanto al turismo de salud, se viene dando una creciente colaboración con la hostelería y se considera que hay un notable potencial que debe enfrentar retos como la mejora de las comunicaciones y la atención al público.

- **Turismo integral.** Las empresas que conforma el sector, por un lado, derivado de su tamaño, y por otro de la propia percepción del sector para la internacionalización, en general no ven la internacionalización como una vía de crecimiento estratégico.

La generación de una oferta complementaria, y la unión de fuerzas bajo marcas comunes, puede claramente reforzar su posición y capacidad en el exterior. Además, permitirá tener actividades continuadas durante todo el año, generando de esta forma una mayor atracción derivada de la oferta conjunta. En general, no son conscientes de la oferta conjunta en un proceso de internacionalización inversa.

La marca navarra puede jugar un papel relevante especialmente en los aspectos que se acercan al turismo.

- Industrias creativas y culturales.** Sector cada vez más cohesionado, liderado por el Clúster Audiovisual y el trabajo de Navarra Film Comisión. En el caso de las industrias digitales cuenta con una serie de empresas (entre 6 y 8) puntera e internacionalizadas. Estos dos factores y la tradición en atraer rodajes junto con los beneficios fiscales llevan a que Navarra, en este caso, este bien posicionada en Europa y en España. No obstante, es preciso destacar, que al igual que en el caso del Turismo Integral, este sector no tiene una clara percepción de su capacidad internacional e internacionalizable, derivado del tamaño de muchas de sus empresas y su enfoque local/regional.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS POR SECTOR

	Automoción y mecatrónica	Cadena agroalimentaria	Renovables y recursos	Salud	Industrias creativas y culturales	Turismo Integral
Diversificar productos	●	●	●			●
Diversificar mercados	●	●	●	●	●	
Digitalizar la comercialización	●	●	●		●	
Implantación	●	●	●			
Representación	●	●	●	●	●	●
Fondos europeos	●	●	●	●	●	●
Nichos de mercado		●				●

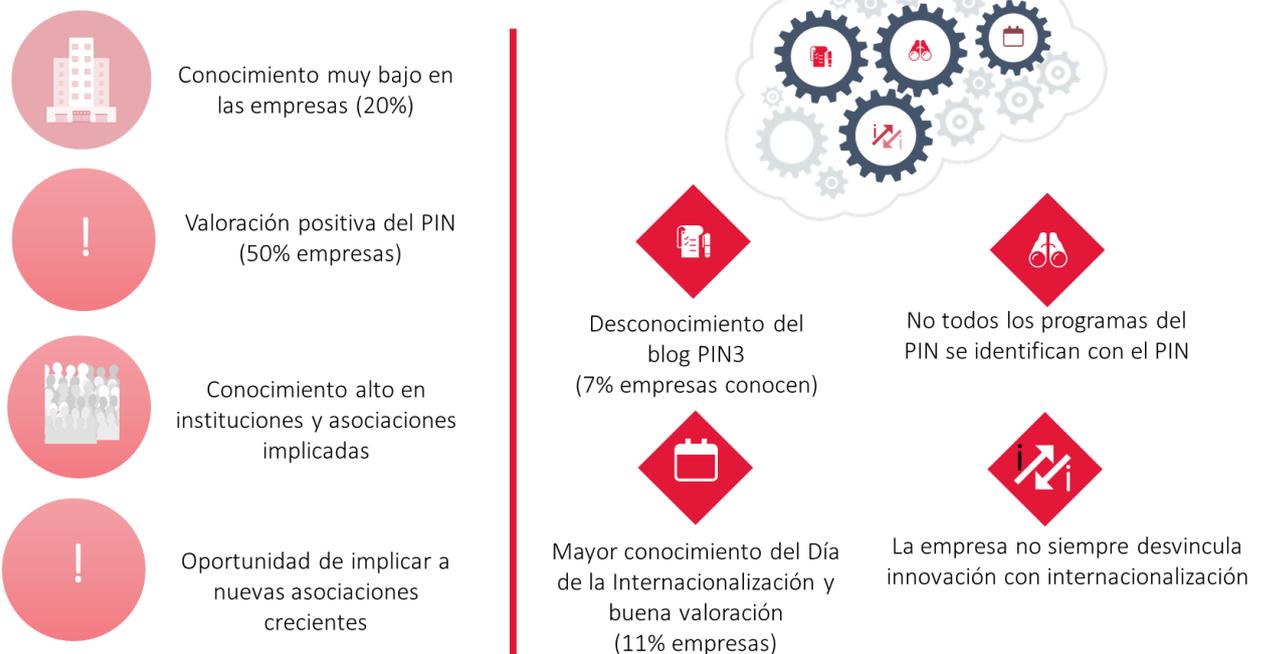
2. VALORACIÓN DEL PIN3

El PIN no es, en general, conocido por la empresa navarra, y sí lo es por parte de las instituciones implicadas en él (no por las no implicadas). En relación a las asociaciones se detecta la oportunidad de ampliar el PIN con asociaciones con cada día más actividad como Asociación para el desarrollo de la Empresa Familiar Navarra (ADEFAN) y la Fundación Industria Navarra (FIN).

El 80% de las empresas navarras desconocen el Plan de Internacionalización de Navarra. Este porcentaje baja al 64% de entre las empresas que exportan o están de alguna forma internacionalizadas. Los sectores con mayor conocimiento son cadena alimentaria y salud.

Las acciones no siempre se identifican con el Plan, y sí percibe a la administración con un elemento impulsor de la internacionalización. La Cámara Navarra y el ICEX son las entidades de referencia para las empresas internacionalizadas seguidas, muy de cerca por el propio Gobierno. Todos los organismos, relacionados con la internacionalización, se valoran por encima de los 3 puntos sobre 5. El ICEX es el mejor valorado con un 3,89.

CONOCIMIENTO DEL PIN



Las empresas que conocen el PIN lo valoran de forma positiva:

- Al 50% les transmite valores positivos, y solo al 3% negativos.
- Se puntúa con un 2,68 sobre 5 si les ha ayudado a mejorar su internacionalización.
- El 30% considera que Gobierno de Navarra ha incrementado su capacidad de influencia en el exterior para ayudar a las empresas.

Con respecto a la web del PIN y al día de la internacionalización, el 7% de las empresas en general conocen la web del PIN, pero este porcentaje sube al 36% entre las internacionalizadas, el día de la internacionalización es más conocido que la web por las empresas en general, 11%, pero menos que la web por las empresas internacionalizadas. El día de la internacionalización esta muy bien valorado (3,77 sobre 5).

Si se analiza más pormenorizadamente el PIN3 se observan las siguientes conclusiones.

- **Mercados y sectores prioritarios:** Se considera que fue un acierto la elección de unos mercados y sectores objetivos, si bien se considera que ha quedado como insuficientes debido a que hay sectores que quedan fuera, en algunos sectores los mercados evolucionan más rápido que el plan y faltan mercados incipientes. Algunos sectores, hablan de priorización sobre listas largas de países.
Francia, Alemania y México son los mercados prioritarios con los que más relación ha habido. Reino Unido y Estados Unidos también son destacables. En el otro extremo esta India.
- **Imagen de Navarra en el exterior y capacidad e influir en el mercado.** El valor de la marca Navarra varía según el sector y es un atributo en discusión. En Cadena Alimentaria y Turismo de Salud, se considera un valor positivo, mientras que en los demás sectores no es tan fuerte. En todo caso no se considera negativo. Se valora positivamente las acciones del Gobierno de Navarra en apoyo de las relaciones comerciales con otros países, y especialmente en el ámbito de la Diplomacia Comercial.
- **Valoración de programas del PIN.** En cuanto a las acciones concretas del PIN solo dos, las misiones y las subvenciones para la promoción exterior, se conocen por más del 10% de las empresas. La participación de las empresas en general es también muy baja, del 7% en el mejor de los casos.
Pero destaca muy notablemente el hecho de entre las conocedoras de las acciones la ratio de participación es muy alto, siempre por encima del 35% (si no tenemos en cuenta las medidas específicas para el Brexit) e incluso del 57% en las subvenciones de promoción exterior.

Las valoraciones de las acciones son muy positivas, con una media de 4 sobre 5. Las más valoradas son la subvención de contratación de personal, el programa GEX y las prácticas internacionales. Las misiones se valoran con una media de 3,61. La mejor valorada es la de India con 4,29 seguida por la de China con 3,8.

Los programas con mayor desconocimiento son los de mentoría, y los bonos e-commerce e impulsa. Una percepción habitual en la solicitud de ayudas es la dificultad administrativa para su obtención.

- **Talento y formación.** Existe una preocupación con la formación y el talento. En este sentido se demandan conocimientos técnicos en comercio internacional pero también conocimientos comerciales.

Tanto la UPNA como la Universidad de Navarra se muestran dispuestos a colaborar. Otro interés por parte de las empresas es atraer talento exterior e integrar en mayor medida, los egresados del master internacional de la UPNA.

- **Europa y la Euro Región:** Tanto Europa como la Euro Región se ven como una oportunidad. Como origen de fondos en general y la Euro Región como ámbito de colaboración en particular.

- **Licitaciones internacionales.** Las pymes no se sienten capacitadas para participar en licitaciones internacionales y algunas empresas observan ya también las multilaterales como una oportunidad.

El 20% de las empresas internacionalizadas participa en licitaciones internacionales o multilaterales. Los sectores más dinámicos en licitaciones son: salud y renovables.

- **Propiedad intelectual.** El coste de registro de patentes es un obstáculo para el desarrollo de aquellas pymes cuyo valor tecnológico es importante y quieren protegerlo. Protección de marcas según mercados en los que se opere, especialmente China.

Casi el 40% de las empresas navarras internacionalizadas cuentan con patentes o marcas. Los sectores más dinámicos patentando o registrando marcas son: salud, automoción y mecatrónica y cadena alimentaria.

- **Los servicios:** Existe la sensación de que los servicios no están atendidos. Esta sensación es acentuada por la "servialización" de algunos procesos productivos, donde ya la exportación de un producto no es la actividad principal.

La dificultad de tangibilizar los servicios, su transversalidad sectorial y su forma de distribución son retos a afrontar.

- **Recursos humanos:** Desde algunas entidades se considera que es necesaria una mayor estabilidad del personal del Servicio de Proyección Internacional y más recursos, así como incrementar los requerimientos al personal del departamento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mercados y sectores prioritarios	Incluir nuevos sectores y mercados incipientes, valorar ritmos de mercados, priorizar mercado.
Imagen de Navarra en exterior y capacidad de influir	Buena valoración en Cadena Alimentaria y Turismo de Salud. Muy valoradas las acciones del Gobierno (Diplomacia Comercial)
Valoración programas PIN	Gran desconocimiento de los programas. Elevada participación de las conocedoras. Mejoría en gestión administrativa y requisitos.
Talento y formación	Alta necesidad formativa. UPNA y UN como colaboradores. Atraer talento exterior y egresados de Máster UPNA.
Europa y la Euro región	Son oportunidad. Europa en el ámbito de fondos europeos y Euro región como ámbito de colaboración
Licitación internacionales	PYMEs no se ven capacitadas en licitaciones. Empresas de mayor tamaño ven multilaterales como nueva oportunidad. Margen de mejora.
Propiedad intelectual	Alto coste de registro de patentes como principal barrera. Ayudar en protección de marcas en mercados exteriores. Margen de mejora.
Sector Servicios	Sensación de no estar atendidos en el PIN el sector Servicios
Recursos Humanos	Mayor estabilidad y más recursos en el Departamento de Proyección Internacional

3. VISIÓN SOBRE EL PIN4

El tejido empresarial navarro, formado por empresa y entidades, apuesta por continuar con el Programa de Internacionalización de Navarra y sugiere las siguientes mejoras de las medidas actuales:

- **Promoción:** una mejor promoción que llegue a todos, que esté más orientada a la empresa, potenciando herramientas como la web y el día de la internacionalización. La marca PIN debe ser más conocida y la internacionalización debe estar en el centro del foco de la economía navarra. Igualmente, sugieren una información más cercana a la empresa, basada en visitas del PIN a sus empresas, para un mayor conocimiento y adecuación de los programas a sus necesidades.
- **Relación con la empresa:** se demanda una relación personalizada con la empresa y una facilitación de la relación de la empresa con la administración, reduciendo trámites o creando una ventana única.
- **Enfoque:** se entiende que el PIN debe profundizar su apuesta por la primera exportación de las empresas, por empresas muy pequeñas, y por la agrupación de compañías.

Igualmente existe la demanda de un mayor apoyo a las empresas de servicios, a otros sectores, y a empresas que se han internacionalizado vía cliente y quieren profundizar en el mercado.

- **Marca:** fortalecerla con otras marcas de ámbito geográfico mayor y sectorializarla.
- **Sectores y mercados:** se entiende la apuesta por mercados sectorializados, apostando por el nicho y por nuevos sectores, flexibilizando derivado de la velocidad del cambio e incertidumbre.
- **Ayudas económicas.** Sin duda una de las herramientas principales que requieren una mayor simplificación y flexibilidad y nuevos enfoques, destacando especialmente a la representación/implantación en destino, a la digitalización comercial y a la asistencia a eventos.
- **GEX.** Son uno de los programas mejor valorados y se apuesta por una mejor conjugación de intereses de los participantes y una mayor propuesta de oportunidades.
- **Misiones:** se apuesta por ella y se ven necesarias las misiones inversas y virtuales.

A estos cambios, se añaden varios campos que destacan especialmente, que son:

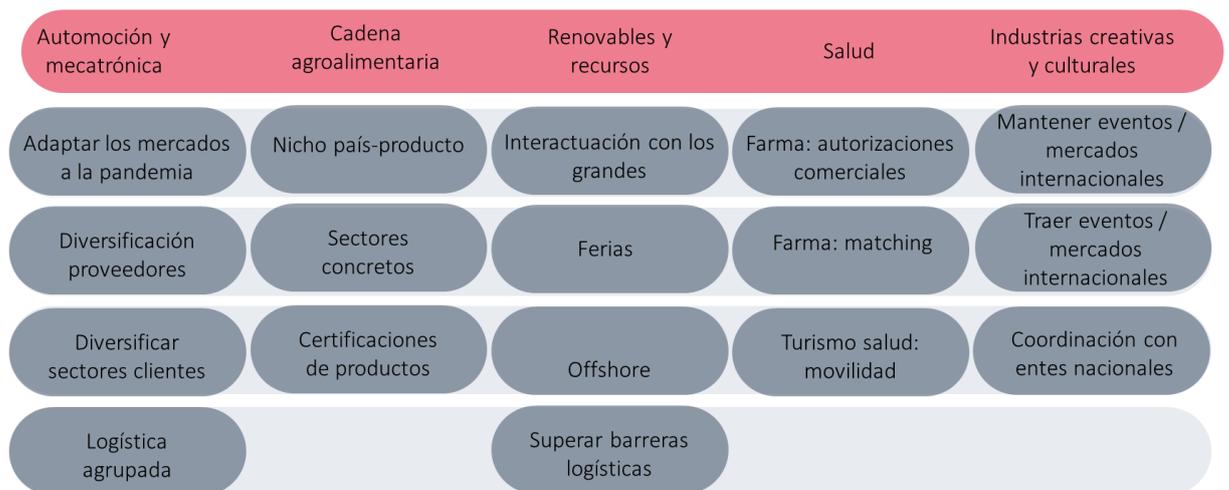
- **Apoyos en destino.** Acentuado por el COVID, pero relacionado con la competitividad de los mercados, la empresa ve cada día más cercana su implantación en el mercado o su representación directa en él. Para ello requiere ayudas directas, redes locales de apoyo y asesoramiento.
- **Digitalización comercial.** Las relaciones se están virtualizando de forma acelerada y la empresa necesita apoyo para digitalizar reuniones y material promocional de forma profesional.
- **Conocimiento y talento.** La empresa demanda programas de captación de talento, bien sea de talento externo como de formación personal y muy especializada. También se apuesta por los foros de expertos. Destaca la disposición de la Universidad Pública de Navarra y la Universidad de Navarra.
- **Fondos europeos.** Ante la perspectiva de los fondos provenientes de Europa la empresa solicita ayuda para conocerlos, acceder a ellos y aprender a gestionarlos.
- **Información.** Se necesitan programas que permitan un conocimiento especializado y actualizado de los mercados de destino, haciendo llegar las alertas a las empresas. Especialmente relevante, para actuar con velocidad en mercados y sus oportunidades, la incorporación y desarrollo de servicios de inteligencia de mercados.
- **Vinculación a la innovación.** Las empresas innovadoras, StartUp, etcétera, necesitan programas que comprendan innovación e internacionalización de forma conjunta.
- **Europa y la Euro Región.** Tanto como proveedor de financiación como de lugar de oportunidades de proyectos colaborativos.



Aparte de estas demandas globales cada sector presenta sus necesidades propias entre las cuales sobresalen las siguientes:

- **Automoción y mecatrónica:** adaptar los mercados a la pandemia, buscar apoyo a la diversificación de proveedores, diversificar sectores clientes y programas de logística agrupada.
- **Cadena agroalimentaria:** apostar por nicho – país- producto, programas para sectores concretos y apoyo a certificaciones de productos.
- **Renovables y recursos:** interacción con los grandes actores del sector, apuesta por las ferias, apuesta por el offshore, ayuda a superar barreras logísticas.
- **Salud:** en farma ayudas para las autorizaciones comerciales y programas de “matching”, en turismo apoyar la movilidad.
- **Industrias digitales y creativas.** Es un sector que demanda medidas muy concretas como mantener y atraer nuevos mercados / eventos internacionales a Navarra y coordinación entre diversos entes regionales y nacionales.

DEMANDAS POR SECTOR PARA EL PIN4





INTRODUCCIÓN

Desde mediados de agosto hasta mediados de octubre se han venido realizando los trabajos de prospección de la evaluación del Plan de Internacionalización de Navarra 2017 - 2020 (PIN 3) y del estudio de necesidades para el PIN 4 (2021 - 2022).

El objeto de los trabajos ha sido doble:

- La evaluación sobre la ejecución e impacto del Plan de Internalización de Navarra 2017 - 2020 (PIN 3)
- El conocimiento de los retos y necesidades de apoyo en el ámbito de la internacionalización de las empresas en el escenario Post-Covid19 para los próximos dos años.

1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA PROSPECCIÓN

Para la evaluación del Plan de Internacionalización de Navarra 2017 - 2020 (PIN 3) y del estudio de necesidades para el PIN 4 (2021 - 2022) se han realizado una serie de trabajos que buscaban recoger opiniones, propuestas, y valoraciones con respecto al PIN 2017 - 2020, al diagnóstico de la internalización actual y sugerencias de actuación para lo cual se ha buscado la colaboración de:

- Las empresas navarras, actores críticos, sin duda, en la valoración y puesta en marcha de cualquier plan de internacionalización analizadas, además, en su doble vertiente: de objetivos potenciales de las acciones del Plan; y como beneficiarias del PIN 3
- Las entidades claves en internacionalización, entidades públicas, privadas, educativas... implicadas o potencialmente implicadas en los procesos de incremento o diversificación de las exportaciones, de la internacionalización, de la mejora de la atracción de navarra o relacionados con los sectores prioritarios de Navarra.

Los trabajos realizados han sido:

- Las 602 encuestas telefónicas asistidas por ordenador a empresas de los sectores prioritarios de Navarra y a empresas beneficiarias de las acciones del PIN 3 de más de 5 empleados/as (en total 2.690 empresas).
- 75 entrevistas a estas mismas empresas.
- 25 entrevistas a entidades u agentes claves de la internacionalización y de los sectores prioritarios de Navarra.

- 5 grupos de discusión a con entidades y empresas de cada uno de los siguientes sectores prioritarios de Navarra:
 - Automoción y mecatrónica
 - Cadena alimentaria
 - Energías renovables y recursos
 - Salud
 - Industrias creativas y culturales

- 1 grupos de discusión con las personas formadas como dinamizadores de Grupos de Exportación Conjunta (GEX).

Para la selección de las empresas, tanto en las encuestas como en las entrevistas, se ha estratificación de la muestra se utilizarán los siguientes factores:

- El sector de actividad
- La localización geográfica
- Líneas del PIN 3 en las que han participado en éste.

La siguiente matriz resume los trabajos llevados a cabo en función del objeto de la investigación (empresas, entidades estratégicas o ambos) y los objetivos principales marcados:

Objetos	Empresas en general (CNAES S3)	Empresas beneficiarias PIN 3	Entidades Estratégicas		
Método	62 ENCUESTAS		25 ENTREVISTAS		
	75 ENTREVISTAS				
	DINÁMICAS DE GRUPOS= 5 SECTORES S3 + 1 DINAMIZADORES GEX				
Objetivo Principal	Retos y Dificultades	Actividades Ayuda	Valoración PIN III	Retos y Dificultades	Actividades Ayuda



ANÁLISIS CUANTITATIVO

1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Entre el 28 de septiembre y el 23 de octubre de 2020 se ha realizado una encuesta telefónica a las empresas navarras participantes en el tercer plan de internacionalización de Navarra y a las empresas navarras de los sectores prioritarios de Navarra. Un total de 2.690 empresas, de las cuales se ha encuestado a 602. El error muestral es del 3,59% y el nivel de confianza del 95,5%.

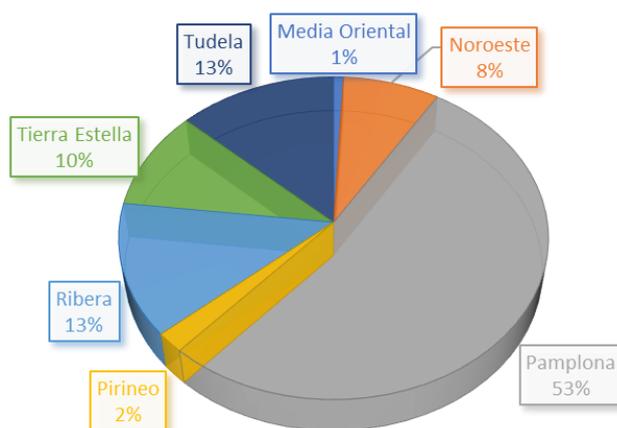
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
Técnica	Telefónica asistida por ordenador
Ámbito Geográfico	Navarra
Universo	2.690 (participantes PIN3 y empresas navarras de los sectores prioritarios de más de 5 empleados/as)
Error	Margen de error del 3,59% y nivel de confianza del 95,5%
Número de encuesta	602
Muestreo	Muestreo aleatorio estratificado de afijación proporcional (por sector, zona geográfica ¹ y línea del PIN3 en la que se ha participado).
Trabajo de campo	28 de septiembre y el 23 de octubre de 2020

2. SEGMENTACIÓN DE LA ENCUESTA

Se ha buscado que la muestra sea representativa tanto por las áreas geográficas de Navarra como por los sectores prioritarios y en el caso de las empresas participantes en el PIN3 también por la línea o líneas de acción en las que han participado.

