



**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra



Plan Internacional de Navarra

PIN III 2017-2020

3 Abril 2017





**Este plan ha sido elaborado con la asistencia técnica de
Albizu, Vidal, Uria y Asociados SL e Implantaciones Exteriores SL**

INDICE

Presentación y Antecedentes Plan Internacional Navarra PIN III 2017-2020

1. Presentación
2. Antecedentes

Diagnóstico Situación Actual de la Internacionalización en Navarra

1. La Internacionalización en Navarra
2. Caracterización de la Forma de Internacionalización en los Sectores seleccionados
3. Barreras a la Internacionalización

Desarrollo del Plan Internacional de Navarra PIN III.

1. El punto clave de un Plan de Internacionalización para Navarra
2. Las líneas básicas de recomendación (Los soportes)
3. La definición de las líneas Básicas
4. Misión y Objetivos del Plan

Desarrollo del Planteamiento de Estrategias del PIN III

- Comentario Inicial
- Primer Eje Estratégico: Gobernanza y liderazgo
- Segundo Eje Estratégico: Apoyo a las empresas en sus procesos de internacionalización
- Tercer Eje Estratégico: Establecer los mercados prioritarios
- Cuarto Eje Estratégico: Eje del Talento
- Objetivos cuantificados e indicadores

Anexo Tablas y Matrices Intermedias

Anexo Descripción Técnica de la Prospección



**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra



**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra



Presentación y Antecedentes Plan Internacional Navarra PIN III 2017-2020

3 Abril 2017





**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra



1. PRESENTACIÓN

El Gobierno de Navarra presenta su Plan Internacional de Navarra, el PIN III- 2017-2020 en su firme compromiso de apoyo al desarrollo del tejido productivo de la economía foral a través del impulso a la consolidación de su apertura al exterior y de adaptación a los constantes cambios que exige la evolución de la economía internacional. Además, contribuye al factor transversal de competitividad “crecimiento empresarial” así como al reto de cambiar la imagen exterior de Navarra.

El presente Plan es el fruto de una reflexión guiada por el espíritu y voluntad de coordinación del Gobierno en un contexto de colaboración público-privada con los principales agentes que apoyan y trabajan con un objetivo de impulso y apoyo a la internacionalización empresarial.

Hoy en día nadie cuestiona el papel motor de la internacionalización de las empresas en el crecimiento económico y generador de empleo en la economía navarra, ni que el incremento de las ventas orientadas hacia el exterior vienen además potenciadas por la velocidad a la que se producen los avances tecnológicos, tanto en elementos productivos como en los impulsados por el sistema de comunicaciones y de acceso a la información comercial.

El desarrollo de los bienes y servicios se modulan hacia una mayor inserción en las cadenas de valor de los mercados globales que, a su vez, requieren de capital humano mejor capacitado y de la consecución de un nivel de productividad que les permita ser competitivos. Todo ello implica que un Plan de Internacionalización deba contemplar una acción integral de los diferentes elementos y actores implicados, tanto públicos, como privados, y académicos, y cuyas acciones deban buscar una complementariedad y obtención de sinergias.

En una economía abierta al mundo, como es la navarra, y en el entorno internacional actual, dominada por unos patrones crecientemente competitivos, la adaptación y mejora de las condiciones en las que las empresas deban desenvolverse se convierten en una obligación para garantizar no tan solo su capacidad de expansión exterior, sino también su supervivencia. La competitividad así va de la mano de la internacionalización en las que ambos conceptos van interrelacionados para favorecer las condiciones que ayuden a generar el necesario crecimiento económico y expansión del tejido empresarial.



La búsqueda, posicionamiento y consolidación de mercados capaces de absorber los productos y servicios de las empresas navarras en condiciones de competitividad busca su manifestación en el crecimiento de la base exportadora, expresada en el número de empresas con actividad exterior regular, así como en la cuota de mercado obtenido por el conjunto de las mismas.

Asimismo debe rodearse de los elementos capaces de atraer la inversión extranjera hacia aquellos sectores que cuenten con mayor potencial tecnológico, crecimiento o que sean necesarios para continuar con el impulso del entorno económico. Y todo ello debe insertarse en un mundo en constante evolución, donde la capacidad de adaptación con rapidez al cambio puede suponer la diferencia.