La distribución por zonas, como se muestra en la gráfica, concentra el 53% de las empresas encuestadas en Pamplona, un 13% en Tudela y otro tanto en la Ribera, 10% en Tierra Estella, 8% noroeste y menos del 1% (5) en la zona Media Oriental.

ZONA	EMPRESAS	PORCENTAJE
Media Oriental	5	0,83%
Noroeste	48	7,97%
Pamplona	318	52,82%
Pirineo	12	1,99%
Ribera	80	13,29%
Tierra Estella	60	9,97%
Tudela	79	13,12%
TOTAL	602	100,00%

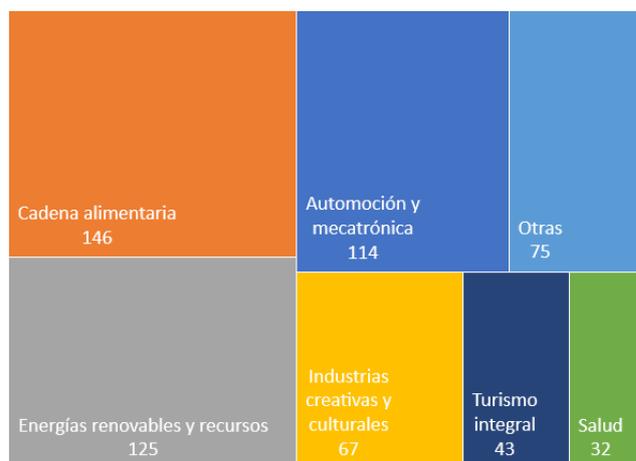


¹ Zonificación Navarra 200: Navarra Media Oriental; Noroeste; Pamplona; Pirineo; Ribera; Tierra Estella; y Tudela.

Con respecto a los sectores prioritarios de Navarra¹, se han realizado el 24% de las encuestas a empresas de cadena alimentaria, el 21% a energías renovables y recursos, el 19% automoción y mecatrónica, el 11% a industrias creativas y digitales, el 7% a turismo integral y el 5% a salud.

SECTOR	EMPRESAS	PORCENTAJE
Automoción y mecatrónica	114	18,94%
Cadena alimentaria	146	24,25%
Energías renovables y recursos	125	20,76%
Industrias creativas y culturales	67	11,13%
Otras	75	12,46%
Salud	32	5,32%
Turismo integral	43	7,14%
TOTAL	602	100,00%

En cuanto a las denominadas "otras" cabe aclarar que se trata de empresas que habiendo participado en el tercer Plan de Internacionalización de Navarra no pertenecen a ninguno de los sectores prioritarios. En los análisis aparecen con unas ratios de internacionalización muy superior al resto de sectores, pero no es comparable con los sectores S3. puesto que en los prioritarios se encuesta a empresas participantes o no.



A continuación, se observan algunas características de las empresas encuestadas en términos de tamaño e igualdad de género.

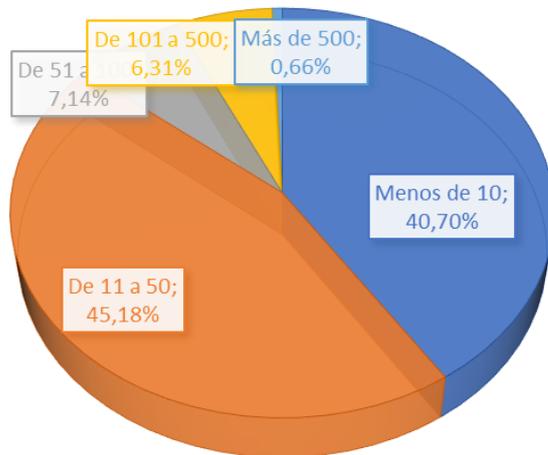
Nº DE EMPLEADOS /AS	EMPRESAS	PORCENTAJE
Menos de 10	245	40,70%
De 11 a 50	272	45,18%
De 51 a 100	43	7,14%
De 101 a 500	38	6,31%
Más de 500	4	0,66%
TOTAL	602	100,00%

El 85% de las empresas tienen menos de 50 personas y de ellas, además, el 40% tienen menos de 10. Entre el 6 y el 7% tiene o entre 51 y 100 o entre 101 y 500 y menos del 1% tienen más de 500 (4 empresas).

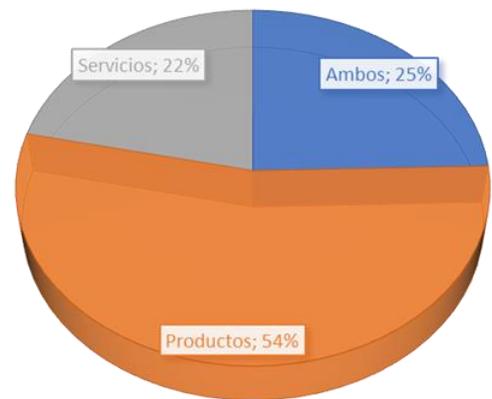
Las siguientes gráficas muestra la mencionada distribución de las empresas por número de personas que ocupan y por si ofertan productos, servicios o alguna combinación de ambas. Más de la mitad de las empresas ofrecen productos (54%) un 22% servicio y una cuarta parte de las encuestadas tanto productos como servicios.

¹ A nivel sectorial con un nivel de confianza del 95,5% los márgenes de error se sitúan: Automoción y Mecatrónica - 7,90%; Cadena Alimentaria- 7,10%; Energías Renovables y Recursos - 8,10%; Industria Creativas y Culturales - 11,00%; Otras - 8,30%; Salud - 14,00%; y Turismo integral - 14,50%.

Empresas por número de empleados /as



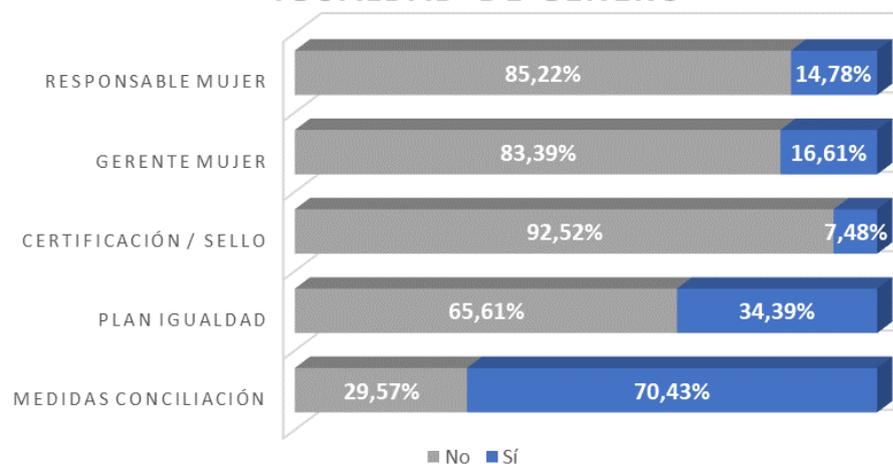
Empresas por productos o servicios



En lo referente a la situación de la igualdad de género en las empresas, destaca que más del 70% tiene implementada alguna medida de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. El porcentaje de empresas con Plan de Igualdad es de casi el 35%, las empresas certificadas son de más del 7%. Los casos en la que la gerencia o la responsabilidad de la internacionalización es de entorno al 15% pero cabe mencionar que el número de mujeres gerentes es mayor que el de responsables de internacionalización.

MEDIDAS CONCILIACIÓN	EMPRESAS NO	EMPRESAS SI	PORCENTAJE NO	PORCENTAJE SI
Medidas Conciliación	178	424	29,57%	70,43%
Plan Igualdad	395	207	65,61%	34,39%
Certificación / Sello	557	45	92,52%	7,48%
Gerente Mujer	502	100	83,39%	16,61%
Responsable Mujer	513	89	85,22%	14,78%

IGUALDAD DE GÉNERO



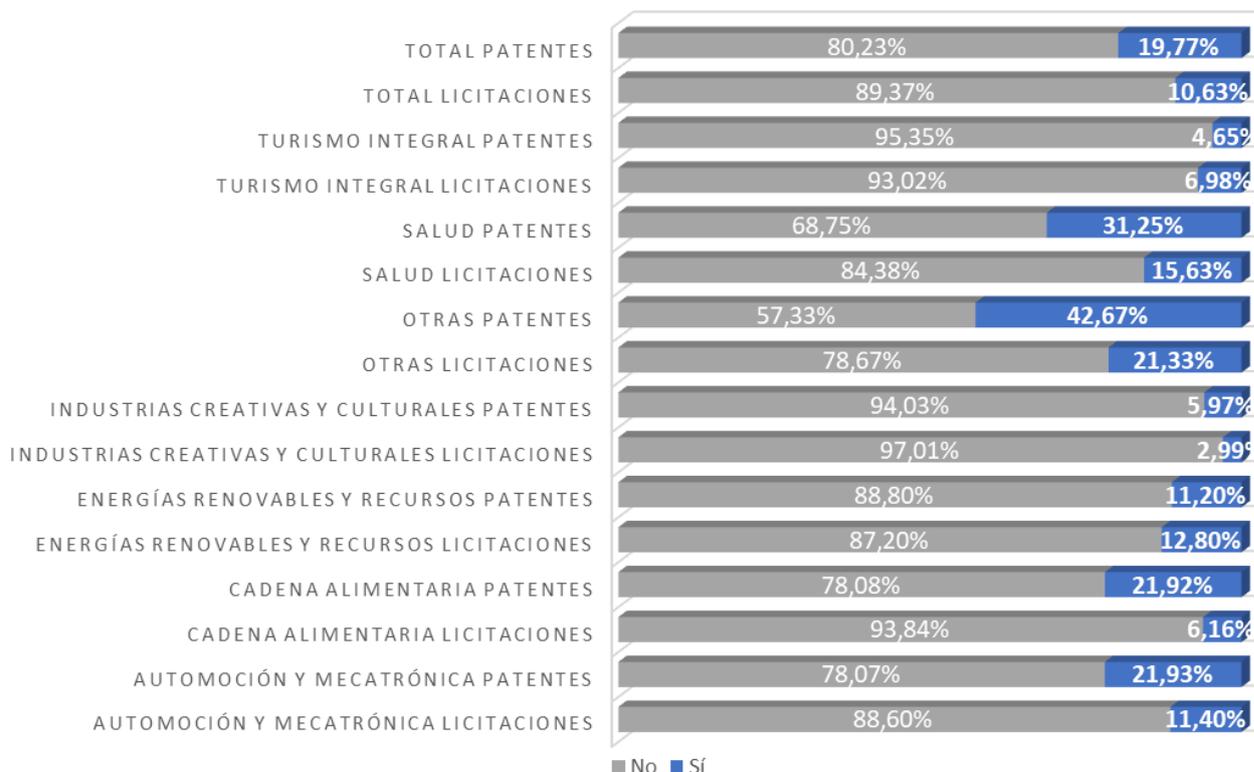
Cabe destacar que, aunque metodológicamente no son comparables, tanto porcentaje de empresas con medidas de conciliación (2%), como con Plan de Igualdad (15%) como con certificado (2%) crecen con respecto a la encuesta realizada a finales de 2016.

En lo referente al número de empresas que cuentan con patentes o marcas a nivel internacional o se presentan a licitaciones internacionales, casi el 20% de las empresas cuentan con patentes o marcas y el 10,63% participa en licitaciones internacionales o multilaterales.

Si se analizan estas cifras solo para las empresas internacionalizadas, el número de empresas con patentes y/o marcas sube hasta casi el 40% y el de participantes en licitaciones se duplica.

Los sectores más dinámicos patentando son: salud, automoción y mecatrónica y cadena alimentaria. Los más dinámicos en licitaciones son: salud y renovables.

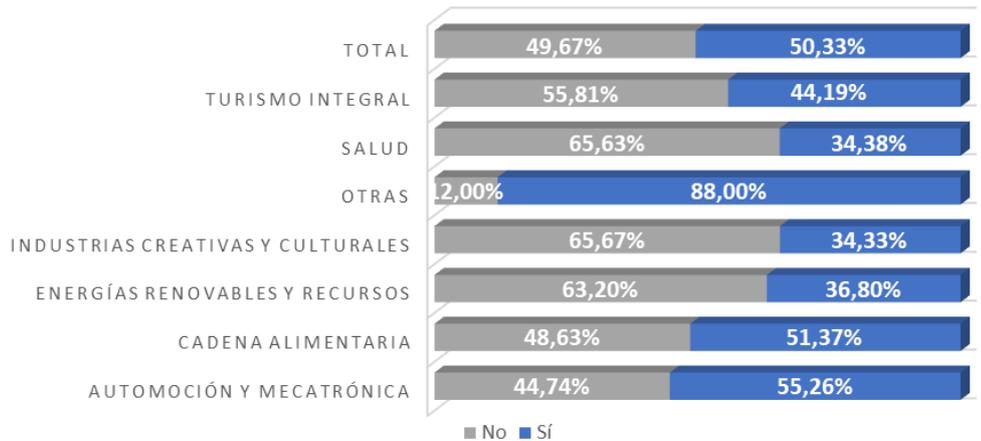
LICITACIONES INTERNACIONALES - PATENTES Y/O MARCAS



3. CARACTERIZACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El 50,33% de las empresas navarras de los sectores prioritarios o participantes en el PIN3 están internacionalizadas de una u otra manera.

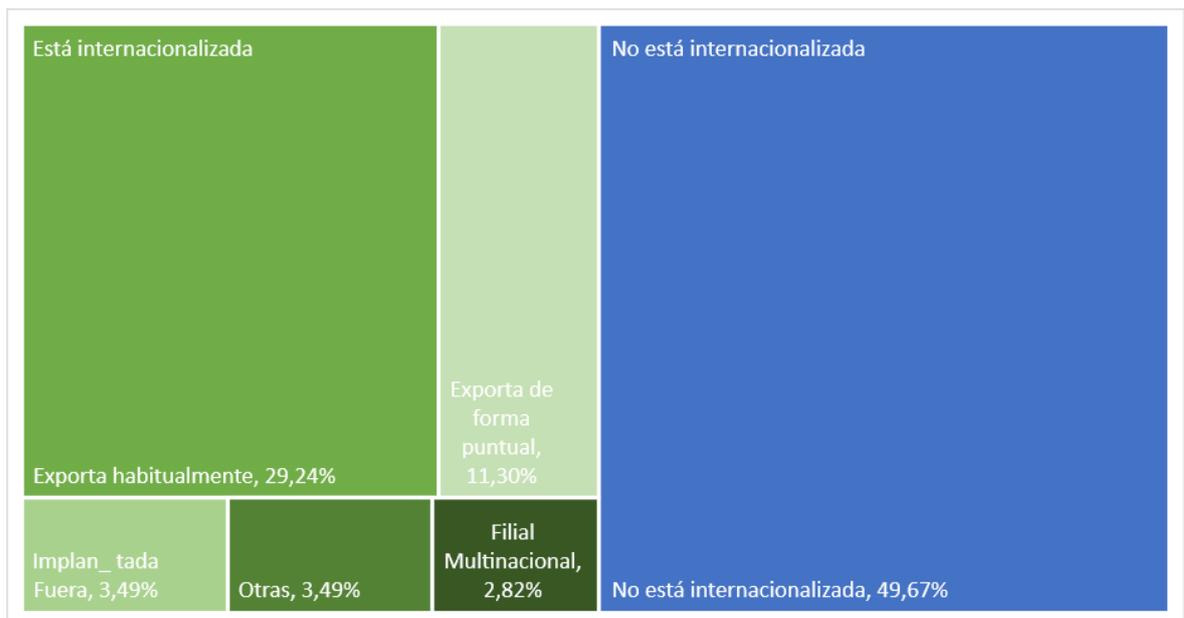
EXPORTA O ESTÁ INTERNACIONALIZADA



Por sectores, obviando a los de otros sectores que han participado en el PIN, el más activo a nivel internacional es automoción, seguido de cadena alimentaria (ambos con más del 50% de las empresas internacionalizadas. En salud y en industrias culturales en torno al 34% miran al mercado exterior.

El 29% de las empresas de los sectores prioritarios exportan habitualmente, el 11,3% lo hace de forma puntual, el 3,5% o está implantada fuera u tiene otra forma de internacionalización. El 2,3% son filiales de multinacionales.

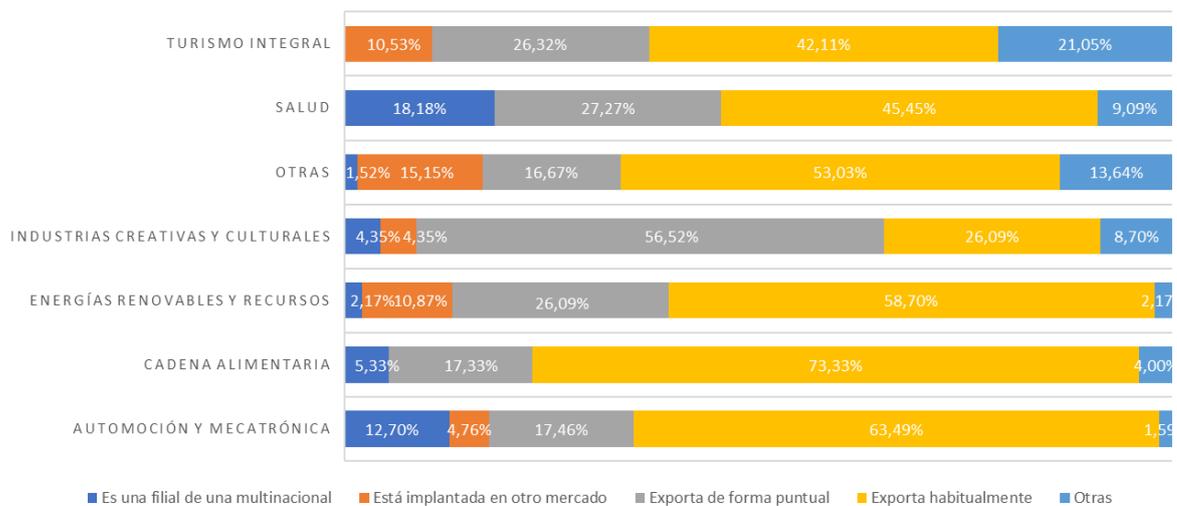
Con respecto a 2016, y siempre teniendo en cuenta las diferencias metodológicas de ambas encuestas, cabe destacar que los porcentajes de la forma en que están internacionalizadas son constantes, salvo en el caso de las implantaciones que se duplican pasando de 1,2 al 3,5%.



Por sectores, como muestra la gráfica, las diferencias son notables. Si se analizan solo las empresas que están internacionalizadas de alguna manera:

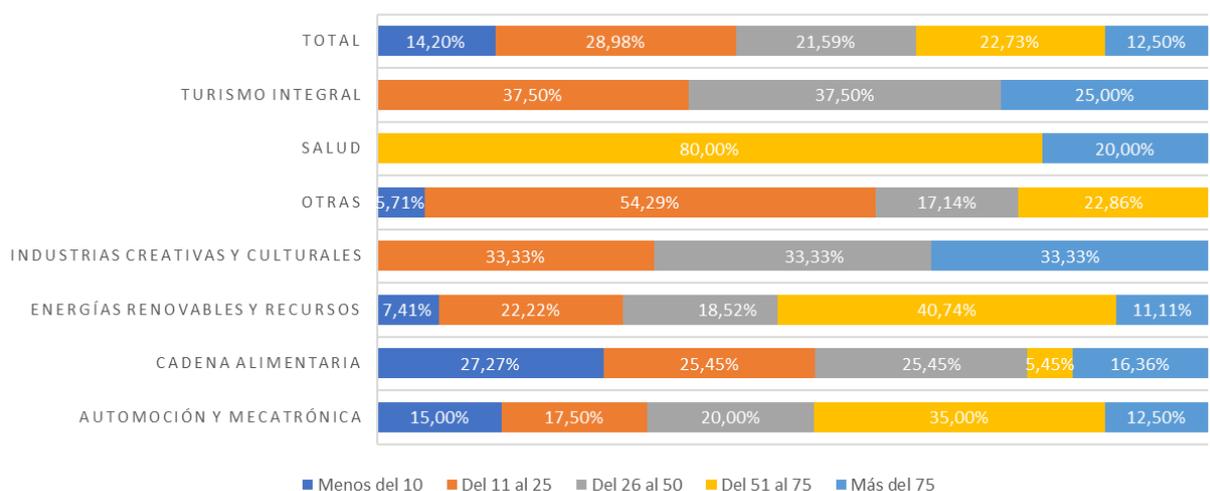
- las multinacionales tienen mayor peso en salud y automoción
- las implantaciones en otros mercados destacan en energías renovables
- para las empresas de cadena alimentaria exportar habitualmente es casi el 75% de la forma de internacionalizarse (para las empresas de ese 51% que están internacionalizadas de alguna manera)

¿EN QUÉ FORMA ESTÁ INTERNACIONALIZADA?

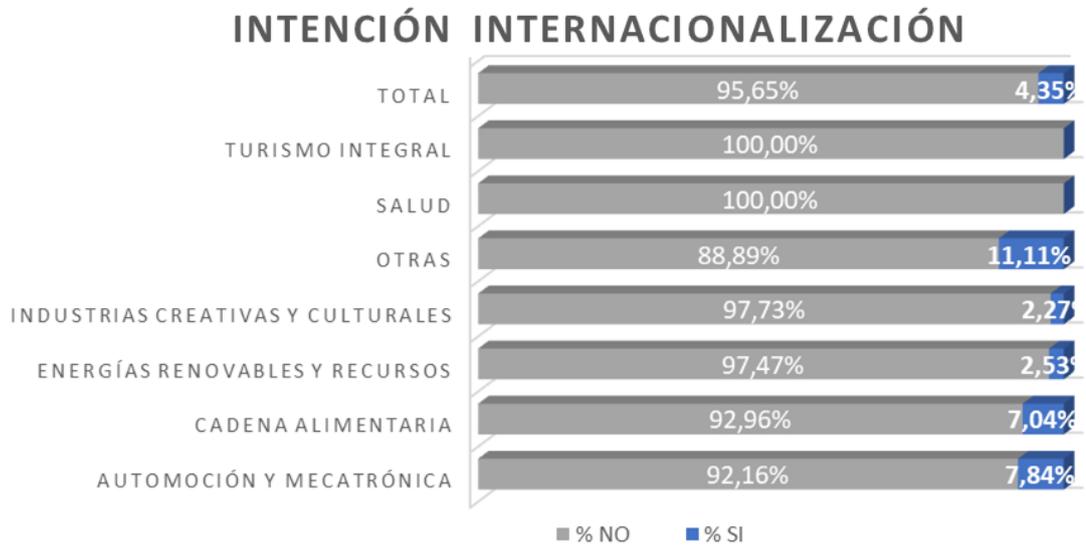


A las empresas que exportan habitualmente se le pide que especifiquen el porcentaje de su facturación que proviene de dicha exportación. De las 176 exportadoras habituales el 35% exporta más del 50% del total de su facturación, la mitad exportan entre el 11 y el 50%, y el 15% restante menos del 10%.

PORCENTAJE FACTURACIÓN EN EXPORTACIÓN



A las 299 empresas que no están internacionalizadas en ninguna forma se les pregunta por si tienen previsto emprender medidas de internacionalización en el corto plazo. Solo un 4,35% de las empresas tienen intención de hacerlo (13 empresas).



De éstas, la principal razón es el crecimiento natural de la empresa (4 empresas), o la demanda nacional decreciente (3 empresas). Otras 4 aducen otras razones sin especificar y 2 más por oportunidad sobrevenida.



Sin tener en cuenta a las multinacionales, por no tener capacidad de decisión en el territorio, se pregunta a las empresas internacionalizadas (282 empresas) qué estrategia pretende seguir en los próximos años.



El grueso de las empresas pretende tener una estrategia expansiva en el mercado internacional (49,3%) incrementando su facturación, mientras que el 38% cuentan con estrategias de mantenimiento o reactivas. Las empresas tienden más a incrementar los mercados a los que se dirigen que a aumentar sus productos o servicios.

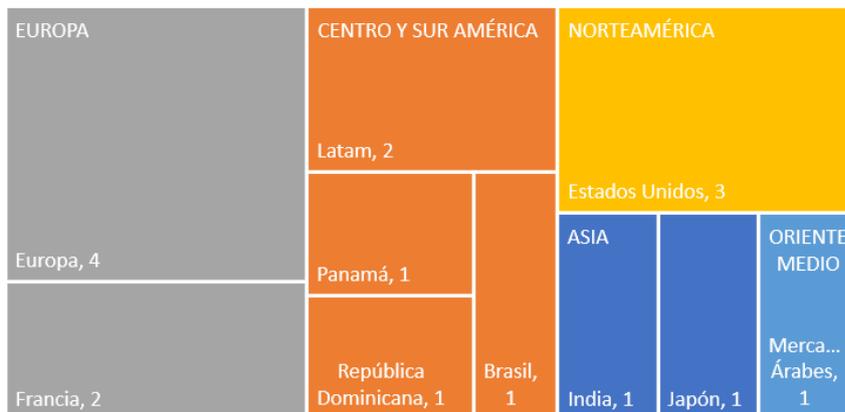
Las industrias creativas y culturales son las que en mayor número contemplan una reducción de la facturación exterior o su mantenimiento seguidas de turismo integral.

4. MERCADOS A LOS QUE ESPERAN DIRIGIRSE

Con el fin de definir lo más acertadamente posible los mercados prioritarios del siguiente plan de internacionalización, se ha preguntado a las 82 empresas que planean dirigirse a nuevos mercados. El análisis de los datos se presenta por sectores.

Automoción y Mecatronica

Empresas que van a diversificar mercados: 11

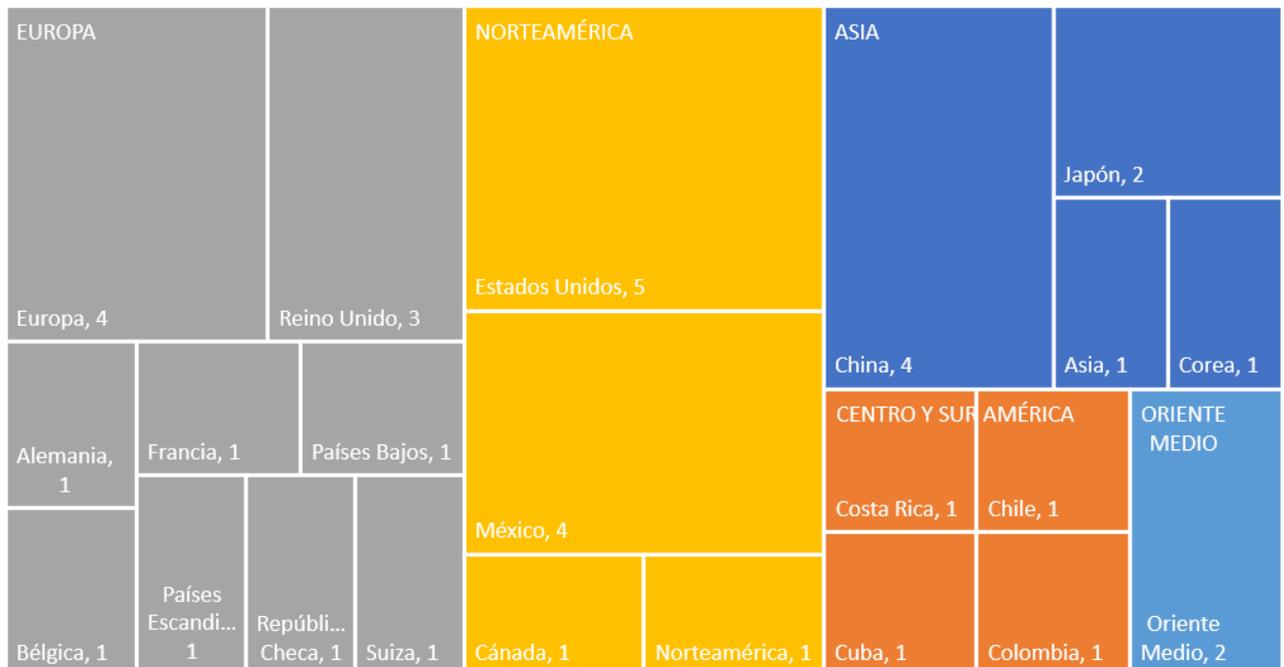


En el caso de automoción y mecatrónica, Europa y el centro o sur de América son los próximos destinos preferente.

En el caso de cadena alimentaria Europa vuelve a ser el principal destino, pero ganan peso Norteamérica y Asia.

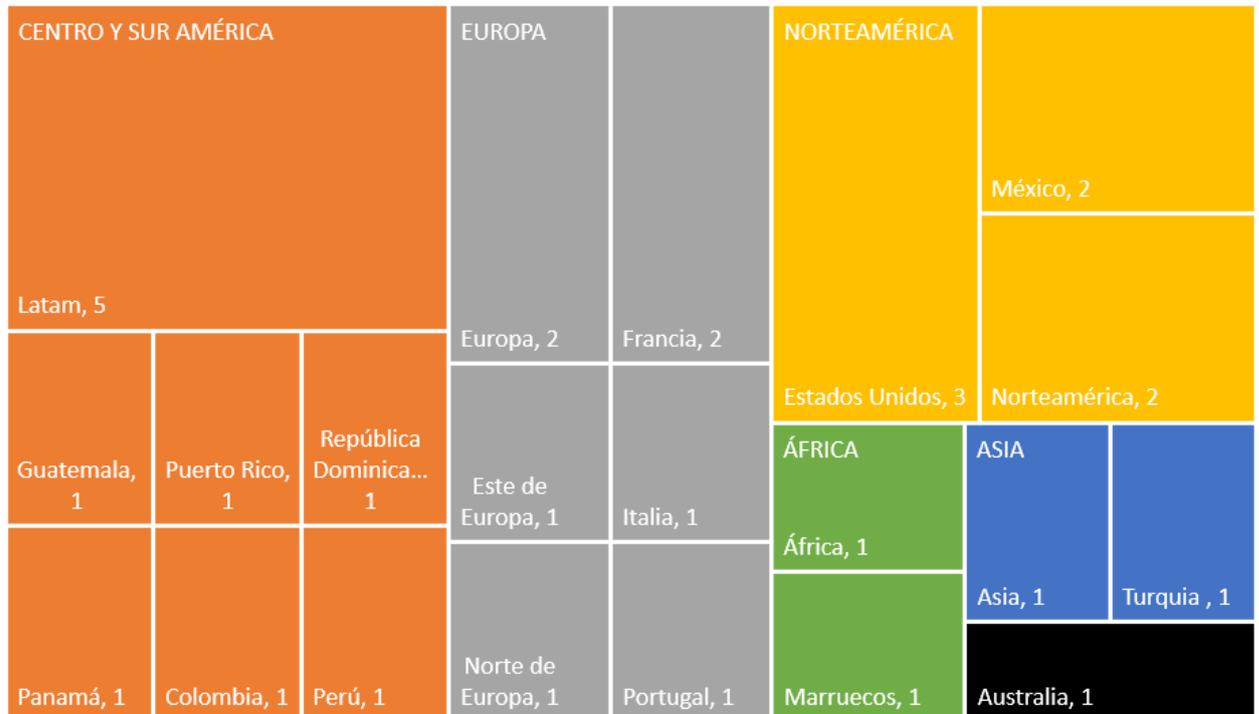
Cadena Alimentaria

Empresas que van a diversificar mercados: 18

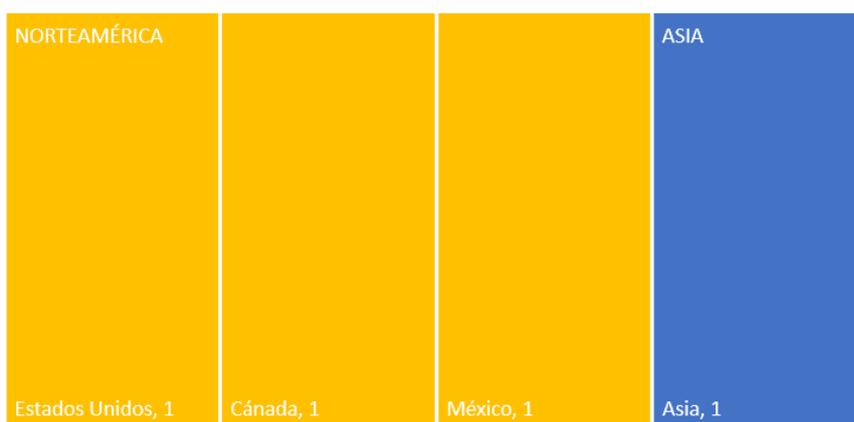


En el caso de renovables y recursos el centro y el sur de América son el área más destacada, seguida de Europa y Norteamérica.

Energías Renovables y Recursos Empresas que van a diversificar mercados: 13



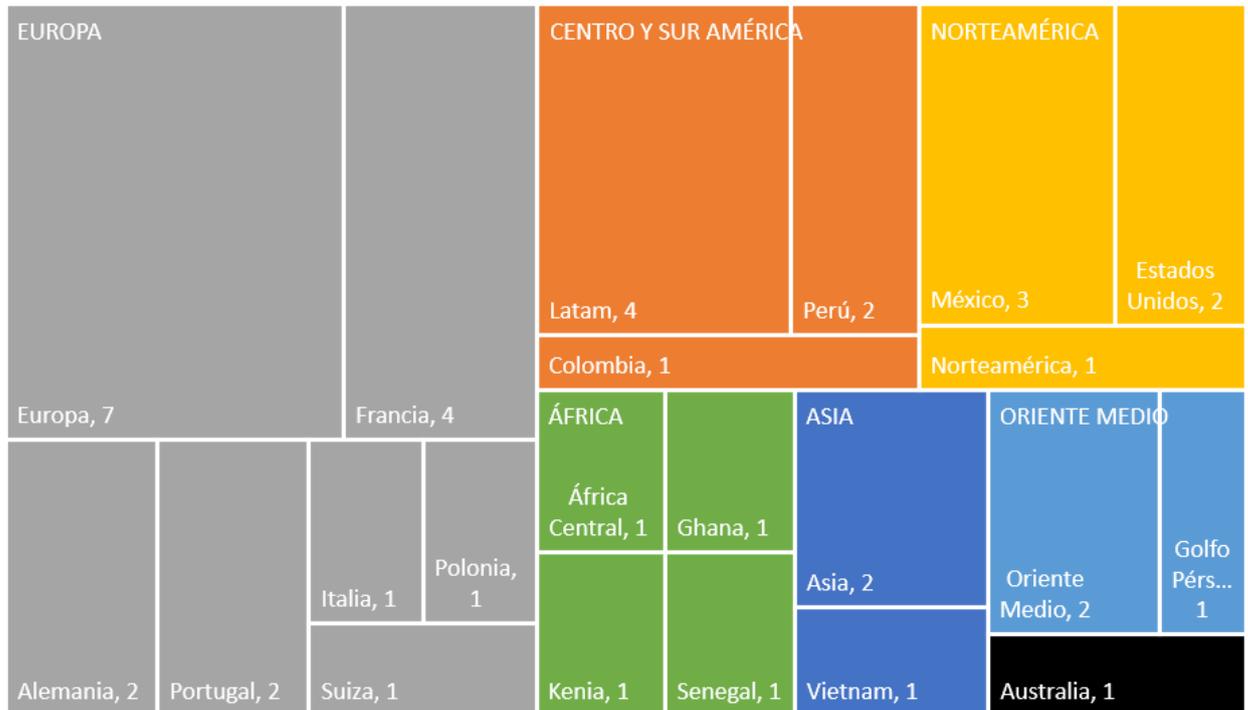
Industrias Creativas y Culturales Empresas que van a diversificar mercados: 4



En industrias creativas y culturales, pese a la diversidad de países, hay una tendencia hacia la selección de Norteamérica.

Para las empresas de otros sectores participantes en el PIN3 parece, en cambio, que es en Europa donde van a concentrar sus esfuerzos futuros.

Empresas de otros sectores Empresas que van a diversificar mercados: 26



Salud

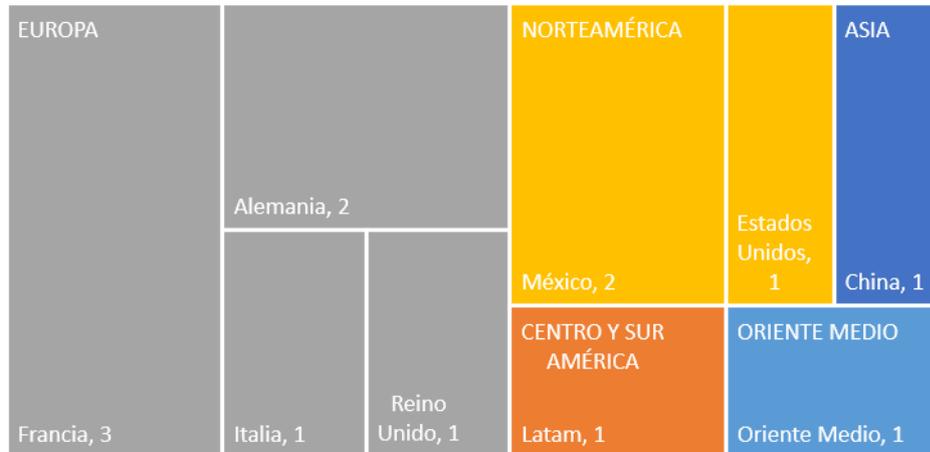
Empresas que van a diversificar mercados: 4

Las empresas de salud miran al continente asiático. Y las de turismo integral a su mercado natural que es el europeo.



Turismo Integral

Empresas que van a diversificar mercados: 6

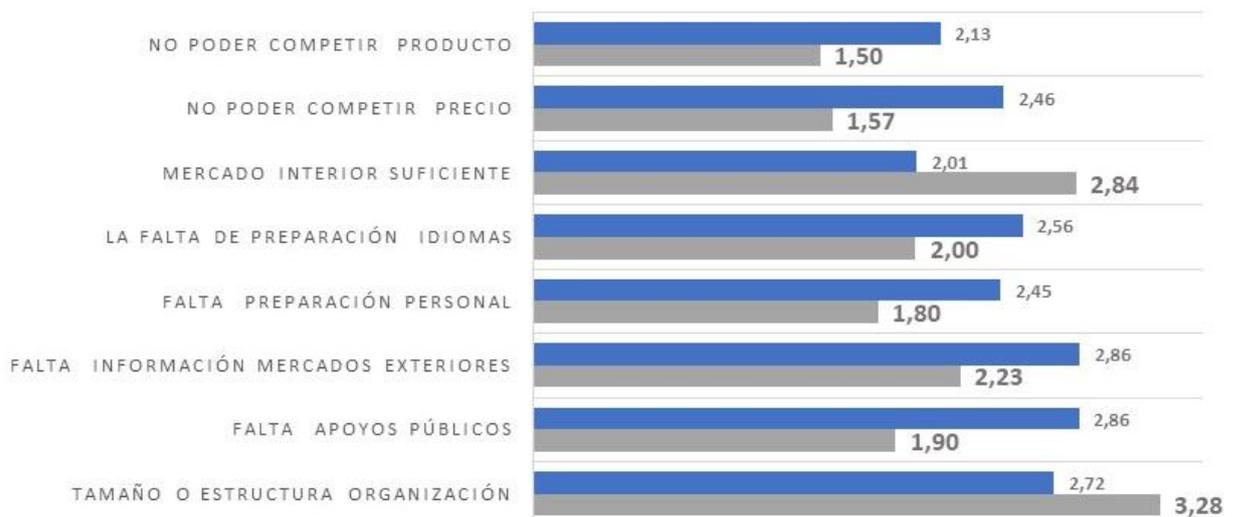


5. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación, se observan las barreras que el tejido industrial navarro encuentra cuando aborda la internacionalización. Las empresas han valorado del 1 al 5 las barreras más habituales en internacionalización y se presentan aquí las notas medias separadas entre empresas internacionalizadas y no internacionalizadas.

Así pues, el tamaño o estructura de las empresas es la mayor barrera en el caso de las empresas no internacionalizadas con una nota media del 3,28 que sube a 2,72 en el caso de las empresas de cadena alimentaria no internacionalizadas.

BARRERAS INTERNACIONALIZACIÓN



■ Internacionalizadas o con intención de internacionoanalizarse ■ No internacionalizadas y sin intención de internacionalizarse

El mercado interior suficiente es la segunda mayor barrera para las no internacionalizadas, con especial incidencia en cadena alimentaria y en renovables. Ninguna otra barrera supera el 2,5 de nota media.

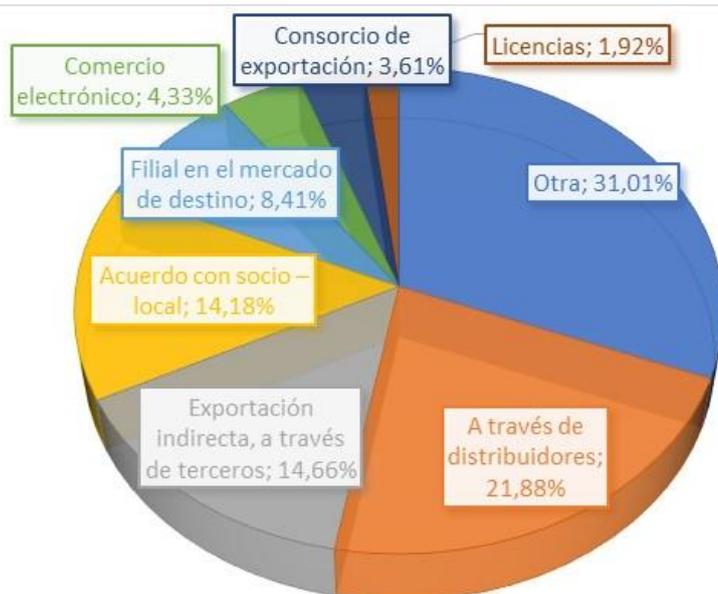
En lo que se refiere a las empresas con experiencias en mercados exteriores consideran que la falta de apoyos públicos y la falta de información mercados exteriores son las principales barreras con una nota media de 2,86 puntos. Estas barreras son especialmente notables en los sectores de turismo y cadena alimentaria en la falta de apoyos públicos. En el sector de salud y turismo destaca la de falta de información.

Las otras dos barreras que con una nota media superior al 2,5 entre las empresas internacionalizadas son el tamaño o estructura organización (2,72) y la falta de preparación en idiomas (2,56).

6. VÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Aspecto importante son las vías y la forma por las que las empresas navarras abordan la internacionalización. Se pregunta a las empresas que están internacionalizadas o piensan estarlo pero no son multinacionales por las vías que siguen.