El reto es grande en un mundo dominado por las incertidumbres, y por el impacto en aquellos entornos y que obligan a adoptar estrategias de corrección y de apoyo. El Plan presentado intenta precisamente su compensación.

ANTECEDENTES

Desde el año 2008 el Gobierno de Navarra ha diseñado y puesto en marcha diversas ediciones del Plan Internacional del Gobierno de Navarra para la internacionalización de las Empresas y la Sociedad Navarra, bien conocidos como el PIN.

El primer plan **PIN I 2008—2011** se centraba en la creación de imagen exterior y en la concienciación de la sociedad navarra sobre la importancia y reto de su inserción y participación en los aspectos de internacionalización de la empresa. Un segundo plan para el siguiente período **PIN II 2013-2016** recién finalizado, ha focalizado sus acciones en el proceso de internacionalización de la empresa con una clara orientación hacia el crecimiento de la base exportadora y el incremento del número de empresas extranjeras operando en dicho territorio.



La presentación del **PIN III 2017-2020** parte precisamente de una valoración de los resultados e impactos conseguidos a través de la puesta en marcha del plan anterior y de un diagnóstico de la situación de las empresas navarras, como base para proponer un diseño a futuro basado en la internacionalización del territorio, la atracción de inversión extranjera y el impulso al exterior de empresas navarras, tomando en cuenta el diagnóstico para el diseño de la S3- estrategia para la especialización inteligente de Navarra realizado por SODENA, que toma como base la identificación de aquellas actividades que aportan mayor valor añadido y que ofrecen elementos favorables para el incremento de la competitividad de la zona donde actúa, concentrando los recursos disponibles en áreas consideradas clave.

El diagnóstico sobre el **PIN II** se ha basado en un acercamiento tanto cualitativo como cuantitativo a las empresas navarras como actores últimos en la valoración y puesta en marcha del plan de internacionalización, a través de 426 encuestas y entrevistas a 22 empresas y a 12 agentes intermedios clave en internacionalización, tanto públicos como privados, y en un debate cualitativo con empresas y entidades a través de 11 grupos de discusión. Se han puesto en común sus opiniones y valoración del plan realizado, así como la situación actual de internacionalización de la empresa navarra y sus perspectivas de futuro.

Tomando como base de partida los elementos referenciados, el análisis de la situación del tejido productivo navarro y la observación de la evolución internacional, se ha elaborado un diseño de Plan Estratégico, que ha pivotado sobre los siguientes pilares:

El **concepto de internacionalización del territorio** requiere de la confluencia de los diversos actores que le dan fuerza y dinamismo como son *el sector privado, la sociedad civil, la academia y el sector público*. El objetivo a conseguir necesita de la coordinación integral de las diversas acciones de internacionalización, tales como la mejora de la competitividad general, y de las relaciones establecidas por sus distintos actores con el exterior para conducir a la mejora de las condiciones y de la calidad de vida de sus habitantes.

El motor de la estrategia decidida necesita de una acción de **liderazgo**. El Gobierno de Navarra puede convertirse en un importante actor de la transformación necesaria y en distintas áreas de actuación, en momentos internacionales de incertidumbres, y en todo caso, de cambio hacia una nueva situación.

El incremento de los **flujos de información, de las relaciones comerciales, y de las personas**, ha tenido una influencia fundamental para modular y transformar las relaciones de los gobiernos regionales con el mundo exterior e interior, cada vez más globalizado, y ha permitido explorar nuevas oportunidades para que estos mismos incorporen y lideren en su territorio determinadas acciones de internacionalización, complementadas con acciones de **diplomacia comercial**, común notable desarrollo de contactos, y acuerdos con autoridades similares subnacionales o locales de otros países, estableciendo redes de cooperación y fomentando actividades de promoción comercial favorecedoras de las relaciones comerciales efectuadas por sus empresas.

La sensibilización hacia una cultura internacionalizadora que impregne a la sociedad en su conjunto comienza con acciones para la sensibilización de la exportación para conseguir la ampliación de la **base exportadora**, esto es, el número de empresas cuya actividad se orienta hacia el exterior de una forma regular y estructurada, y que constituye uno de los primeros objetivos del Plan, como factor de desarrollo y de creación de empleo y de riqueza, y que, conjuntamente con otras actividades desarrolladas, contribuyan al **crecimiento de la cuota** y del **volumen de exportación** realizadas por las empresas navarras.

La mejora de aquellos procedimientos que confluyen en la mejora de los **conceptos de desarrollo empresarial**, como el impulso a la creación de **redes** interempresariales, fomentos de estructuras conjuntas y alianzas, y la política de clusters para la creación de sensibilización agrupadora entre entes de problemática común, permite un mejor aprovechamiento de sinergias, también para abordar el mercado internacional.

La **preparación de profesionales en todos los niveles** para trabajar en las condiciones que exige un marco global, y el fomento de la capacitación para disponibilidad de profesionales jóvenes preparados en los campos de la internacionalización, aporta el **capital humano necesario para** asumir los nuevos marcos profesionales expuestos a nuevas formas de trabajo intercultural para trabajar en condiciones de aprovechamiento de nuevas oportunidades profesionales y personales.

Contexto regional:

Actualización de una Estrategia S3 (Smart Specialization Strategy)

El PIN 2017-2020 se alinea con la Estrategia S3 de Especialización Inteligente de Navarra. La internacionalización es un factor de crecimiento y desarrollo empresarial de la competitividad como uno de los ejes prioritarios del desarrollo de Navarra reflejados en la Actualización de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra, que contempla las orientaciones económicas estratégicas del territorio para los próximos años.

La estrategia S3 está basada en un *“enfoque estratégico para el desarrollo económico a través de un apoyo específico concentrando recursos en las prioridades claves de la región- teniendo en cuenta el potencial económico, científico tecnológico y la competitividad global y de sus actores, especialmente las empresas-, implica un proceso de desarrollo de una visión estratégica compartida, identificando ventajas competitivas a través de un proceso de:*

- ✓ *Descubrimiento emprendedor*
- ✓ *Establecimiento de prioridades temáticas*
- ✓ *Uso de políticas inteligentes*

para maximizar el potencial de desarrollo basado en el conocimiento de las regiones”¹

Sin duda alguna se trata de un enfoque y trabajo integrador de amplio calado que trata de enfocar la concentración de los recursos tanto humanos como financieros en I+D+i, y el esfuerzo del *desarrollo regional en aquellas áreas de mayor capacidad de competitividad global*, modulando también el propio papel de la gestión pública en el mismo. Este modelo de desarrollo toma como base la identificación de aquellas actividades que aportan un mayor valor añadido y que ofrecen elementos favorables para el incremento de la competitividad de la zona donde actúa, concentrando los recursos disponibles en áreas consideradas temáticas claves.

¹SODENA. Actualización de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra.S3-

En consonancia con ello, el PIN III se basa en cuatro pilares: **sector público, sector productivo, área de conocimiento y sociedad civil**, cuya participación en el proceso de decisión y de desarrollo, así como en el del modelo de gobernanza, se convierten en elementos decisivos para la selección de prioridades temáticas claves.

Las claves de trabajo:

- ✓ *Diagnóstico*
- ✓ *Gobernanza-* colaboración público privada, y entre ellos la mejora de implicación y liderazgo del gobierno, incremento el peso del conocimiento, participación activa de empresas tractoras, y aumento de la participación de otras instituciones o personas
- ✓ *Visión estratégica, objetivos y principios*
- ✓ *Prioridades estratégicas-* Selección de áreas económicas o tecnológicas, de políticas económicas, concentrando recursos donde se aporte mayor valor añadido y con posibilidad de competir en el mercado global
- ✓ *Plan de actuación o implementación de la estrategia-* establecer prioridades económicas y política de apoyo a los clusters

Si bien el desarrollo de la estrategia de especialización inteligente adquiere una visión mucho más global de todos los aspectos económico sociales de la región, con una incidencia relativa o más bien indirecta en los aspectos propios del campo de la internacionalización, lo cierto es que el análisis DAFO elaborado para la economía de Navarra para la inclusión del S3 prácticamente incide en más de un 80% en aspectos que van directamente relacionados con la capacidad de internacionalización de la región y de sus actores.