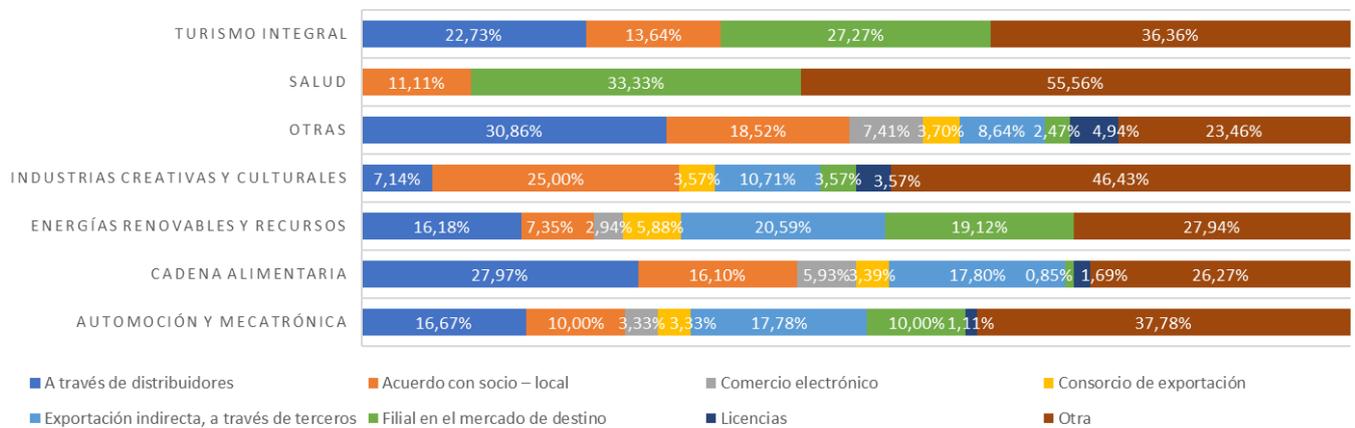
La vía más habitual es con distribuidores (22%), seguida por la exportación a través de terceros (15%), acuerdos con socios locales (14%), filiales en destino (8%). Menos utilizadas son el comercio electrónico, los consorcios de exportación y la licencias. El 30% no especifican la vía.



Si se analizan las vías de acceso por sectores:

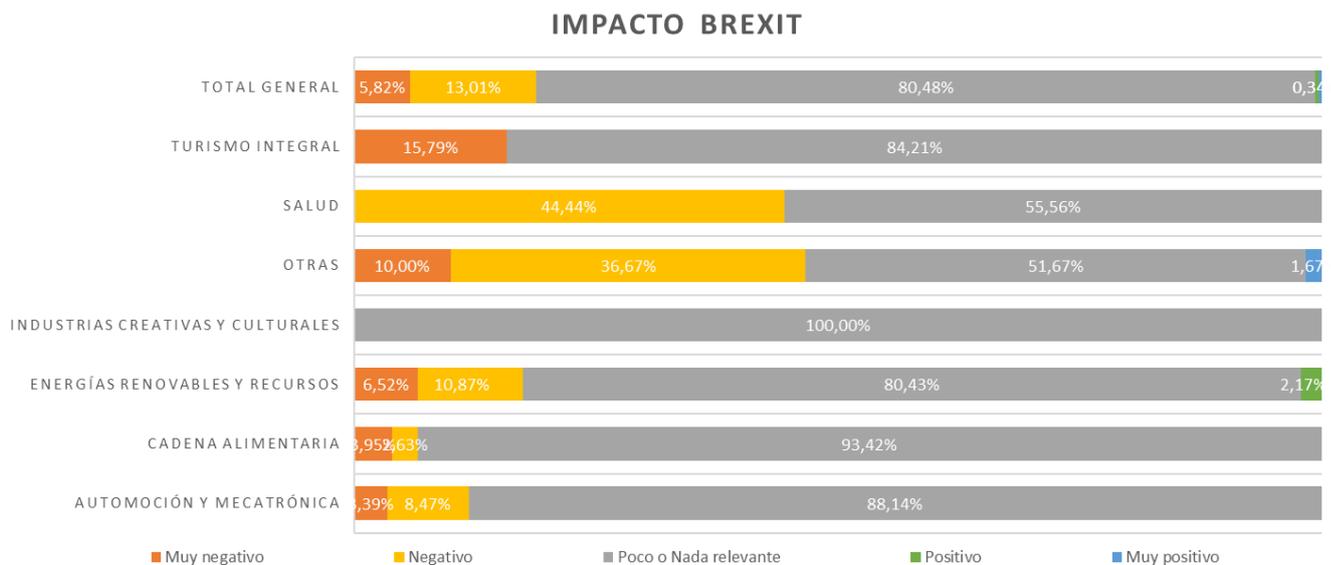
- El sector de cadena alimentaria es el que más recurre a los distribuidores (28%)
- Los acuerdos con socios locales son más habituales en ICC que en otros sectores (25%)
- El comercio electrónico solo se usa en cadena alimentaria y en las participantes del PIN3 de otros sectores
- El mayor peso de los consorcios de exportación se da en el sector de renovables y recursos
- Las filiales son una vía importante en salud, turismo, energías y automoción

VÍA ACCESO A LA INTERNACIONALIZACIÓN

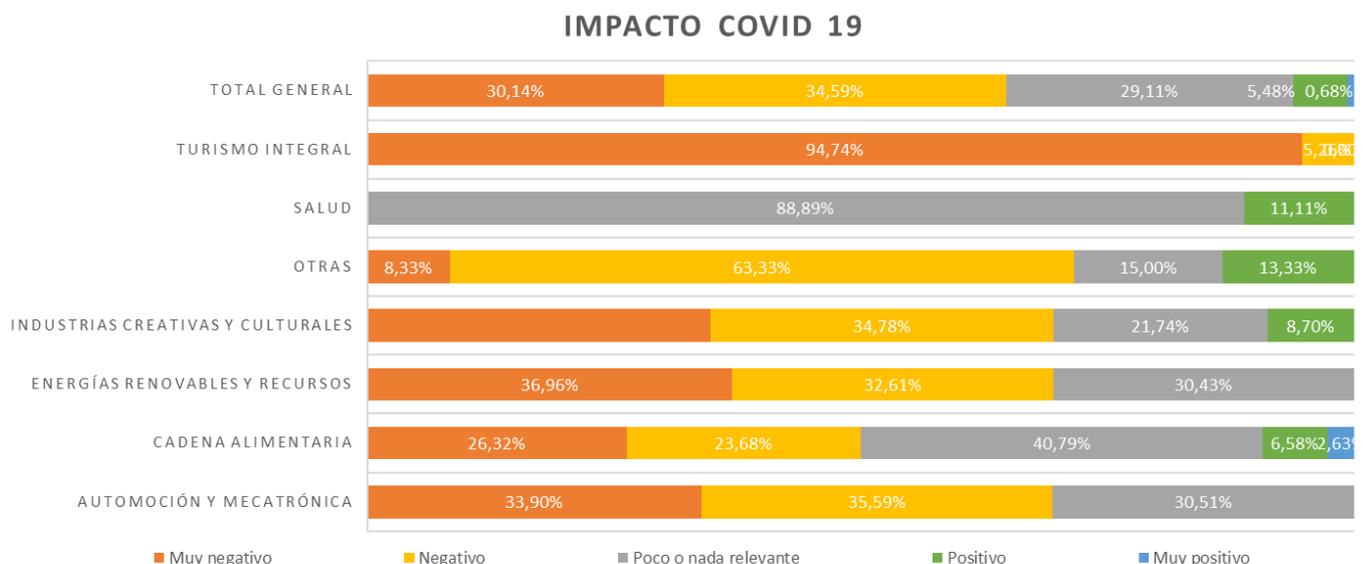


7. IMPACTO COVID Y BREXIT

En general se puede afirmar que el Brexit está siendo poco o nada relevante para las empresas navarras. Incluso prácticamente nulo en sectores como automoción y mecatrónica o cadena alimentaria. Salud es la que mayor porcentaje de empresas con impacto negativo acumula (44,44%).



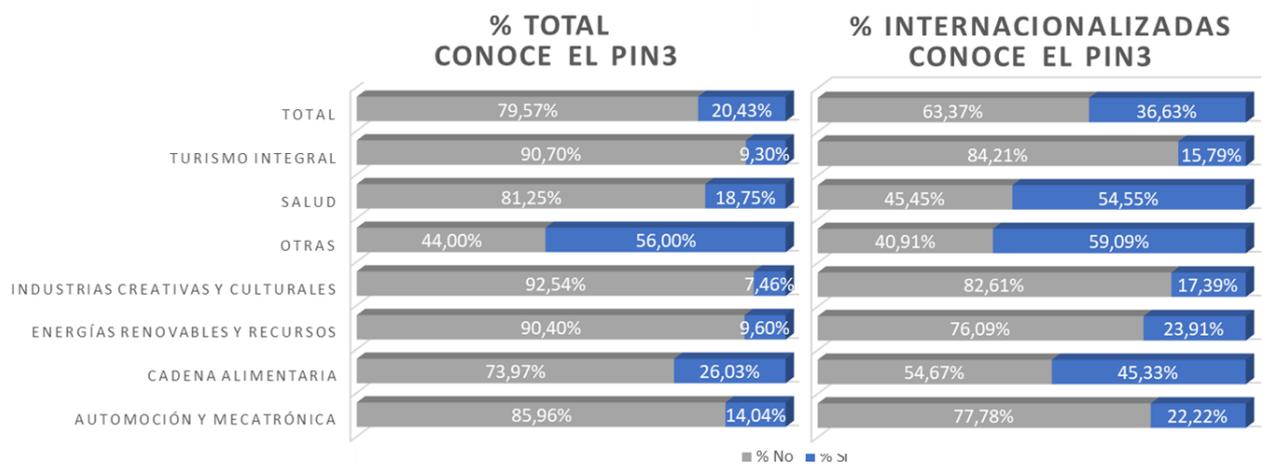
En cuanto al Covid, es negativo y muy negativo para más del 65% de las empresas entrevistadas. El sector de Turismo integral es el más impactado donde todas las empresas reportan un impacto muy negativo o negativo. Salud, es en este caso, el menos afectado. Las Industrias Creativas, la mencionada salud y cadena alimentaria tienen una ratio de entorno al 10% de empresas con un impacto positivo o muy positivo.



8. EVALUACIÓN PIN3

8.1. CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DEL PIN3

El 20% de las empresas navarras de los sectores prioritarios y/o que han participado en el PIN3 conocen el Plan de Internacionalización de Navarra y este porcentaje sube al 36% de entre las empresas que exportan o están de alguna forma internacionalizadas.

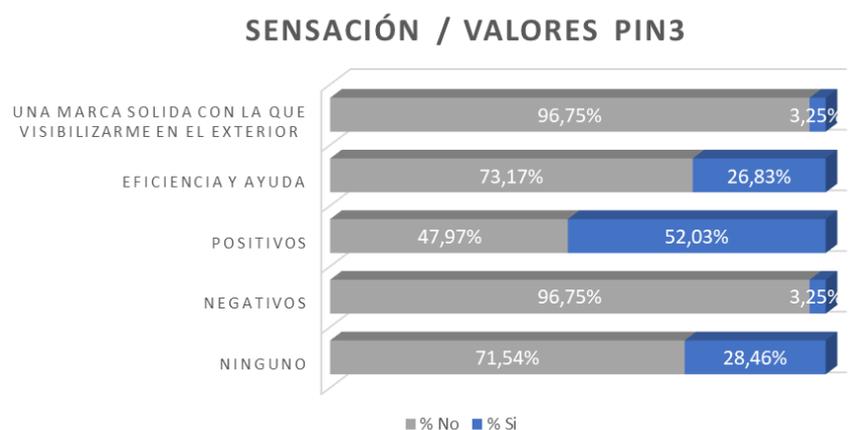


Por sectores, las empresas de cadena alimentaria son las que más conocen el PIN, un 26% del total y un 45% de las internacionalizadas. El siguiente sector con mayor conocimiento del PIN es Salud.

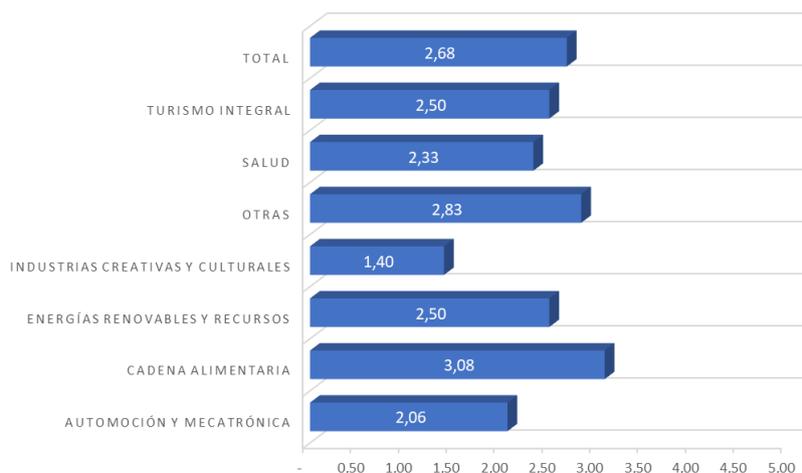
A las 123 empresas conocedoras del PIN3 se le pide que describa las sensaciones o valores que le transmite.

A más del 50% le transmite valores positivos, y solo al 3% negativos.

Al 30% no le transmite ninguna sensación. Pero a otro 30% le transmite eficiencia y ayuda (27%) o que es una marca solida con la que visibilizarme en el exterior (3%).

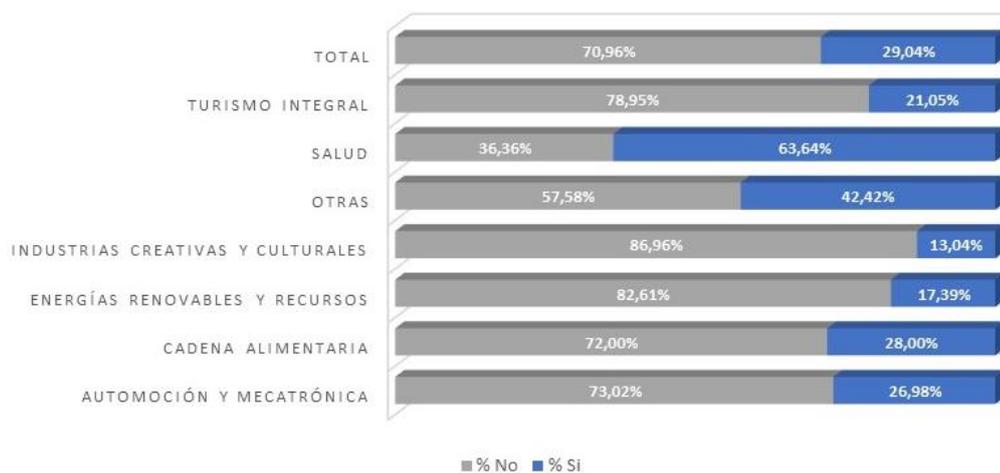


AYUDA PIN A MEJORAR LA INTERNACIONALIZACIÓN



A las conocedoras del PIN se les pide que valoren del 1 al 5 si les ha ayudado a mejorar su internacionalización. La nota media está ligeramente por encima del aprobado (2,68 puntos). Cadena alimentaria es la que mejor considera la ayuda (3,08) y las industrias creativas las que peor (1,4).

INCREMENTO CAPACIDAD DE INFLUENCIA

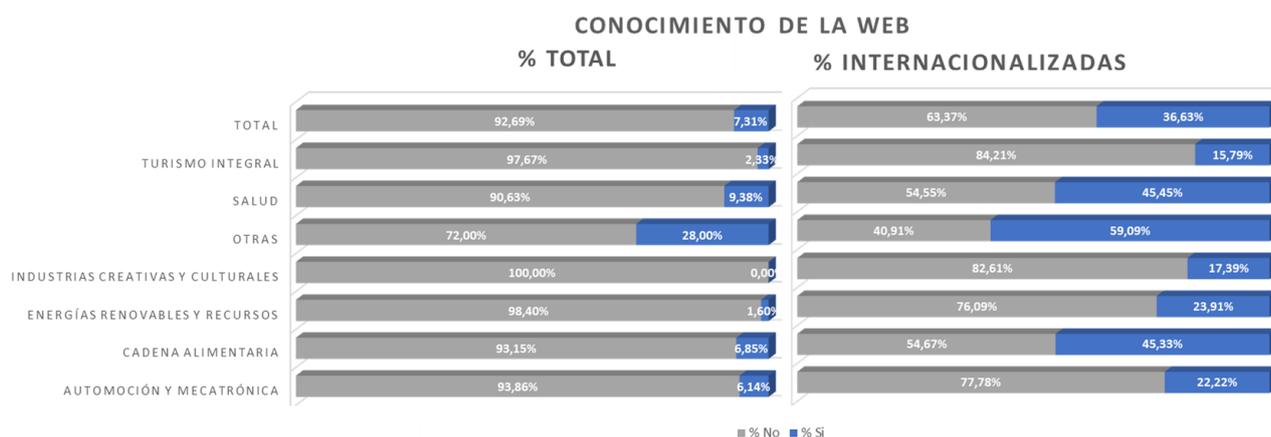


Para valorar la labor de diplomacia comercial que se ha realizado durante el PIN3 se pregunta a las empresas si consideran que el Gobierno de Navarra ha incrementado su capacidad de influencia en el exterior para ayudar a las empresas. El 30% de las empresas internacionalizadas consideran que sí se ha incrementado. Especialmente, desde el punto de vista de las del sector salud, cadena alimentaria y automoción.

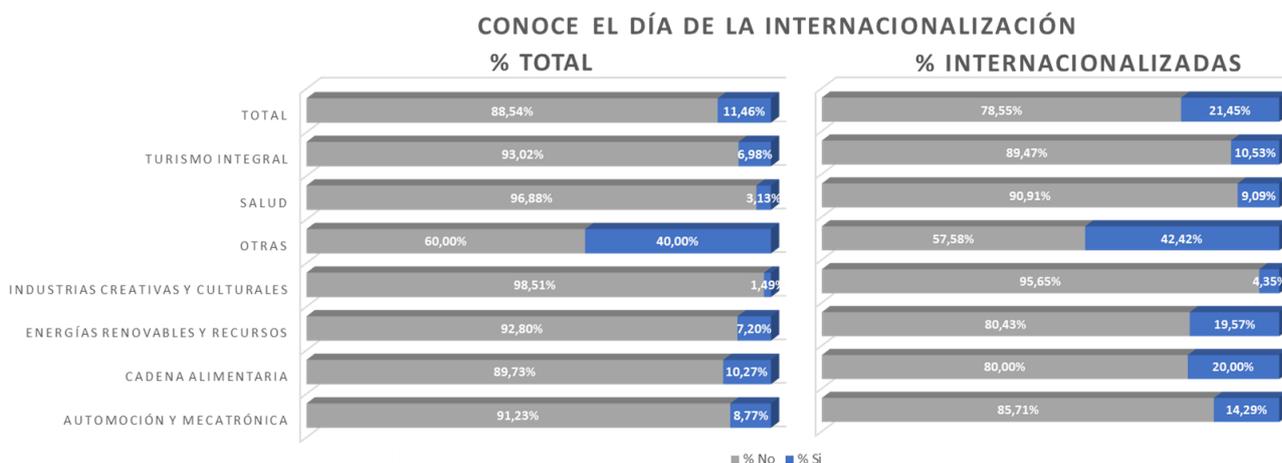
WEB PIN

El 7% de las empresas en general conocen la web del PIN, pero este porcentaje sube al 36% entre las internacionalizadas.

Las de cadena alimentaria y salud son las que más conocen la web. El desconocimiento es prácticamente absoluto entre las de industrias creativas y culturales.

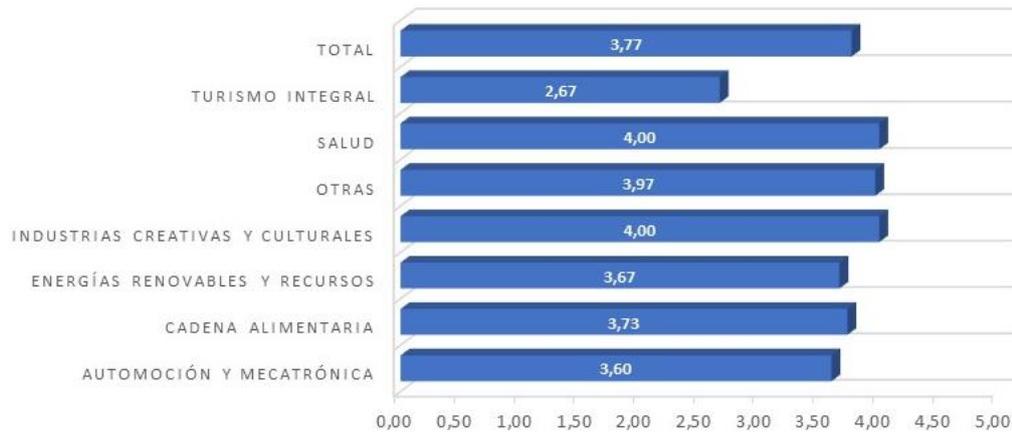


DÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



El día de la internacionalización es más conocido que la web por las empresas en general, 11,4%, pero menos que la web por las empresas internacionalizadas. Un 15% menos de empresas internacionalizadas conocen la web que el día de la internacionalización.

VALORACIÓN DÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



La valoración del día de la internacionalización que hacen las empresas que lo conocen es de 3,77 sobre 5.

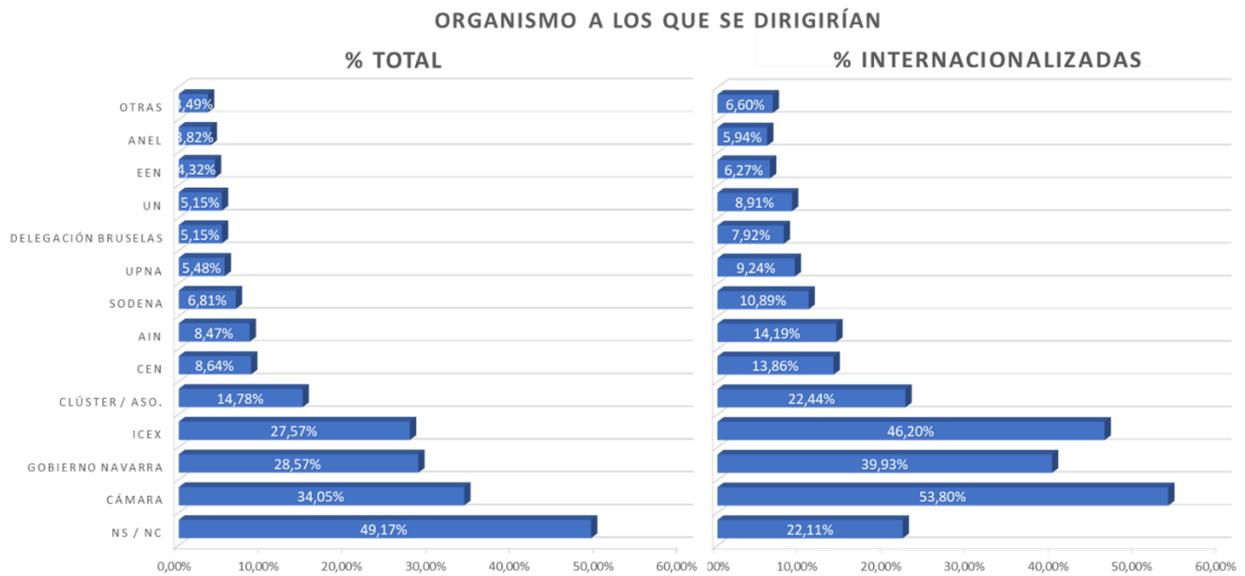
Turismo integral es el sector que peor lo valora.

ORGANISMOS

El análisis incluye la valoración de los organismos de apoyo a la internacionalización. Para ello se explora a quien se recurre y como se valoran. Los tres organismos referentes son la Cámara Navarra, el Gobierno y el ICEX.

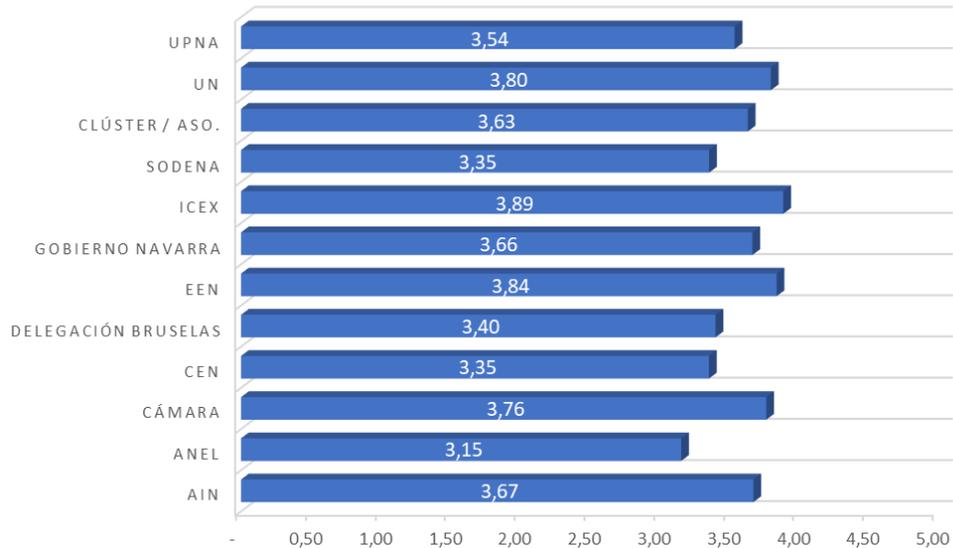
La Cámara y el ICEX son las entidades de referencia para las empresas internacionalizadas puesto que a ellos acudirían entre el 46 y el 52% de las empresas. Las que acudirían al gobierno no llegan al 40%.

AIN, la CEN y Sodena son las otras entidades a las que más de un 10% de las internacionalizadas acudirían en busca de apoyo para la internacionalización.



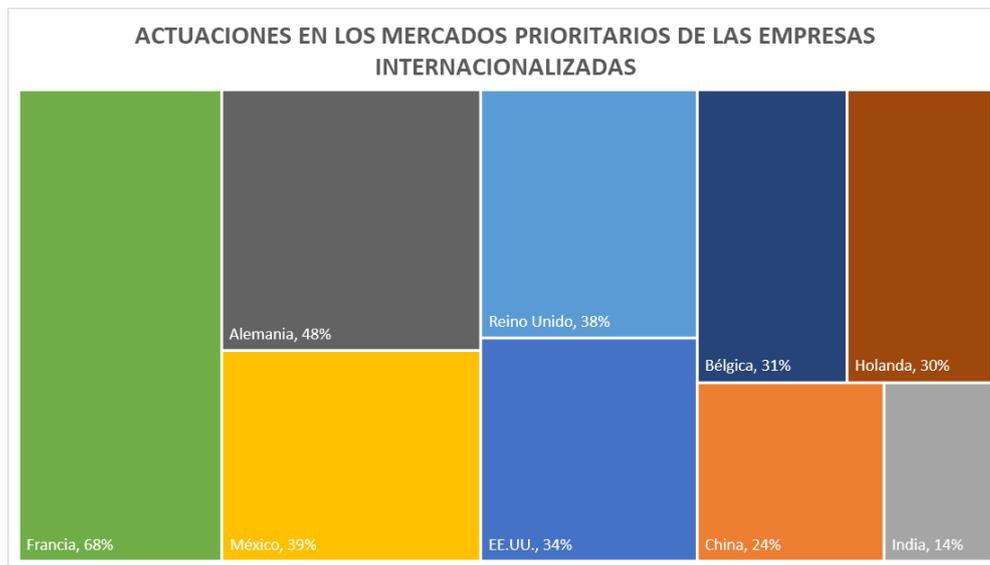
Todos los organismos se valoran por encima de los 3 puntos sobre 5. El ICEX es el mejor valorado con un 3,89. ANEL, Sodena, la CEN y la delegación en Bruselas no alcanzan los 3,5.

VALORACIÓN DE LOS ORGANISMOS



8.2. MERCADOS PRIORITARIOS

En el PIN3 se seleccionaron una serie de mercados: EE.UU., China, India, México, Reino Unido, Francia, Bélgica, Holanda, Alemania.

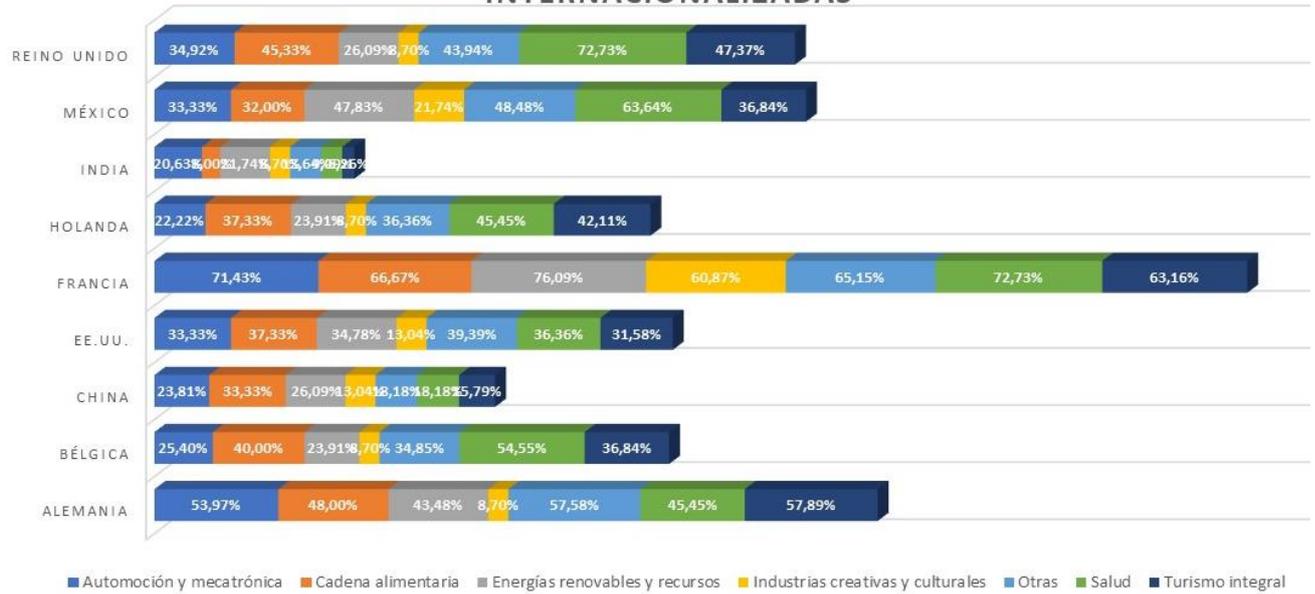


Francia, Alemania y México son los mercados prioritarios con los que más empresas han tenido relación. En el otro extremo está India donde solo el 14% de las empresas han estado presentes en alguna forma.

Reino Unido y Estados Unidos, donde el 38 y el 34% respectivamente de las empresas internacionalizadas han tenido relaciones comerciales también son destacables.

Con la vecina Francia todos los sectores tienen relaciones frecuentes. El sector de automoción centra sus relaciones con Francia y Alemania y en menor medida con México. En cambio, las industrias creativas y culturales se concentran en Francia.

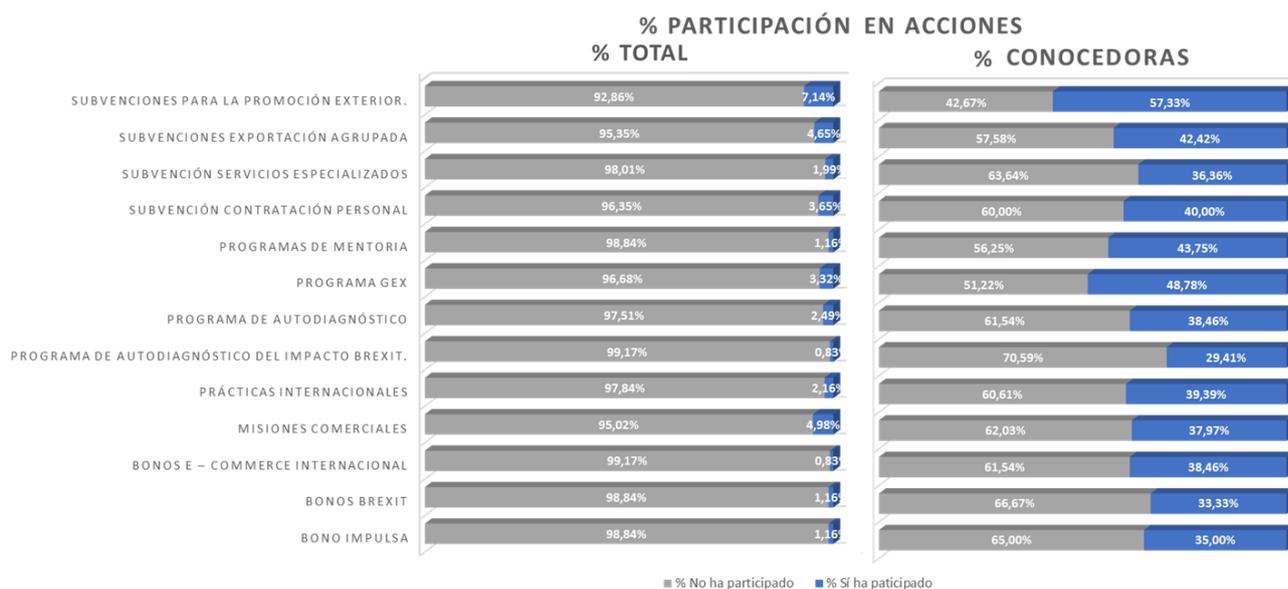
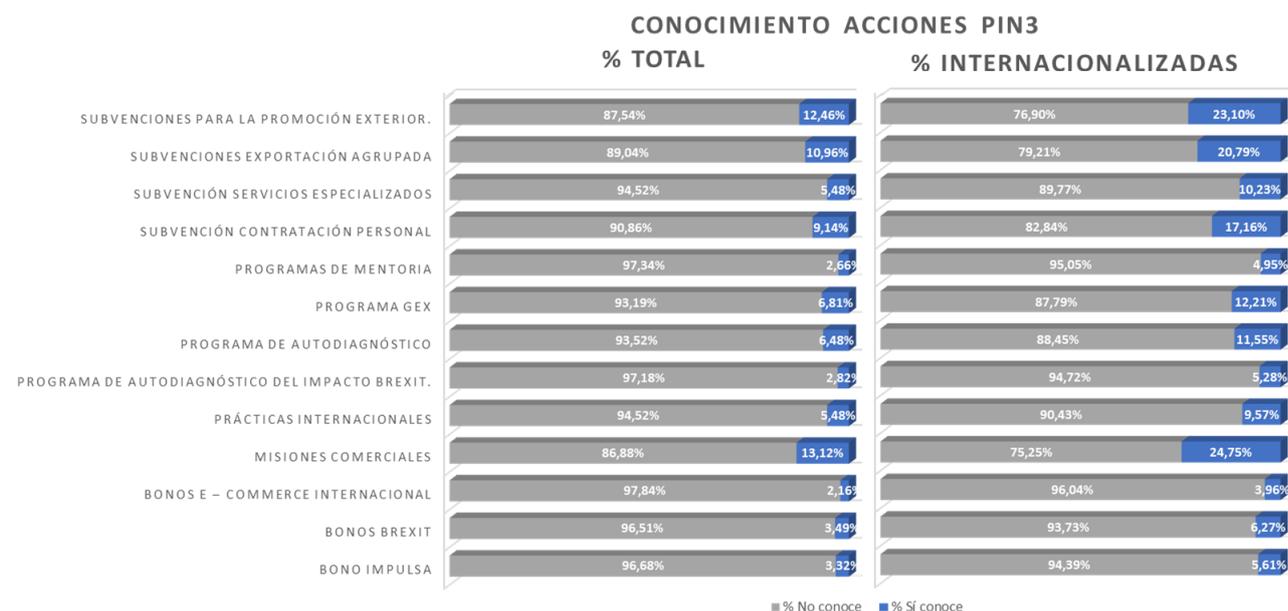
ACTUACIONES EN LOS MERCADOS PRIORITARIOS DE LAS EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS



8.3. ACCIONES PIN 3

Entre las empresas en general el grado de desconocimiento es muy elevado, solo dos acciones las misiones y las subvenciones para la promoción exterior se conocen por más del 10% de las empresas. Tras las misiones las subvenciones en general son las más conocidas.

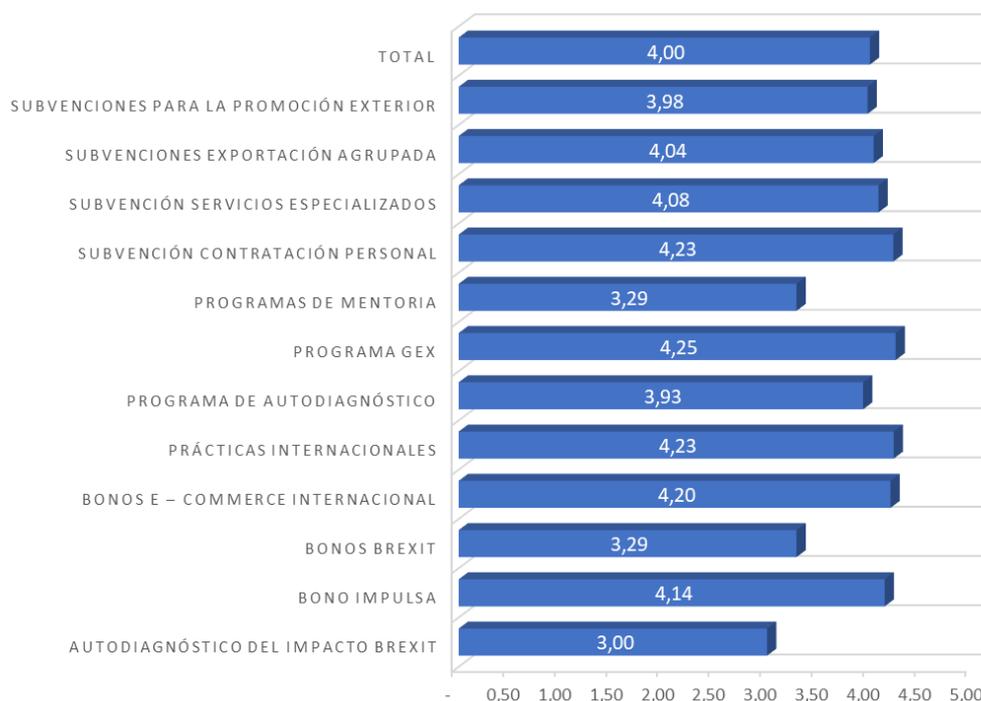
Entre las empresas internacionalizadas los niveles de conocimiento suben, aunque también destacan las misiones y las subvenciones, en general. Las acciones más conocidas, las mencionadas misiones y subvenciones para la promoción exterior tienen niveles de conocimiento ligeramente por encima que el día de la internacionalización.



El porcentaje de participación de las empresas en general es muy bajo, del 7% en el mejor de los casos. Pero cabe mencionar la elevada tasa de participación entre las empresas concededoras de las acciones en las acciones, siempre por encima del 35% (si no tenemos en cuenta las medidas específicas para el Brexit) e incluso del 57% en las subvenciones de promoción exterior.

Como se ha mencionado el menor ratio de participación entre las concededoras de las medidas se da en los bonos Brexit y en el programa de autodiagnóstico del Brexit.

VALORACIÓN DE LAS ACCIONES



Las valoraciones de las acciones son altas, con una media de 4 sobre 5. Las más valoradas son la subvención de contratación de personal, el programa GEX, las prácticas internacionales todas por encima del 4,2.

Las peor valoradas son, de nuevo, las relacionadas con el Brexit. También tiene una nota por debajo de la media el programa de mentoría (3,29 puntos), 2 de las 7 personas que lo valoran lo suspenden.

MISIONES

La misiones se valoran con una media de 3,61, algo por debajo del resto de acciones. La mejor valorada es la de India con 4,29 seguida por la de China con 3,8.



9. PRINCIPALES CONCLUSIONES

SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

El tejido empresarial navarro está compuesto por empresas de tamaño pequeño: el 85% tienen menos de 50 trabajadores y de ellas el 40% menos de 10. De hecho, el tamaño o estructura de las organizaciones se considera la principal barrera para abordar la internacionalización entre aquellas empresas que no lo han hecho.

Casi el 40% de las empresas navarras internacionalizadas cuentan con patentes o marcas y el 20,79% participa en licitaciones internacionales o multilaterales. Los sectores más dinámicos patentando son: salud, automoción y mecatrónica y cadena alimentaria. Los más dinámicos en licitaciones son: salud y renovables.

El 50,33% de las empresas navarras de los sectores prioritarios o participantes en el PIN3 están internacionalizadas de una u otra manera. Esta cifra es ligeramente superior a los datos de la encuesta de 2016, y supera por primera vez la barrera del 50%. Los sectores más activos a nivel internacional son automoción y cadena alimentaria.

El 29% de las empresas de los sectores prioritarios exportan habitualmente, el 11,3% lo hace de forma puntual, el 3,5% o está implantada fuera u tiene otra forma de internacionalización. El 2,3% son filiales de multinacionales. Con respecto a 2016, se duplica el porcentaje de empresas implantadas fuera.

Por sectores, las multinacionales tienen mayor peso en salud y automoción y las implantaciones en otros mercados destacan en energías renovables.

Un dato negativo es el bajo ratio de empresas nuevas (el 4,35%) que tienen intención de abrirse paso en los mercados internacionales.

El dato negativo de las potenciales nuevas empresas internacionalizadas contrasta con que el grueso de las empresas que sí están internacionalizadas van a tener una estrategia expansiva en el mercado internacional (49,3%); con mayor intención de incrementar los mercados a los que se dirigen que la de aumentar sus productos o servicios en los mercados en las que ya están.

Aun así, un número importante de empresas, el 38%, con mayor peso relativo de las industrias creativas y culturales y del turismo integral, tendrán una estrategia de mantenimiento o reactiva en los mercados internacionales.

En el caso de los nuevos mercados a los que se van a dirigir, tanto automoción, como cadena alimentaria, como renovables y recursos van a concentrar sus esfuerzos prioritariamente en Europa. Energías renovables y recursos, por su parte, se va a concentrar tanto en Centroamérica como en Sudamérica.

En lo que se refiere a las empresas con experiencias en mercados exteriores consideran que la falta de apoyos públicos y la falta de información de mercados exteriores son las principales barreras con una nota media de 2,86 puntos.

En cuanto a cómo las empresas navarras abordan la internacionalización la vía más habitual es con distribuidores (22%), seguida por la exportación a través de terceros (15%), acuerdos con socios locales (14%), filiales en destino (8%). Menos utilizadas son el comercio electrónico, los consorcios de exportación y la licencias. Por sectores, destaca el peso de los distribuidores en el caso de cadena alimentaria, los acuerdos con socios locales para las industrias creativas, y el de los consorcios de exportación en renovables y recursos.

El Brexit está siendo poco o nada relevante, más del 80% de las empresas así lo consideran. La Covid, por el contrario, es negativo o muy negativa para el 64% de las empresas de

Navarra. Turismo integral es la de mayor impacto negativo, y salud la de menor. En cadena alimentaria hay un 10% de empresas con un impacto positivo o muy positivo.

EVALUACIÓN DEL PIN3

El 20% de las empresas navarras conocen el Plan de Internacionalización de Navarra. Este porcentaje sube al 36% de entre las empresas que exportan o están de alguna forma internacionalizadas. Hay pues un amplio margen de mejora en dar a conocer el PIN. Los sectores con mayor conocimiento son cadena alimentaria y salud.

Entre las empresas conocedoras del PIN3 se valora de forma positiva:

- Al 50% les transmite valores positivos, y solo al 3% negativos.
- Se puntúa con un 2,68 sobre 5 si les ha ayudado a mejorar su internacionalización
- El 30% considera que Gobierno de Navarra ha incrementado su capacidad de influencia en el exterior para ayudar a las empresas.

El 7% de las empresas en general conocen la web del PIN, pero este porcentaje sube al 36% entre las internacionalizadas, como para el PIN los sectores más conocedores son cadena alimentaria y salud. Hay, de nuevo, un campo de mejora en dar a conocer la web del PIN.

El día de la internacionalización es más conocido que la web por las empresas en general, 11,4%, pero menos que la web por las empresas internacionalizadas. El 78% de las empresas internacionalizadas lo desconocen. Eso sí se valora muy bien, 3,77 puntos de media sobre 5.

La Cámara y el ICEX son las entidades de referencia para las empresas internacionalizadas puesto que a ellos acudirían entre el 46 y el 52% de las empresas. Las que lo harían al gobierno no llegan al 40%.

AIN, la CEN y Sodena son las otras entidades a las que más de un 10% de las internacionalizadas acudirían en busca de apoyo para la internacionalización. Todos los organismos se valoran por encima de los 3 puntos sobre 5. El ICEX es el mejor valorado con un 3,89.