Visión Navarra 2030

La actualización de la estrategia S3 trabaja en una visión de Navarra hacia 2030, y establece 5 ejes o criterios de desarrollo regional a futuro aplicables a distintos sectores empresariales, 3 objetivos generales y 13 principios, de los que destacamos que una gran mayoría de los últimos van precisamente enfocados hacia una mejora del entorno empresarial, del conocimiento, aportación de diseño, creatividad, cooperación, conectados al exterior, etc, todo ello muy relacionado hacia las condiciones que exige un proceso de internacionalización ordenado y equilibrado.

Las prioridades estratégicas se centran en la concentración de los recursos en las áreas de desarrollo que más pueden traccionar la economía regional hacia el futuro, estableciendo 6 áreas económicas estratégicas:

- ✓ *Automóvil y mecatrónica,*
- ✓ *Cadena alimentaria*
- ✓ *Energías renovables y recursos*
- ✓ *Salud*
- ✓ *Turismo integral*
- ✓ *Industrias culturales y creativas*

y 5 factores de competitividad:

- ✓ *Desarrollo empresarial:* transformación del tejido industrial hacia industria de futuro
Potenciar competitividad a través de clusters, crecimiento empresarial e internacionalización.
- ✓ *I+D+i :* Impulsar conocimiento para aportar mayor valor
- ✓ *Infraestructuras:* Necesarias para la competitividad regional
- ✓ *Administraciones públicas y fiscalidad:* Modernización de la Administración y facilitar inversiones productivas y atracción de empresas
- ✓ *Educación y formación:* Innovadoras y enfocadas a sectores estratégicos, fomentando el talento



**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako
Gobernua  Gobierno
de Navarra



Diagnostico Situación Actual de la Internacionalización en Navarra

3 Abril 2017





**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

1. La Internacionalización en Navarra

Una correcta aproximación a la realidad internacional de Navarra exige de una perspectiva desde la posición que España específicamente en el campo exportador ocupa en el mundo, de los mercados a los que sus exportaciones se dirigen y de la posición relativa que esta ocupa en los mismos.

Francia es el principal cliente, con una participación de algo más del 15% en términos del valor total en el año 2016, seguido de mercados como Alemania, Italia, Reino Unido y Portugal. Como mercados extracomunitarios destacan primer lugar Estados Unidos, con un destino exportador del 4,4% seguido de Marruecos y Turquía.

En España, el ritmo de crecimiento de las exportaciones totales en el último periodo analizado (2011-2016) ha sido de un total de 18,7%, si bien el último año, y nos referimos a datos de 2016, ha registrado el crecimiento menor, con un 1,7%, mientras que los años previos los ritmos interanuales de crecimiento fueron en ritmos mayores y cercanos al 4% anual. Es un hecho destacable, teniendo en cuenta que han sido los años de mayor impacto de la crisis global, donde muchas empresas han debido replantearse sus estrategias y mercados, y en general el factor de competitividad ha estrechado los márgenes internacionales. Los destinos que han registrado mejores comportamientos han sido Estados Unidos, Alemania y Reino Unido, que lo han hecho por encima de la media, mientras que Francia, Italia o Portugal han registrado dinamismos menores. En todo caso, cabe destacar realmente los comportamientos interesantes conseguidos en Marruecos, China, Polonia y México.

Por sectores, en España, cabe destacar sin duda alguna, el relacionado con la industria de automoción, tanto industria auxiliar como sobre todo la partida referida a automóviles. Otras partidas interesantes han sido los agroindustriales, cárnicos o vino.

En Navarra, y según los datos oficiales, se desprende un registro de 2.500 empresas que exportan en el año 2015, número algo inferior a un año antes, y algo más recuperado en los datos de 2016.

En lo que se refiere al número de empresas exportadoras regulares (que han exportado en los últimos cuatro años consecutivos) la cifra se sitúa en las 888 en 2016. Entre 2013 y 2015 ha habido un incremento constante de las exportadoras regulares en Navarra de más del 6% que se ha ralentizado en 2016 cuando el número de empresas se incrementa en un 3%.