En cuanto a la relación de las empresas con los mercados prioritario del PIN3: Francia, Alemania y México son los mercados prioritarios con los que más relación ha habido. Reino Unido y Estados Unidos también son destacables. En el otro extremo esta India.

En relación a las acciones concretas del PIN solo dos, las misiones y las subvenciones para la promoción exterior, se conocen por más del 10% de las empresas. Estas acciones tienen

un nivel de conocimiento, entre las empresas internacionalizadas similar al día de la internacionalización.

Como el conocimiento, el porcentaje de participación de las empresas en general es muy bajo, del 7% en el mejor de los casos. Pero entre las conocedoras de las acciones el ratio de participación es muy alto, siempre por encima del 35% (si no tenemos en cuenta la medidas específicas para el Brexit) e incluso del 57% en las subvenciones de promoción exterior.

Las valoraciones de las acciones son muy positivas, con una media de 4 sobre 5. Las más valoradas son la subvención de contratación de personal, el programa GEX y las prácticas internacionales.

Con respecto a las misiones se valoran con una media de 3,61, algo por debajo del resto de acciones. La mejor valorada es la de India con 4,29 seguida por la de China con 3,8.



ANÁLISIS CUALITATIVO

1. FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTAS Y MESAS

Desde mediados de agosto a mediados de octubre se han realizado una serie de entrevistas y grupos de discusión a empresas navarras participantes en el tercer plan de internacionalización de Navarra y a las empresas navarras de los sectores prioritarios de Navarra y a entidades / agentes relevantes para la internacionalización o para los sectores prioritarios de Navarra.

En total se han realizado:

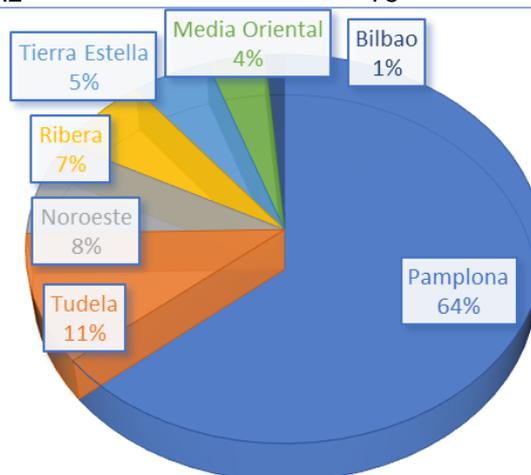
- 100 entrevistas: 75 a empresas y 25 a entidades
- 6 grupos: 5 de carácter sectorial y otro a los dinamizadores de Grupos de Exportación Conjunta, GEX).

LAS 75 ENTREVISTAS A EMPRESAS:

Como en el caso de las encuestas, en las entrevistas a empresas se ha buscado que la muestra sea representativa tanto por las áreas geográficas de Navarra como por los sectores prioritarios y en el caso de las empresas participantes en el PIN3 también por la línea o líneas de acción en las que han participado.

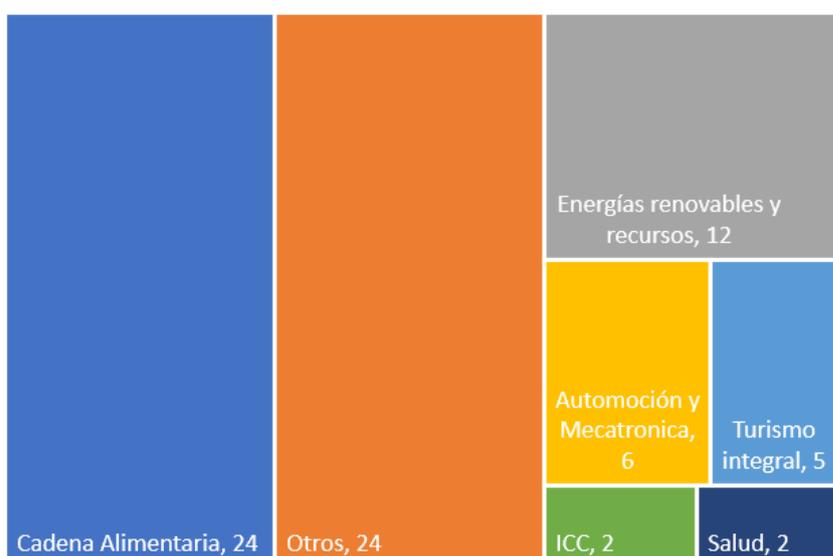
La distribución geográfica, concentra el 64% de las empresas entrevistadas en Pamplona, un 11% en Tudela, un 8% en el Noroeste, un 7% en la Ribera, 5% en Tierra Estella, 4% en Media Oriental y una empresa de Bilbao que presta servicios _en Navarra.

ZONA	EMPRESAS	PORCENTAJE
Bilbao	1	1,33%
Media Oriental	3	4,00%
Noroeste	6	8,00%
Pamplona	48	64,00%
Ribera	5	6,67%
Tierra Estella	4	5,33%
Tudela	8	10,67%
TOTAL	75	100,00%



Con respecto a los sectores prioritarios de Navarra, el 32% de las entrevistas se han realizado a empresas de cadena alimentaria y otras tantas a empresas de diversos sectores participantes en el PIN3, de energías renovables y recursos se han realizado el 16% de las entrevistas, el 8% a automoción y mecatrónica, algo más del 6% a turismo integral y el 2,7 a salud y a industrias creativas y culturales respectivamente.

SECTOR	EMPRESAS	PORCENTAJE
Automoción y Mecatrónica	6	8,00%
Cadena Alimentaria	24	32,00%
Energías renovables y recursos	12	16,00%
Industrias Creativas y Culturales	2	2,67%
Otros	24	32,00%
Salud	2	2,67%
Turismo integral	5	6,67%
TOTAL	75	100,00%



LAS 25 ENTREVISTAS A ENTIDADES:

Las 25 entidades entrevistadas relacionadas con la internacionalización han sido:

- ACAN - Clúster de Automoción de Navarra
- ADEFAN - Asociación para el desarrollo de la Empresa Familiar Navarra
- ADEMAN - Asociación de Empresarios de la Madera de Navarra
- AIN - Asociación de la Industria Navarra
- ALINAR - Asociación de Industrias Agroalimentarias de Navarra, La Rioja y Aragón
- ANEC - Asociación Navarra de Empresas de Consultoría
- ANEL - Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra
- ATANA - Cluster TIC de Navarra

- Cámara de Comercio de Navarra
- CEN - Confederación de Empresarios de Navarra (CEN)
- CLAVNA - Clúster Audiovisual de Navarra
- Cluster Turismo de Salud - Asociación de Empresas de Hostelería y Turismo de Navarra
- Dirección General de Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo
- EEN - Enterprise Europe Network (AIN)
- EEN - Enterprise Europe Network (UNAV)
- Enercluster - Cluster Eólico de Navarra (2)
- Functional Print Cluster
- ICEX España Exportación e Inversiones
- Nagrifood - Clúster Agroalimentario de Navarra,
- Servicio de Proyección Internacional
- Sodena - Sociedad de desarrollo de Navarra,
- UNAV - Universidad de Navarra
- UPNA – Máster en Dirección de Comercio Internacional
- UPNA - Relaciones Internacionales y Cooperación

LOS 6 GRUPOS DE DISCUSIÓN:

5 grupos de discusión a con entidades y empresas de cada uno de los siguientes sectores prioritarios de Navarra:

- Automoción y mecatrónica
- Cadena alimentaria
- Energías renovables y recursos
- Salud
- Industrias creativas y culturales

1 grupos de discusión a con las personas formadas como dinamizadores de Grupos de Exportación Conjunta (GEX).

2. SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

La situación de la empresa navarra frente al mercado internacional, se encuentra en un **momento de incertidumbre**, derivado de un factor determinante como es la pandemia en la que se encuentra inmersa ya no solo Navarra sino España y el conjunto de países con los que tradicionalmente se mantienen relación comerciales y tecnológicas, a eso se debe de sumar la situación derivada del proceso de Brexit, con su incidencia en determinados sectores de la industria navarra.

También la guerra comercial que enfrenta a los gigantes económicos, crea un **escenario complejo** que finalmente **lleva a una crisis económica, pero sobre todo de confianza**, que obliga a recuestionarse los escenarios, que hasta hace poco podrían parecer los más adecuados, estables y duraderos.

Derivada de esta coyuntura, y los escenarios que se presentan en el corto y medio plazo, la empresa se ve empujada a centrarse en el corto plazo priorizándolo frente a una visión más estratégica, lo que dificulta, en ocasiones, la visión a largo plazo, tomando medidas diferentes según cada caso concreto.

No obstante, sí existen unos patrones comunes, que indican cómo se ha llegado hasta aquí y cómo se pretende evolucionar y ante qué dificultades se encuentra la empresa. Lógicamente estos patrones vienen condicionados por cada sector de la empresa.

Si bien, en general, se puede hablar de que el **tejido empresarial internacionalizado en Navarra es un tejido compuesto por pymes**, no se puede desdeñar la existencia de **algunas grandes empresas que ejercen de tractor** en algunos sectores.

2.1. AUTOMOCIÓN Y MECATRÓNICA

Tradicionalmente este sector ha sido la **punta de lanza de la economía navarra**, que lideraba las exportaciones y posiciones en el exterior, y sigue de forma clara traccionando, tanto las industrias del sector, como las que se consideran auxiliares.

Las empresas de este sector tienen las siguientes características:

- Su producto y servicio es **internacionalizable por la propia naturaleza** de la industria.
- Inicialmente empiezan su **actividad internacional vía cliente**, pero **posteriormente deciden diversificar su cartera y verticalizar en el país**.
- Se enfrentan a un **mercado muy incierto** por motivos diferentes:

- Evolución tecnológica rápida
 - Cambios de hábitos de consumo
 - Competencia en costes de mercados emergentes
 - Cambios regulatorios
 - Afectación del COVID en el mercado, si bien de una forma menos acusada que en otros sectores.
 - Dependencia en algunos casos de los proveedores de China.
- En general, son **empresas técnicamente desarrolladas** y capaces de competir en cualquier mercado.
 - Con **estructuras de costes muy establecidos**, derivado de la transparencia del sector, así como de las propias políticas de los fabricantes.
 - Trabajan con **solvencia en el mercado europeo y encaran nuevos** mercados.
 - Alguna de sus empresas desarrolla **servicios y tecnologías transferibles** a otros sectores.

2.2. CADENA ALIMENTARIA

Otro de los grandes **tractores de la economía navarra**, y que está sufriendo de forma muy dispar los efectos del COVID es el sector de cadena alimentaria. **Dependiendo** el porcentaje de cliente final (**hostelería o consumo retail**) en la que tenga repartida su cartera la situación de las empresas está siendo **más o menos dañada por la pandemia**, en esta crisis derivada de la pandemia, la situación, al ser global, hace que el comportamiento del cliente final, independientemente del país en el que se sitúe, le afecte de manera similar, y por lo tanto, la exportación, no es una tabla de salvación de las empresas, como lo ha sido en anteriores crisis económicas.

No obstante, en general, el sector **está resolviendo bien por adaptación, flexibilidad y tecnología** los retos que le está suponiendo las diferentes dificultades de este periodo. En general es un sector con gran agilidad en la adaptabilidad y respuesta ante demandas específicas, derivado de la experiencia y tecnología, así como del soporte de los centros de investigación que se encuentran alrededor del mismo.

Las empresas de este sector tienen las siguientes características:

- Es un sector **tradicionalmente internacionalizado** con diferentes desarrollos en cuanto a países abordados.
- La presencia en **ferias y eventos es muy relevante** para el sector.

- El canal **gourmet y ecológico** se contemplan como una oportunidad.
- Si bien algunas empresas han dado el paso a tener representantes en exclusiva, la **utilización de agentes y distribuidores es muy frecuente**.
- Existe un número importante de **empresas pequeñas**.
- Es un sector afectado en menor medida que otros por la pandemia, si bien **aquellos que dependen más de hostelería lo han sufrido muy profundamente**, especialmente las bodegas.
- Es un sector donde la **“Marca Navarra” puede llegar a ser relevante o muy relevante**, dependiendo del país.

2.3. ENERGÍAS RENOVABLES Y RECURSOS

Congregan, ya no solo fabricantes de conjuntos, sino un **gran número de empresas auxiliares** que desarrollan de forma progresiva, actividades **de construcción, mantenimiento e ingenierías**. El sector incluye también actividades diversas como la eólica, la fotovoltaica y toda la cadena de la madera.

Las empresas de este sector presentan las siguientes características:

- Su **internacionalización es vía cliente**, si bien en los aspectos de servicios de asistencia, así como **ingeniería y mantenimiento, utilizan canales con un intermediario o directos**.
- Tienen una dependencia importante de algunos clientes, ante lo cual hay **empresas que están diversificando producto y mercado** (nuevos clientes y nuevos países)
- Existe un número relevante de **empresas de servicios**.
- Tienen una **dependencia importante de las regulaciones nacionales**.
- Los mercados geográficos maduran de forma muy rápida siendo importante **mantener ciclos abiertos en diferentes mercados en diferente grado de madurez**.
- Pueden establecer **alianzas verticales en la cadena** de valor.
- **La pandemia no les ha afectado de forma relevante** hasta el momento, pero puede haber un frenazo importante.
- Algunas empresas se **inician o están diversificándose en otros sectores**.
- La **“Marca Navarra” ha perdido su fuerza** al deslocalizarse los centros de decisión de las grandes empresas.
- Se ve como **punto fuerte, en un medio plazo**, el total encaje del sector en los **próximos paquetes de ayudas europeas**.

EÓLICA

En lo referente a la eólica se ve como positivo:

- Muchos años de experiencia
- Alto valor añadido
- La competitiva en calidad – precio de la región
- Disminución de las ayudas en países competidores emergentes
- El desarrollo de un I+D+i en mejoras sobre los equipos existentes.

Y como aspectos que necesitan ser trabajados en el corto y medio plazo:

- **Mejorar el posicionamiento de las empresas en navarra en Eólica Offshore**, es el subsector con mayor previsión de crecimiento y margen en la actualidad. Pese a carecer de salida al mar hay otras grandes ventajas competitivas que las empresas navarras deben esgrimir.
- En línea con los anterior y dado que la logística en el sector es compleja, habría que **eliminar las barreras físicas existentes para los transportes muy voluminosos** de aquí a Bilbao (por ser este el puerto más cercano).

En cuanto a los mercados prioritarios que, como se ha mencionado, maduran muy rápidamente:

- Los fabricantes de componentes necesitan **apoyo en Dinamarca y Alemania, en Taiwán, EEUU y Japón**, en otras palabras, en los países donde se diseña.
- Los **proveedores de servicios** tienen los intereses más dispersos por el mundo, pero **habría que apoyarles en México**.

Se considera una pérdida de oportunidad que los **proveedores de servicios** a eólica **no estén posicionados en Asia**.

2.4. SALUD

Las empresas del sector son difíciles de enmarcar en unas características comunes, pues presentan unas naturalezas muy diferentes entre sí, desde la investigación casi básica y aplicada, buenos exponentes en Navarra, a la venta de producto final pasando por la atención médica y por el turismo de salud.

No obstante, si existe un grupo relevante de empresas que:

- Son empresas, por lo general de **pequeño o mediano tamaño, y muy especializadas en su oferta**, que trabajan en los diferentes niveles de la cadena de valor del medicamento.
- Son empresas de **alta inversión en investigación**, lo que les obliga a acudir a fondos y a financiación externa, con el riesgo de ser adquiridas por empresas o laboratorios de mayor tamaño, cediendo soberanía y por ende posición en Navarra.
- Son empresas con **alto valor en mano de obra muy especializada**, lo cual obliga a la localización de este talento muy especializado, que normalmente no se encuentra en zonas próximas y debe de ser localizado y contratado fuera de la comunidad, por otro lado, también puede suponer la recuperación de talento que en su momento salió hacia otros territorios.
- Son empresas cuyo **mercado es internacional por naturaleza**, son empresas que nacen globales y se dirigen, desde su inicio a clientes, en los centros de decisión tales como centro Europa y EEUU, las denominadas "big farma", a laboratorios que trabajan en última instancia para ellas.
- Existen **empresas en diversas partes de la cadena** de valor.
- La pandemia no les afecta de forma especial. Para muchas empresas, esta situación de **pandemia ha supuesto una situación de crecimiento** en ventas, sobre todo aquellas que desarrollan producto para cliente final.

Desde el sector se considera, en general, que **Navarra tiene una imagen de región puntera a nivel europeo** por sus universidades, capacidad de I+D, centros tecnológicos... y por su potencia sanitaria.

En los últimos años, en colaboración con la hostelería, se ha trabajado en aglutinar al sector en torno al **clúster de turismo de salud**, además se considera que además de la oferta de salud se cuenta con una oferta turística capaz. En este ámbito del sector, sí se ha visto **claramente perjudicado por la pandemia y las restricciones de movilidad**; donde hoteles, restaurantes y empresas turísticas ofertaban productos y servicios para las

personas que eligen nuestra comunidad para abordar alguna consulta, tratamiento o intervención sanitaria.

Son varias las voces del sector que inciden en la **necesidad de mejorar las comunicaciones** (sea por avión o tren) para un corrector desarrollo del turismo de salud puesto que se unen las dificultades habituales a la que el cliente potencial tiene alguna enfermedad. En muchas ocasiones, incluso se habla de aprovechar recursos de comunidades limítrofes que faciliten el traslado estas personas a las instalaciones de Navarra.

También se insiste en que se debe **mejorar la atención al público** tanto en las propias empresas de salud como de la hostelería, transportes etc. En muchas empresas turísticas de salud empiezan a demandar personas **con formación o cualificación** necesarias para poder atender correctamente, aunque sea a un nivel esencial, **en los requisitos sanitarios** de sus clientes (psicológicos, de movilidad, o de otras necesidades básicas derivadas de su necesidad).

2.5. TURISMO INTEGRAL

El conjunto de las empresas que conforma el sector, por un lado, derivado de su tamaño, y por otro de la propia percepción del sector para la internacionalización, en general **no ven la internacionalización como una vía de crecimiento estratégico**.

Son empresas que han surgido normalmente al amparo de la posición de Navarra como un entorno natural y de la explotación de estos recursos como atractivo de turismo. Son empresas con **discontinuidad temporal**, teniendo épocas del año, **dependiendo de la actividad que ofrezcan**, con mayor o menor actividad.

La generación de una **oferta complementaria**, y la unión de fuerzas bajo **marcas comunes, podría reforzar su posición** y capacidad en el exterior. Además de permitirles tener una actividad continua durante todo el año, y generar una mayor atracción derivada de la oferta conjunta.

Las empresas del sector presentan las siguientes características:

- Muchas empresas del sector **no conciben el mismo como internacionalizable**.
- Han sido **afectadas de forma radical por la pandemia**, derivada de la propia fragilidad en el desarrollo de la actividad.

2.6. INDUSTRIAS CREATIVAS Y DIGITALES

Desde el sector se ha hecho una **importante labor en pos de la internacionalización** en los últimos tres años que ha ido ligada a una labor de cohesión en torno al Cluster audiovisual de Navarra y la intensa labor de entidades como la Navarra Film Commission.

Esta labor se ha materializado en:

- La celebración de las dos últimas ediciones del evento internacional Conecta FICTION en Navarra.
- La labor de promoción del territorio implementada por la film Commission
- El hecho de haber acudido conjuntamente a eventos como Fitur o Zinemaldia.
- Acuerdo con entidades como Aditech o Zabala.
- La próxima firma de un acuerdo con la región belga de Valonia que incluirá aspectos sobre financiación, fiscalidad, I+D y/o retención de talento

Además, el sector viene contando con el **apoyo de la Dirección General de Cultura** con una línea para el apoyo a eventos / mercados internacionales **y con el paraguas del Basque Audiovisual que desde el País Vasco** ha dado cobertura a empresas navarras.

Las empresas del sector presentan las siguientes características:

- Navarra cuenta con una serie de **empresas punta de lanza** (entre 6-8), se trata de empresas internacionalizadas que **acuden solas a mercados internacionales.**
- Muchas empresas del sector no conciben el mismo como internacionalizable
- Muchas realizan **internacionalización inversa.**
- Es en general un **sector muy atomizado** y con empresas de tamaños pequeño o muy pequeño, y **tienden a vincularse para acometer proyectos de mayor envergadura**, para después disolver esta vinculación.
- Cuentan con una **gran oportunidad en los mercados hispanohablantes.**

3. VALORACIÓN DEL PIN3

La valoración del PIN3 se puede enfocar desde diversos puntos de vista, que finalmente se interrelacionan y condicionan mutuamente:

- Conocimiento por parte de la empresa
- Utilidad para la empresa
- Implicación de los agentes e instituciones empresariales

Se analiza, también, en este punto como se valora cada una de las medidas y programas del PIN3.

3.1. CONOCIMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA

Se puede afirmar sin ningún tipo de duda, y como aparece reflejado en las encuestas, que el **PIN no es todo lo conocido por la empresa que debiera**. En este aspecto, se puede confirmar que existen:

- Empresas que no saben ni que existe el PIN, ni conocen las medidas y programas que en él existen.
- Empresas que conocen difusamente la marca, pero incluyen en él medidas y programas de otras administraciones.
- Empresas que conocen programas y medidas del PIN, pero no los enmarcan bajo la marca PIN
- Empresas que conocen la marca y las medidas que le afectan.

El PIN es un plan conocido por las empresas que, de una forma u otra, se sienten implicadas en él, pero **la marca no acaba de ser referente real en el tejido empresarial navarro**.

Se dan casos extremos, en los que empresas participantes en misiones o premiadas en el Día de la Internacionalización y que no saben qué es el PIN o, mucho más habitual, empresas que reclaman medidas y programas que ya existen.

Aquellos que conocen la **web del PIN** lo valoran bien, pero **no es una página web de referencia para la empresa internacionalizada**. De hecho, muchas de las empresas que, si conocen la web PIN, reconocen no consultarlo nunca o solo cuando reciben una alerta, correo o aviso sobre un tema particular, en cuyo caso visitan el enlace, para luego salir, sin navegar en ella.

En este sentido hay que valorar:

- La web del PIN. Es una herramienta desconocida en general pero bien valorada por quien la utiliza.
- El Día de la Internacionalización. Es una jornada más conocida que la web y valorada muy positivamente.

La empresa sí tiene la percepción de que el PIN es útil, y sobre todo que es una forma de vehicular las ayudas y programas que facilitan la internacionalización, hacia las empresas. La idea de que **la Administración puede ayudarle y es necesaria está extendida**. No obstante, en la práctica, **tampoco todas las empresas tienen claro a quién acudir** en cada momento. Dependiendo de la necesidad acuden a la Cámara, al ICEX o incluso a un asesor o consultora, esto hace pensar, en que la empresa, solo entra en el conocimiento de la estructura de los diferentes organismos que están en el ecosistema de la internacionalización, cuando arranca el proceso internacional, o precisa de orientación para iniciar este.

3.2. IMPLICACIÓN DE AGENTES E INSTITUCIONES EMPRESARIALES

Como se mencionaba en la ficha técnica, para realizar este informe se ha cotejado la visión y opinión de diversas organizaciones, agentes e instituciones que de una forma u otra se implican en el proceso de internacionalización de las empresas navarras.

Además de los ya presentes en el círculo PIN, Imeanticipa ha considerado interesante prospectar el interés de organizaciones menos habituales, como ADEFAN (Asociación de Empresas Familiares de Navarra) que agrupa a más de 100 empresas y que ha manifestado su interés en enfocar parte de sus actividades a potenciar la internacionalización de sus socios, FIN (Fundación Industrial de Navarra), con aproximadamente 140 socios y que en los últimos años ha mostrado una gran actividad divulgativa, si bien es cierto, no orientada a la internacionalización, el Instituto Jerónimo de Ayanz de la UPNA que potencia start ups innovadoras y la Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra con su programa de prácticas internacionales.

Tanto **ADEFAN como la Facultad de Económicas se han mostrado con disposición total a la colaboración con el PIN**, mientras que la FIN y el Instituto Jerónimo de Ayanz no se sienten tan aludidos por la internacionalización.

Desde Imeanticipa, se considera que sería conveniente una labor por parte del PIN en el **acercamiento a estas instituciones y otras similares**, con el objetivo de dar a conocer de una manera más profunda el PIN, así como **hacerles ver la oportunidad de la internacionalización como eje de desarrollo**. Este acercamiento ayudaría a estas instituciones a llevar de una forma más directa a sus asociados, tanto las acciones, las formas de ayuda y el apoyo que desde el PIN se ofrece a la empresa navarra.

Todas las instituciones han mostrado su disposición a colaborar con el PIN si bien algunas han mostrado sus características propias. Así se recoge que:

- La **UPNA tiene un plan de internacionalización que debe coordinarse con el PIN**.
- **ANEL tiene una masa de socios internacionalizables muy limitada**, si bien es un buen difusor, muy activo y en contacto permanente con sus asociados.
- **CEN entiende que la Cámara cumple una gran función en los aspectos relativos a la internacionalización** y, por tanto, no cree que ellos deban realizar esas funciones. Si bien entiende que puede ayudar en la difusión si se le aportan recursos.
- **ADEMAN** está haciendo un esfuerzo en este aspecto, pero **gran parte de sus socios son de trabajo local**.
- **ANEC no se siente muy aludida por el PIN, pero cree que debe formar parte de él**.

Estas organizaciones se muestran dispuestas a coordinarse con el PIN en una mesa, a ser interlocutoras ante sus empresas y según los recursos que dispongan a liderar o coliderar acciones.

3.3. VALORACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL PIN3

3.3.1. MERCADOS Y SECTORES PRIORITARIOS

La apuesta del PIN3 por unos **sectores y mercados prioritarios se valora positivamente**, si bien en algunos casos se considera que cierra oportunidades. En general la empresa entiende que es preciso focalizar las acciones de carácter institucional, en aquellos países donde se perciban mayores oportunidades y resultados de estas acciones.

En concreto, se recogen las sensaciones de:

- Hay **sectores que quedan fuera**.
- El **sector servicios no está lo suficientemente atendido**, y tiene un aporte cada vez más importante al PIB de la comunidad.
- La focalización en mercados geográficos cierra otros mercados, y **algunas empresas no pueden escoger los mercados porque su internacionalización es vía cliente**.
- En sectores como el de **renovables los mercados objetivo varían muy rápidamente**, esto obliga a estar desarrollando un mercado, al mismo tiempo que se inician otros mercados.
- **Falta flexibilidad** para la adaptación a los cambios.
- **Faltan mercados de futuro**, los que hay son de presente.
- Es preciso reconsiderar las formas de acceso e identificación de oportunidades. Es **necesario contemplar nichos**; así como oportunidades en mercados no habituales y su rapidez en la respuesta.

3.3.2. IMAGEN DE NAVARRA EN EL EXTERIOR Y CAPACIDAD E INFLUIR EN EL MERCADO

La percepción de la "Marca Navarra" varía según el sector y la empresa, y según las necesidades de las mismas. No obstante, sí se detecta una pérdida de fuerza de la misma en un mercado cada día más global y competitivo.

- El sector de **cadena agroalimentaria percibe la marca como un potencial importante**, reconocida en algunos productos, pero menos valorada en otros. El **sector del vino reconoce que la "Marca Navarra" no está tan bien posicionada** como debería, los de productos vegetales sí creen que la marca tiene

fuerza, y los de **tecnologías consideran que la marca es limitada** y que habría que apostar por la marca España o Europa.

- El **sector de energías renovables considera que la “Marca Navarra” no vende** especialmente, y menos desde que los centros de decisión de grandes empresas no están en Navarra.
- El **sector de automoción tampoco considera que la “Marca Navarra” venda** especialmente.
- El **sector de salud sí considera que hay cierto valor de “Marca Navarra”** y que se puede potenciar, esto se acentúa en el área de salud referida a la atracción de pacientes internacionales, donde la competencia especialmente con Cataluña hace necesario el refuerzo de la “Marca Navarra”.
- En **industrias creativas y digitales existe una percepción muy variada**, dado que algunas empresas tienen como objeto la atracción de recursos y personas, y para ello es importante la marca. Para otras cuyos servicios son digitales tiene menos sentido.

La “Marca Navarra” sí es relevante para la atracción de talento. La imagen exterior, las comunicaciones, etcétera condicionan la atracción de talento en un mercado global.

Respecto a la **capacidad de influencia del Gobierno de Navarra en los mercados, en general se considera que no es alta, si bien sí se valoran positivamente** las visitas institucionales al exterior porque se considera que abren puertas comerciales.

La empresa en general, sobre todo la que ha participado en **actividades de diplomacia comercial**, consideran que **el apoyo que se ha recibido por parte del gobierno**, su acompañamiento, y la capacidad de llegar a determinados niveles, **ha sido decisivo o muy decisivo** para poder avanzar en determinados mercados, ya que de otra forma hubiera sido mucho más complicado.

Por otro lado, y dentro de este ámbito, **la figura de la Oficina de Bruselas es desconocida para buena parte de las empresas**, muchas de ellas, no conoce bien la función que se desarrolla desde esta oficina. Una mayor difusión sobre su existencia, así como las funciones que desempeña, facilitaría el acceso a las actividades de la misma y su empleo.

3.3.3. VALORACIÓN DE PROGRAMAS DEL PIN

La valoración que las empresas hacen de los diferentes programas y las líneas de actuación del PIN3 varía según el conocimiento y uso que se haya hecho de ellos.

- **Programa de autodiagnóstico:** es prácticamente desconocido y muy poco aplicado en la actualidad, quien lo conoce dice que es una buena idea y aplicable a las pymes. Muchas empresas, han manifestado interés en participar en él, por el valor de empuje que podría suponer su evaluación. Los clústeres y asociaciones sectoriales tienden a hacer una valoración positiva de este programa.
- **Programa GEX:** en general se puede decir que es conocido, valorado como buena idea, y con percepciones diferentes según la experiencia. Se observa que puede ser difícil crear el grupo, aunar intereses y que lleva más trabajo del necesario en aspectos formales. En este sentido las empresas lo ven más como una forma de menor riesgo para la llegada a mercados nuevos o poco explorados. Las empresas de mayor tamaño, no lo ven como un programa adecuado para ellas.

Los clústeres o asociaciones sectoriales valoran la labor aglutinadora para las empresas de sus sectores y las aportaciones en el largo plazo de estos grupos, independientemente de los resultados inmediatos.

- **Subvenciones exportación agrupada:** sin duda uno de los programas más conocidos. Se valora positivamente, si bien se observa que es muy costoso en términos de trámites y poco flexible en cuanto a mercados destino, así como los requisitos para poder acudir a las mismas.
- **Subvenciones para la Promoción Exterior:** se conocen de forma irregular, se estiman que son escasas y tienen condicionantes como los plazos.
- **Subvención servicios especializados:** no se conocen. La Pyme, que lo conoce o ha oído hablar de él, lo ve como un programa para las empresas de mayor tamaño, en general para empresas con mayor potencial.
- **Subvención contratación personal / prácticas internacionales:** los programas relacionados con los recursos humanos son considerados muy atractivos e interesantes. Son desconocidos, pero menos que los demás.

- **Bonos brexit / Programa de autodiagnóstico del impacto Brexit:** algunas empresas lo conocen, pero muchas comentan que no saben todavía cómo va a ser el Brexit. Y buena parte de ellas, lo consideran asumido, pase lo que pase. Los programas relacionados con el Brexit son, según los resultados de la encuesta, de los más desconocidos y peor valorados.
- **Bono impulsa:** es totalmente desconocido. Probablemente derivado de que este bono, está vinculado a otros programas o situaciones menos conocidas de consolidación en mercados, y no se asocia la ayuda al nombre. Incluso se da la paradoja, que empresas que han desarrollado el Icxex Next, y se han beneficiado del bono impulsa, no saben que lo han disfrutado.
- **Misiones comerciales:** es uno de los programas más conocidos, las empresas participantes han tenido diferentes experiencias. Una percepción más negativa la tienen aquellas que fueron con una intención de resultados a muy corto plazo. Algunas valoran que la presencia institucional es importante, otras que no tiene lugar.
- **Programas de mentoría:** no es especialmente conocido, pero usuarios, tanto mentores como empresas, se sienten satisfechos.
- **Bonos e – commerce internacional:** no son conocidos, sucede, al igual que en el caso de los bonos Impulsa, la empresa no los identifica, aunque los haya disfrutado.

3.3.4. TALENTO Y FORMACIÓN

La **formación sigue siendo un hándicap para la empresa internacionalizada**. Existe un desacuerdo en cuanto a la evolución del conocimiento de idiomas, uno de los problemas más clásicos de la empresa navarra, algunas ven una evolución importante, otras creen que sigue siendo un gran problema.

Más allá del problema de los idiomas se detectan las siguientes circunstancias:

- Falta **formación técnica en comercio exterior**, se sigue optando por promocionar al personal de la empresa del área comercial, sin experiencia, antes que la contratación de técnicos.

- Falta **formación especializada en comercialización de productos por país**.
- Empiezan a **faltar profesionales técnicos**: desde ingenieros a titulados profesionales.
- En relación con las nuevas formas de comercialización impulsadas por la Covid se detectan nuevas necesidades de **formación en la generación de contenidos digitales**.

También se echa de menos una **forma de llegar a residentes navarros en el exterior**.

3.3.5. EUROPA Y LA EURO REGIÓN

La empresa percibe a **Europa** como oportunidad en varios sentidos: es un gran mercado, es una **fuentes de fondos de ayuda, de alianzas y socios**.

Existe una inquietud creciente, acentuada por los **programas europeos frente al COVID**, de aprovechar las opciones provenientes de Europa, siendo consciente de que puedan ir ligadas a proyectos de innovación.

La **pyme encuentra en general difícil acceder** a este tipo de programas por falta de conocimiento y recursos.

Por otro lado, **la UE se sigue considerando como el mercado prioritario**, y en este aspecto se considera que la **Euro Región puede ser un instrumento válido para crecer en el mercado francés**, especialmente porque permite el contacto con agentes locales que pueden facilitar el desarrollo de mercado o la alianza para afrontar nuevos mercados.

3.3.6. LICITACIONES INTERNACIONALES

Las **empresas que trabajan con el sector público consideran vital el mercado de licitaciones**. La pyme tiene más dificultades porque no dispone de tantos recursos y tiene mayores dificultades para encontrar socios locales.

Las **licitaciones multilaterales empiezan a ser vistas como una oportunidad** que otras regiones aprovechan mejor. En general la empresa reconoce que tiene grandes carencias en este sentido, y en muchas ocasiones, no se atreve a dar el paso en esa dirección.

3.3.7. PROPIEDAD INTELECTUAL

El coste de **registro de patentes es un obstáculo para el desarrollo de aquellas pymes cuyo valor tecnológico es importante y quieren protegerlo**. No obstante, es preciso destacar que tiene un comportamiento desigual por sector de actividad, las empresas que están en ámbitos técnicos, tecnológicos y bio, no tienen ninguna duda respecto a la necesidad de la defensa de la propiedad intelectual.

El registro de marcas, en especial en la **cadena alimentaria**, se ha desarrollado **de forma reactiva en los mercados en los que se opera** y no con una visión estratégica y proactiva en los mercados que se van a abordar en el futuro. Un ejemplo reiterado en las entrevistas y encuestas es el de las empresas que operan en China y han tenido que tomar estas acciones ante problemas de plagio y de apropiación indebida de marcas.

3.3.8. LOS SERVICIOS

Las empresas de servicios dicen no sentirse representadas por el PIN. **Se percibe que el PIN ayuda a las empresas que exportan un producto tangible**.

Valoran que debería haber **medidas de apoyo específicas** que tengan en cuenta que el servicio requiere **más viajes e implantación en destino**.

También existen muchas empresas de servicios que conciben su servicio como local y otras muchas que ya no distinguen entre servicio y producto, todo es un valor conjunto.

3.3.9. RECURSOS HUMANOS

Desde algunas entidades se considera que es necesaria una **mayor estabilidad del personal del Servicio de Proyección Internacional y más recursos**, así como incrementar los requerimientos al personal del departamento.

4. VISIÓN SOBRE EL PIN4

4.1. EMPRESAS

De la visión de las empresas se puede deducir las siguientes necesidades:

4.1.1. PROMOCIÓN, CONOCIMIENTO Y ENFOQUE

Algunas empresas reclaman **más difusión y mejor conocimiento del programa**. Para ello, sugieren:

- Mayor difusión, pero sobre todo incorporar la figura de un **visitador o visitadora a las empresas**, que transmita en cada caso a cada empresa las peculiaridades y acciones y programas que le sean de utilidad para su tamaño y objetivos.
- Mayor **seguimiento de resultados** de las acciones con las empresas. El objetivo de dicho seguimiento no sólo tiene objetivos de supervisión; sino de acompañamiento en el proceso.
- **Fortalecer el día de la internacionalización**, como día referente de información de alto valor, encuentro y generador de oportunidades de negocio, vía de resolución de consultas y oportunidad de un canal directo con el Gobierno para que empresas y entidades puedan generar un foro de conversación en torno a la internacionalización.
- **Fortalecer la web del PIN** convirtiéndolo en una página web con dimensión apropiada y sea un referente a consultar para empresas y entidades; así como un punto de atracción de tráfico de las consultas que los distintos agentes realizan en internet bajo una estrategia de seo correcta.
- **Ventanilla única y asesoramiento directo y personalizado**, un o una representante institucional que les asesore sobre ayudas.

Otras empresas solicitan una reorientación del enfoque, en aspectos como:

- Contemplar la **internacionalización desde el punto de vista individual** pero también colectivo.
- Enfocar a la empresa que no ha empezado, pero puede empezar, generar un programa de **Primera Exportación o de Primeros Pasos**. Aspecto que cobra relevancia ante el bajo número de empresas nuevas con intención de internacionalizarse detectadas en las encuestas.

4.1.2. ALCANCE DE LA MARCA NAVARRA

La “Marca Navarra” tiene una dimensión diferente según el sector y hay sectores que la consideran irrelevante y otros que más relevantes. Algunas empresas sugieren:

- **Apoyarnos en otras CCAA** para conseguir más fuerza y generar sinergias; especialmente en los recursos que nosotros podemos presentar debilidades o no podemos desarrollar.
- Buscar la **marca España y Europa**, además de la “Marca Navarra” como vía de facilitar discursos en regiones lejanas donde nuestro territorio no es conocido o demasiado pequeño como para alcanzar el interés del oyente.
- **Sectorializar la marca**: agricultura, renovables... cada uno tiene diferentes matices e intereses.

4.1.3. MERCADOS

En cuanto a los mercados prioritarios hay empresas que sugieren:

- Contemplar **otros mercados** geográficos menos habituales en los planes de internacionalización.
- **Valorar** mercados más que por la madurez, **por la evolución** de exportaciones
- Tener más **visión de nicho** (especialmente en cadena alimentaria).
- Contemplar los **servicios que las empresas desarrollan complementariamente a su actividad de producto con ayudas concretas**.
- **Ampliar a otros sectores**, algunos de ellos derivan de los actuales.
- **Potenciar la internacionalización del sector servicios**, con programas específicos y con formación.

4.1.4. AYUDAS ECONÓMICAS

- **Simplificar los procedimientos** para lograr ayudas, aligerar los procesos de justificaciones. En este aspecto se sugiere, por ejemplo, publicar un resumen para que el empresario la vea antes que el asesor.
- **Mayor flexibilidad de tiempos y plazos** en las ayudas; así como en los requisitos exigidos para la obtención de las subvenciones.

- Se incide en la necesidad de ayudas para:
 - Ayudas de **apoyo a representación** en destino.
 - Ayudas de **apoyo a la implantación** en destino.
 - Ayudas a la **asistencia a eventos** críticos:
 - Ferias emergentes como Conxemar de Vigo en congelados
 - Festivales internacionales en audiodivisual.
 - Ferias internacionales, aunque se celebren en España
 - Etc.
 - Programas de apoyo a la realización de **material digital para la promoción** exterior.
 - Ayudas a **bolsa de viaje**.
 - Ayuda a la **expatriación de profesionales**.
 - Ayudas a la **contratación de servicios de consultoría**.

Se sugieren también cambios más estructurales:

- **Ayudas fiscales** asociadas a la internacionalización
- Contemplar la **ayuda para agrupaciones** con empresas exteriores.
- **Ayudas competitivas:** puede que menor en número, pero más importantes en cuantías; y concedidas a aquellas empresas que presenten mejores proyectos; por ejemplo, que vayan a crear PIB y empleo.

4.1.5. ADECUACIÓN DE LOS PROGRAMAS

La empresa requiere una **mayor personalización** de los programas, en este sentido se piden:

- Programas para empresas cuya **experiencia exportadora es nula** o casi nula.
- Programas **específicos para las pymes**.
- Programas más **específicos por sector** (por ejemplo, el vino, la madera o las editoriales)
- Programas concretos para **apoyar en nuevos mercados** a empresas que han llegado vía cliente a él.
- **Mayor explicación** de qué programas hay y el foco de cada uno de ellos; apoyando con “comerciales”, visitas a empresas, etcétera.

4.1.6. GEX

Participantes y no participantes en los GEX proponen:

- Mejorar el proceso **reduciendo tareas burocráticas**.
- Mejora la **conjugación de intereses**.
- Mejora de **selección de empresas**.
- Mayor **propuesta de oportunidades**.
- Mejores **niveles de información**, no solo en la fase de arranque, sino en la fase de acción en el mercado.
- Se considera una buena fórmula, pero debe de **ajustarse en su forma de desarrollo**.

Por su parte las personas formadas como formadas como dinamizadores de Grupos de Exportación Conjunta centran sus sugerencias de mejora en:

- **La triada que se plantea nicho / oportunidad - dinamización - gerencia** crea dudas en general a todos los participantes, sobre todo la segregación entre la generación de la idea o nicho y el o la dinamizadora donde prácticamente hay unanimidad y no se entiende la necesidad de separar la figura.
Aunque no es tan unánime, también cuestiona la separación de dinamización y gerencia, se considera que puede provocar la pérdida de impulso y genera frustración.
- **La generación de nichos / oportunidades es otro eje de controversia**, consideran que tres al año son pocos y solicitan más flexibilidad por parte del Gobierno de Navarra y más proactividad por la parte que le afecta.
- También cuestionan el acierto de los horarios y fechas de la formación y la falta de práctica del curso, aunque todos y cada uno de los y las participantes valoran muy positivamente la formación.

4.1.7. APOYOS EN DESTINO

La empresa navarra concibe que **no es suficiente con los apoyos en local, y que son necesarios los apoyos en destino**.

En este sentido sugiere:

- Crear **puentes prácticos** entre Navarra y el país destino con acceso a empresas, consultoras, expertos, etc. presentes en el país.
- Crear un **foro de empresas con experiencia** en el país destino.
- Apoyar la **apertura de representaciones en mercado destino** (Escenario COVID).
- Apoyar la **implantación en otros mercados**.
- Crear la figura del **experto cultural en el país destino**.
- Programa de **asesoramiento jurídico**.
- **Apoyo institucional a consultoras localizadas** en mercados exteriores y ayudan a la empresa navarra a llegar a ellos.
- **Punto de información** sobre **qué hacer para establecerse**.
- **Punto de información** de **empresas asentadas** en el país destino.
- Ser **nexo de unión** entre la empresa y el país destino.
- Dar **acceso a los organismos** que hace falta en el país destino.

4.1.8. MISIONES

Las **misiones se consideran una herramienta relevante**, para su mejora se sugieren:

- Potenciación de las **misiones inversas** en las que los clientes puedan ver los procesos productivos.
- Potenciar la **presencia institucional** en las misiones, abren puertas.
- Realización de **misiones y encuentros virtuales**.
- **Más información** previa.

4.1.9. CONOCIMIENTO Y TALENTO

Las empresas valoran 2 aspectos, el **talento futuro** (vinculado a formación) y el **talento relacionado con expertos**. En este sentido la empresa reclama el **conocer la experiencia de otras empresas en el exterior**.