EXPORTACIONES NAVARRAS	Miles Euros	Número Empresas	Exportadoras Regulares*	Variación anual (Valor)	Variación anual (Número Empresas)	Variación anual (Export. Regulares)
2013	7.447.170,00	2.587	754	2,92%	5,76%	6,35%
2014	8.141.092,16	2.608	809	9,32%	0,81%	7,29%
2015	8.539.726,54	2.500	862	4,90%	-4,32%	6,55%
2016	8.338.081,86	2.579	888	-2,42%	3,16	3,02%

Fuente: Dataempresa e ICEX

*Entidades que han exportado en los 4 últimos años consecutivos

La evolución creciente de las exportaciones navarras en los últimos años con ritmos anuales del 2,9% en el 2013, del 9,3% en 2014, y del 4,9% en 2015 se ha visto truncada según los datos de 2016 con una reducción del 2,4%, aunque conviene destacar su fortaleza exportadora con una balanza positiva del 184,23% en los datos para este periodo. Aunque esta balanza se viene reduciendo en los últimos años, su punto de partida refleja una fortaleza fruto de la existencia de sectores y empresas de gran volumen exportador que acusan este resultado.

BALANZA COMERCIAL NAVARRA	Exportación Miles Euros	Importación Miles Euros	Saldo Miles Euros	Cobertura - %
2014	8.141.092,16	4.162.712,85	3.978.379,31	195,57%
2015	8.539.726,54	4.578.203,80	3.961.522,74	186,53%
2016	8.338.081,86	4.526.401,14	3.811.680,00	184,23%

Fuente: Estacom

Las exportaciones navarras suponen el 3,3% de las españolas y esta proporción se mantiene de una forma similar a lo largo de los últimos años, y en el ranking provincial ocupa un séptimo lugar.

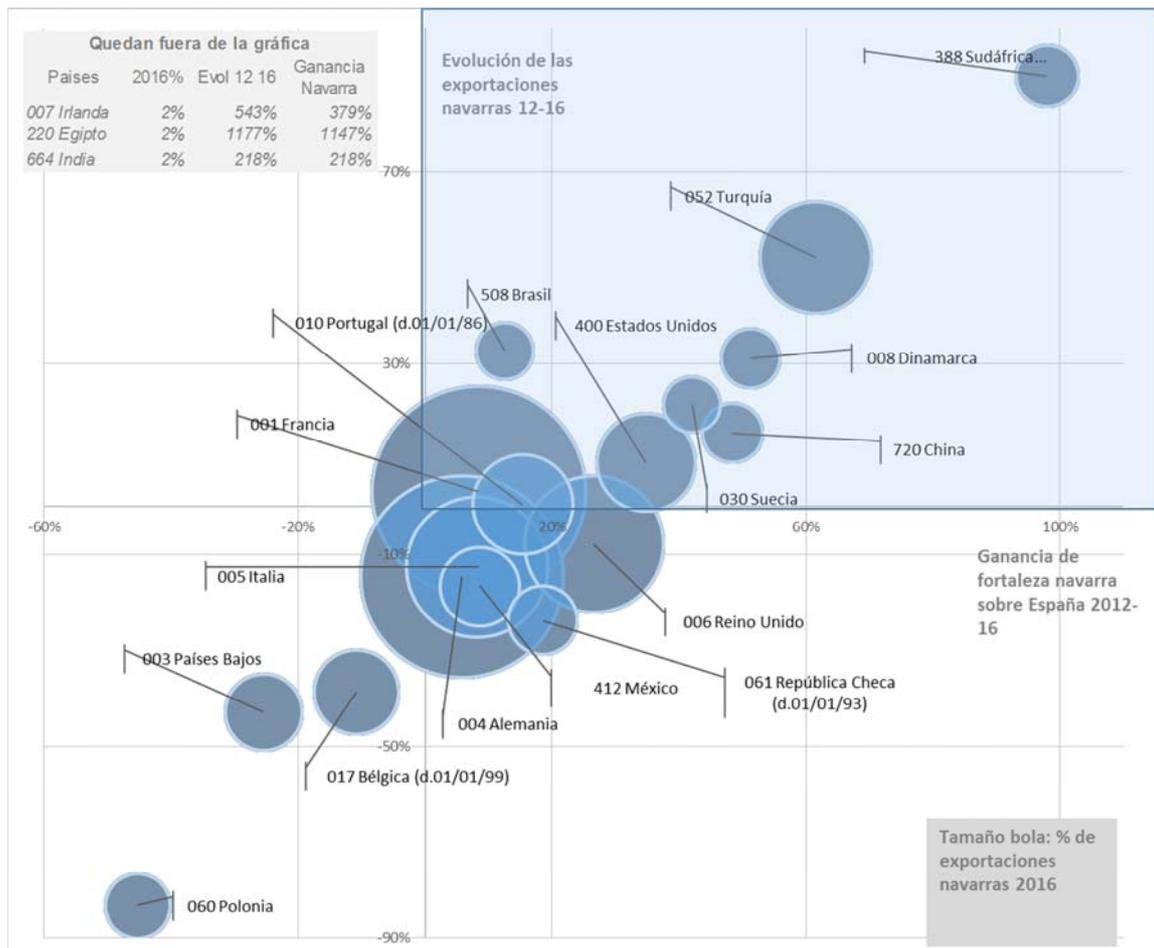
Los cinco primeros mercados de las ventas navarras suponen la mitad (52%) de las ventas totales y se dirigen íntegramente a otros mercados de la Unión Europea: Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y Portugal. Los dos primeros ya suponen la tercera parte de las ventas totales. Francia y Alemania son, por tanto, dos clientes de gran envergadura para la actuación exterior de las empresas de la comunidad foral. Los tres primeros extracomunitarios son Turquía con un 4,74%, Estados Unidos con el 3,75% y México con 2,5 en 2016.