Sus propuestas respecto a la formación son:

- **Mayor conexión entre empresa y universidad**.
- **Formación pre mercado** laboral:
 - Fortalecer la FP dual vinculándola a la internacionalización

- Facilitar el **acceso de alumnos de Agrónomos al Máster de Comercio internacional** (por ejemplo, vender gourmet en Emiratos).
- Formación para la empresa internacionalizada:
 - **Formación técnica** en procedimientos internacionales
 - **Formación comercial** especializada
- Formación en **ayudas y programas** europeos

En relación a la captación de talento experto:

- **Base de talento navarro** en el exterior y exterior en Navarra.
- **Subvenciones para traer** a gente de fuera de prácticas
- Disponer de **talento en destino**.

Relativo al encuentro con expertos, se propone:

- Crear un **foro de empresas con experiencia** en el país.
- Mesa de **expertos GEX**.
- Fortalecer los programas de **mentoring**.
- Crear un consejo con los **export managers** de las empresas para intercambiar experiencia y conocimiento.

También, se sugiere la asesoría específica para la industria; así como la específica para internacionalizar servicios/país.

4.1.10. DIGITALIZACIÓN

Los cambios en la comercialización provocados por la aceleración de la digitalización en la que la Covid ha situado a las empresas lleva a que se solicite, desde todos los sectores y de forma muy recurrente:

- Programas de apoyo a la **creación de contenidos digitales** para las redes sociales y de vídeos profesionales.
- **Programas de diagnóstico** para ver si la web y RRSS están adecuadas al mercado internacional.
- Formación en generación de **contenidos audiovisuales PERSONALIZADA** de alto valor (material, tutorización, elaboración de guiones)
- Programas de impulso del **comercio electrónico**.
- **Subvenciones para la traducción de** la web.

- Ayudas para **adaptar la web a nuevos mercados.**
- **Ayudas para el SEO**, puesto que las empresas consideran que resulta difícil y caro.
- Ayudas en general para el **crecimiento on-line en general**
- Ayudas para **eventos on-line.**
- Disponer o desarrollar servicios de **misiones directas e inversas virtuales**: así como agendas virtuales.

4.1.11. FONDOS EUROPEOS

Ante la perspectiva de los fondos provenientes de Europa la empresa solicita:

- **Asistencia y difusión** sobre fondos europeos, más concretamente aquellos que estén orientados a la internacionalización de productos y servicios a terceros países.
- **Ayuda para conocer** los fondos europeos.
- **Apoyo para poder acceder** a los fondos europeos.
- **Formación** en este ámbito.

4.1.12. INFORMACIÓN

En busca de mejorar el punto de partida de acción de mercado con una información conveniente, se propone:

- Crear un **observatorio de oportunidades** de mercado.
- Sistema digital de **localización de proveedores.**
- **Valorar mejor**, a nivel económico, los **nichos de mercado.**
- Refuerzo interno o externo de **actividades de información de mercado.**
- **Base de datos por sector para mercados objetivo**, ayuda para encontrar distribuidores.
- **Inteligencia de mercados** para las diferentes fases de decisión.

4.2. SECTORES

4.2.1. AUTOMOCIÓN Y MECATRÓNICA

Fruto de la situación del sector, de las conversaciones con el mismo se extrae que sería necesario apoyo en diversos aspectos.

Los mercados cambian muy rápidamente y además en la actual situación de pandemia se suma el factor incertidumbre.

En este sentido se ve necesario:

- **Acortar el horizonte temporal** del PIN, dado que los mercados evolucionan muy rápidamente.
- **Diversificar los mercados objetivo** según la evolución de la pandemia. También existe la intuición de que el **Norte de África puede ser un mercado de interés**.
- **Diversificar los sectores** a los que dirigirse con nuevos productos y servicios.
- **Diversificar los mercados de aprovisionamiento** para reducir la dependencia con algunos países.

Las empresas necesitan ayudas muy operativas como son:

- Programas de ayuda más personificados, más a medida, pensando en la empresa.
- Procesos menos farragosos con la administración.

En un mercado cambiante **la seguridad legal es importante y surgen nuevas necesidades** en las cuales las empresas del sector necesitan ser apoyadas, como son:

- Apoyo legal en **asuntos sanitarios** relacionados con la pandemia
- Apoyo legal en relación a la **movilidad de documentos**.
- Soporte en los procesos de **digitalización**.

Aunque el sector es uno de los más avanzados en el proceso de digitalización de procesos si existe un área que necesita una evolución rápida, que es el área digital. En este sentido también se requieren ayudas.

Por el grado de madurez de las empresas del sector, y acentuado por la pandemia, la acción en destino se enfoca a la presencia física en el mercado, lo que requiere nuevos apoyos dirigidos a:

- Apoyo a la **presencia de expatriados en destino**

- Apoyo a la **acción/ representación/implantación** en destino

Es un sector muy diverso, con diferentes tamaños y naturaleza de empresas, y alguna de ellas empiezan a internacionalizarse o ven la necesidad de hacerlo, y requieren ayudas a la primera exportación.

Otras necesidades manifestadas son:

- Programas de logística agrupada
- Apostar por el talento – vinculación FP-empresa

4.2.2. CADENA AGROALIMENTARIA

Este sector, uno de los que se consideran referente en el tejido internacional de Navarra se recogen las siguientes necesidades.

Es un sector con presencia ya en muchos mercados internacionales, pero a su vez es un sector muy competitivo. Ante ello se demandan:

- Programas que giren en torno la triple hélice: **nicho – país – producto**.
- **Programas concretos** para productos como puede ser los ecológicos o el vino.

La empresa para elegir estos mercados requiere **ayudas para obtener información y estudios de mercado**.

En relación a la comercialización se piden apoyos en:

- **Digitalización** de contenidos promocionales: presentaciones, catálogos, vídeos, etc.
- Realización de **misiones y ferias virtuales**.
- Apoyo a la **representación** en destino.
- Acceso a una **red de apoyos locales** en los mercados objetivo.
- Programas de apoyo de **acceso a los grandes distribuidores**.

También relacionado con la comercialización, pero dirigido al trabajo con barreras se solicitan:

- Ayudas a la **implantación de certificaciones internacionales**, soporte al registro de productos.

Al PIN se le pide que comunique mejor las herramientas y difunda mejor las oportunidades que presenta y también se le pide que simplifique los procesos.

Otros aspectos en los que se incide son en:

- Programas de apoyo a la **primera exportación**
- Apostar por las **agrupaciones de empresas**
- Fortalecer la **diplomacia comercial**
- Programas de **apoyo para el acceso a los fondos europeos**.

En relación al talento se considera interesante el acceso a expertos en destino.

4.2.3. RENOVABLES Y RECURSOS

Las empresas de renovables solicitan ayudas concretas para su sector, como son:

- Interacción con los grandes actores del mercado eólico, que son muy pocos, para anticiparse a cambios de futuro y para poder acercar a las empresas más pequeñas. Se propone para ello fomentar, a través de los contactos locales, **nuevas oportunidades de crecimiento de proveedores navarros dentro de las grandes corporaciones** (Siemens, Nordex, Acciona.)
- Apoyo para acudir a **eventos/ ferias internacionales**: el eólico es un sector muy estructurado y los eventos a los que acudir son pocos y están claros.
- **Mantener e incrementar misiones**: tanto las misiones como las ferias son una apuesta a largo plazo y desde Enercluster se afirma que el número de participantes de su sector va incrementándose progresivamente.
En el caso de las misiones, empresas del sector reclaman que las agendas se preparen a la medida de cada una y desde el clúster se reclama que su implicación en la organización de las misiones sea más estrecha, por su conocimiento del sector y su relación con otras entidades internacionales.
- Otro aspecto que piden que se mantenga, por la positiva experiencia que se dio en el PIN3, es la realización de **misiones inversas**.
- Aunque es una reivindicación que se da prácticamente en todos los sectores el de renovables y recursos incide especialmente en **potenciar estudios e información de mercados**:

- Sistemas de balizas/inteligencia competitiva
- Centros de información por país
- Vigilancia de cambios normativos

- Ayuda a la localización de **inversores exteriores**

Otro aspecto de relevancia que se reclama desde el sector para poder mantener las ventajas competitivas de las empresas navarras, y pese a que Navarra carece de salida al mar, es **posicionar a las empresas navarras en eólica offshore**. La eólica offshore es la que está teniendo mayor desarrollo en la actualidad y resulta crítico para el desarrollo futuro.

Ligado con ello, y teniendo en cuenta la complejidad de la logística en el sector, se reclama que se **trabaje en la eliminación de barreras para grandes transportes** desde Navarra al puerto de Bilbao.

Y en la misma línea, desde las agrupaciones sectoriales y especialmente desde el centro tecnológico CENER se incide que se de **apoyo a programas de I+D que unan innovación e internacionalización** y que las empresas en solitario no tienen capacidad de abordar.

En lo referente a los mercados prioritarios, voces representativas del sector reclaman que el siguiente PIN, además de ser más flexible para poder adaptarlos a las necesidades cambiantes de un sector tan dinámico como este que se tengan en cuenta los siguientes:

- **Fabricantes de componentes:** apoyo en Dinamarca, Alemania, Taiwán, EEUU y Japón.
- **Proveedores de servicios:** Apoyo en México y dada la pérdida de oportunidad que para ellos supone no estar en Asia que se les de apoyo para introducirse en los asiáticos.

En cuanto al talento y teniendo en cuenta que se cuenta con el centro de referencia nacional en energías renovables y eficiencia energética para la formación (Cenifer) se reclama una **apuesta decidida por el talento**, que Navarra sea "referente en impartir conocimientos de renovables y así ayudar a las empresas que requieren de personas cualificadas en el mundo" (Acciona Energía)

Por último y teniendo en cuenta la diversidad del sector de renovables y recursos mencionar al **subsector de la madera** (unas 90 pymes a lo largo de toda la cadena de valor) que tiene oportunidades de internacionalización en el sector de la construcción europea. Este subsector con características muy distintas al de eólica solicita:

- **Fomentar las agrupadas**, pese a los resultados difusos son buenas para el sector por su labor aglutinadora.
- **Tener en cuenta sectores minoritarios** para viajes y acciones de internacionalización.
- **Contratación de personal experto a tiempo parcial**, entre varias empresas ya que se trata de empresas pequeñas

4.2.4. SALUD

Como se ha mencionada es uno de los sectores donde **mayor desconocimiento del PIN3 y sus medidas se ha detectado** por lo que la comunicación a las empresas de las medidas sería una de las primeras medidas a implementar.

Se considera en la descripción de la situación del sector de salud que, en general, Navarra, en su contexto español y europeo, **proyecta una imagen potente en salud e innovación** es por ello que se reclama de este sector potenciar y explotar la marca Navarra de salud.

Aunque es una reivindicación generalizada, en este sector se incide que se facilite **información de prospección de mercados** que, en este caso es especialmente cara y está monopolizada, sería una ayuda grande a empresas que empiezan o pequeñas.

Otra reivindicación histórica del sector, y que, pese a trascender del tema de la internacionalización se menciona constantemente por los actores del sector salud, es la amenaza de que se establezca IVA a los servicios de salud por la pérdida de competitividad a nivel internacional que les supondría.

Como en el caso de las renovables, se reivindican **ayudas a la I+D**.

El sector salud es, también, un sector muy diverso en sus actividades, vemos las propuestas divididas por el subsector de farmacia y el de turismo de salud más relevantes:

FARMA

- La fase de comercialización, que en el sector farma es muy crítica, porque hay que pagar unas tasas de acceso a la autorización a la comercialización que son tasas elevadas y a riesgo, haría falta el **desarrollo de instrumentos de apoyo en ese riesgo**. O bien logrando que la comercializadora final asuma parte del riesgo, o subvencionando de alguna forma la tasa, o logrando beneficios fiscales a éxito.

- **Subvención como servicio especializados** a los asesores que trabajan en el logro de las autorizaciones, son asesores internacionales de alto coste.
- Desarrollo de una **herramienta sectorial tipo ERP** para la gestión de proyectos de I+D farmacéuticos.
- **Sistema de “bussines angels”** en colaboración con el Gobierno de Navarra para proyectos orbitales de gran proyección que no se ejecutan por falta de medios.
- **Servicios de matching más efectivos.**

TURISMO DE SALUD

- Se reclaman **ayudas a la digitalización** para aspectos muy concretos de desarrollo como son hacer seguimientos y filtrados previos de pacientes.
- Los mercados a los que se dirigen en la actualidad y a los que se prevé sigan dirigiéndose son coincidentes con los naturales de la Universidad de Navarra, por las **sinergias naturales existentes y su elevada implicación en el cluster**. En todo caso se ven oportunidades en los **países latinoamericanos y del este** (Ucrania o Rusia).
- **Mejoras y más facilidades en las comunicaciones** por avión o tren.

4.2.5. INDUSTRIAS DIGITALES Y CREATIVAS

Dada el particular funcionamiento del sector en cuanto a su comercialización internacional y la especial relevancia de los eventos internacionales que se equiparan a mercados internacionales, muchas de las **medidas reivindicadas desde el sector¹ se centran en los eventos / mercados internacionales.**

- Apuesta por la atracción aquí de eventos / mercados internacionales
- Mantener en el territorio los eventos / mercados internacionales, como el Conecta FICTION

¹ Medidas propuestas, principalmente por Clavna (Cluster audiovisual de Navarra) y NAPAR (asociación navarra de productores y profesionales audiovisuales)

- Apoyo y agrupaciones para acudir, de forma conjunta, a eventos / mercados internacionales (paraguas Navarra) como AFM, EFM, Asian Film Market, Ventana Sur, Guadalajara u otros
- Facilitar encuentros con otras asociaciones de productoras, de broadcasters y exhibidores internacionales (ACT, EBU...)

Otra característica importante del sector es la relevancia de las coproducciones es por ello que se solicitan el fomento y el apoyo de la participación de empresas navarras en coproducciones internacionales. Desde la Navarra Film Comission se solicitan también **ayudas a la distribución**, siguiendo el modelo del País Vasco.

Las industrias digitales es un sector que implica, en su internacionalización a otras instituciones y departamentos e incluso a otras comunidades autónomas es por ello que se hace necesaria:

- **Colaboración y coordinación con la CAV, Cataluña y Galicia.** Especialmente con el vecino País Vasco por el apoyo que viene prestando con el Basque Audiovisual.
- Colaboración y coordinación con la **red estatal de clústeres audiovisuales**
- Coordinación con:
 - la Film Comission;
 - con el resto de departamentos del GN, como la Dirección general de Cultura
 - con el Cluster
 - con las empresas privadas

Como el resto de sectores piden estudios e información de mercado ya sea potenciando antenas en mercados objetivos, centros de información por país o sistemas de balizas.

En cuanto a los mercados prioritarios, en este caso se diferencia entre mercados para la animación digital o "computer generated images" e imagen real. En el caso de la primera se consideran que un corto medio plazo serán de interés la mencionada Valonia y el resto de las regiones europeas que participan en el **programa Alice**: Puglia en Italia, Hauts-de-France en Francia, Subcarpatia en Polonia y la República Eslovaca).

4.2.6. OTROS

- Más apoyo al que empieza, formación, ayudas...
- Favorecer el acceso a empresas que están empezando en el proceso internacional
- Ayudas fiscales asociadas a la internacionalización de empresas
- Mayor énfasis en las acciones de diplomacia comercial, son tremendamente útiles para la empresa, abre muchas puertas y da valor a las misiones
- Programas de servicios muy concretos como el apoyo a grupaje de mercancías
- Fomentar la compra a proveedores locales y apoyo simbólico institucional (por ejemplo, que el GN consuma vino navarro en sus actos públicos)

4.3. ENTIDADES

Las entidades y organizaciones visualizan el PIN4 con las siguientes características:

4.3.1. MARCA Y PROMOCIÓN

Las organizaciones participantes en el PIN3 valoran bien la marca, si bien creen que no llega del todo a las empresas. Por ello, existe la idea de que es **importante hacer un esfuerzo en promoción y difusión del PIN**. Las entidades entienden que ellas deben ser promotoras.

En este sentido se sugiere:

- La difusión debería estar más enfocada a la empresa que a la propia oferta.
- La palabra internacional debería aparecer siempre.
- Poner a la internacionalización en la diana de la economía navarra, porque no lo está.
- Se considera que el Día de la Internacionalización es un instrumento adecuado y que la web del PIN es útil, se sugiere **conectar la página del pin a webs con datos actualizados** en todo el mundo de la situación del Covid
- **Diseñar un mapa de ruta** donde la empresa vea de una forma clara todas las **ayudas y apoyos que puede recibir en todo su proceso de internacionalización** desde el momento de la creación de la empresa.
- **Orientación específica** para empresas muy pequeñas: ventanilla para ellas, GEX para ellas, etc.

4.3.2. PARTICIPACIÓN

Las entidades colaboradoras con el PIN3 sienten que han sido participes y no existe sensación de no escucha. Sí que alguna entidad ha manifestado que puede existir cierta descoordinación fruto de que cada entidad tiene unos intereses propios por la naturaleza misma de la organización y no siempre es posible coordinarlos.

De cara al nuevo PIN4 surgen ideas como:

- Crear una **red exterior por país de interés** en la que se identifiquen los equivalentes a cada agente en Navarra en el mercado destino.
- Potenciar la **transparencia de indicadores de cumplimiento**.

- Identificar **indicadores de cumplimiento para cada entidad en relación al desarrollo y cumplimiento del PIN**, con el objetivo de valorar si las acciones PIN lideradas por una entidad son exitosas o no según los objetivos de la entidad.
- **Contar con el clúster** a la hora de **desarrollar las agendas de las misiones** (Enercluster)
- Aprovechar a la **asociación como vehículos de planes y programas pilotos** (ANEL)

4.3.3. ORIENTACIÓN DEL PIN

Se considera que el **PIN3 fue novedoso e innovador** y que supuso un esfuerzo de desarrollo a valorar.

No obstante, algunos sectores como el de renovables, consideran que la visión país a 4 años no es válida para su sector y otros sectores como el de automoción cree interesante plantearse la diversificación hacia otros sectores a donde se pueda dirigir la empresa con nuevos productos.

También existe preocupación porque **el PIN no alcanza a las pymes y al universo emprendedor tecnológico**.

En general, sí que se considera correcto el escoger unos países, aunque se demanda la **focalización en regiones de estos países**, y la posibilidad de que otros mercados también sean considerados prioritarios.

- Dada la actual situación cambiante se espera un **PIN flexible que permita diversificar mercados** según la evolución de la pandemia a la vez que se pide tener una visión más estratégica con cambios globales, más a largo plazo
- **Vincular todo al universo emprendedor**, hacer llegar el PIN a todas las empresas que nacen y son internacionales, muchas no se enteran
- Contemplar y **apoyar los servicios como valor internacionalizable**, competitivo y con retorno a Navarra.

4.3.4. EUROPA Y LA EURO REGIÓN

Existe una clara **apuesta por Europa y los fondos** provenientes de sus programas y en especial los del **"Next Generation EU" (NGEU)**. En este sentido se requieren herramientas que faciliten el conocimiento y acceso a los mismos.

También la Euro Región se observa como una oportunidad y se considera que hay que darle un impulso público.

- Crear un **programa que permita el acceso a las pymes** a los fondos europeos.
- **Difusión de las oportunidades** provenientes de programas europeos.
- Programa de **nexo con el NGEU**.
- Euro región:
 - **Apostar** por la Euro región, facilitar el conocimiento y acceso a sus programas y potenciar su impulso con mercado para las pequeñas empresas.
 - **Crear instrumentos** de impulso de la Euro región, ferias, eventos, etc.
 - **Impulsar los proyectos** de la Euro región
 - **Impulsar los encuentros** entre empresas navarras y las de la Euro región para en conjunto abordar el mercado de terceros países.

4.3.5. PROGRAMAS DE AYUDAS ECONÓMICAS

Existe la conciencia de que las ayudas directas a la empresa siguen siendo necesarias, si bien se pide que cumplan las siguientes características:

- Subvenciones **más sencillas de obtener**, más universales y más rápidas.
- La ayuda tiene que ir **más adecuada a la empresa**.
- Que las ayudas **se ajusten a los "tempos" de las empresas**.
- Mantener las **ayudas actuales**.
- Potenciar las **ayudas enfocadas a la prospección** comercial en el exterior
- Potenciar las **ayudas orientadas a la localización, análisis y empleo de información** de valor.

4.3.6. OTRAS MEDIDAS

En general hay una coincidencia en que las ayudas económicas son necesarias, pero no suficiente, en este sentido se sugieren apoyos en aspectos como los que siguen:

- **Apoyar alianzas** basadas en sinergias y empresas de otros sectores.
- Realizar **misiones inversas**.
- Realización de **misiones** directas e inversas **virtuales**.
- Potenciación de **Ferias** igualmente **virtuales**.
- **Gex** orientados a las **pequeñas empresas**.
- Potenciar estudios e **información de mercados**.
- **Vigilancia estratégica**, para conseguir información inteligente muy operativa (Enercluster)
- **Ventanilla de asistencia** técnica para las muy pequeñas
- Dar **apoyo legal** a todo el proceso de **digitalización**
- Dar **continuidad a las misiones institucionales**
- **Apoyo legal en temas sanitarios**.
- Apoyar las **estrategias online de marketing y ventas**.
- Crear un **sello de garantía** para el producto vendido por **ecommerce**, esto aporta un objetivo y una forma de hacer las cosas bien a la empresa, y un sello de seguridad al comprador
- **Soporte legal a la movilidad de documentos**.
- Programa de **diversificación de proveedores** (Clúster auto)
- Programas concretos para el apoyo a **proyectos innovadores y diferenciadores**.

4.3.7. FORMACIÓN/UNIVERSIDAD

La formación es una demanda continua, dentro de este aspecto se valora de forma muy positiva la existencia de programas como los de prácticas internacionales.

En este sentido existe la **demanda general de impulsar las prácticas internacionales**.

En este sentido:

- La **Facultad de Económicas de la Universidad de Navarra está abierta a coordinar su programa de prácticas exteriores** que realiza actualmente con la colaboración de diversos organismos y empresas navarras con el PIN.
- La UPNA ve una oportunidad en **impulsar el turismo educativo**, cree necesario financiar la movilidad de alumnos que van fuera del marco Erasmus y cree

interesante crear un **triángulo UPNA-GN-empresas**, que facilite la internacionalización mutua

- Seguir integrando y trabajando con el **Master internacional de la universidad**, para que adapte y genere nuevas competencias hacia el talento.



www.imeanticipa.com