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES NAVARRAS	2012 (Miles de Euros)	2013 (Miles de Euros)	2014 (Miles de Euros)	2015 (Miles de Euros)	2016 (Miles de Euros)	Porcentaje 2016
Francia	1.296.852,84	1.325.925,98	1.418.120,41	1.488.842,44	1.406.891,84	16,87%
Alemania	1.207.310,72	1.259.838,36	1.303.049,34	1.385.799,62	1.277.783,01	15,32%
Italia	584.360,20	467.873,89	494.553,36	645.673,06	632.501,03	7,59%
Reino Unido	475.524,39	653.626,23	618.293,06	634.680,24	602.195,70	7,22%
Turquía	244.692,76	302.817,29	318.326,19	301.907,09	395.265,99	4,74%
Portugal	278.674,67	283.556,61	362.760,73	367.559,93	321.669,42	3,86%
Estados Unidos	231.871,48	185.462,63	328.923,91	286.441,86	312.597,21	3,75%
Bélgica	258.780,90	235.023,03	256.039,42	222.470,39	230.701,11	2,77%
México	190.574,89	202.919,70	296.631,77	355.702,87	207.035,26	2,48%
Países Bajos	259.091,13	177.645,37	200.786,75	213.450,80	193.198,50	2,32%
Irlanda	25.071,42	27.935,96	23.815,02	24.145,18	161.127,76	1,93%
República Checa	134.638,60	117.705,00	146.247,73	170.699,32	159.618,93	1,91%
Egipto	12.225,97	113.055,61	19.857,14	33.641,49	156.145,78	1,87%
Polonia	252.829,81	168.002,37	212.367,40	269.976,70	138.458,23	1,66%
Sudáfrica	64.819,78	91.902,83	166.474,70	131.492,51	128.339,71	1,54%
India	39.806,43	53.383,46	49.239,09	68.613,89	126.637,05	1,52%
China	80.761,04	93.764,19	69.867,00	73.587,41	119.861,60	1,44%
Dinamarca	77.072,61	83.450,20	94.666,32	115.230,64	116.575,35	1,40%
Brasil	96.326,17	92.679,79	140.931,28	153.535,36	108.417,74	1,30%
Suecia	75.585,32	77.852,60	86.765,86	123.759,54	107.355,91	1,29%
Resto	1.348.893,29	1.432.753,78	1.533.375,70	1.472.516,21	1.435.704,72	17,22%
Total	7.235.764,41	7.447.174,86	8.141.092,16	8.539.726,54	8.338.081,86	100%

Fuente: Datacomex

A fin de proceder a la comparación de la situación competitiva de Navarra en los principales mercados de destino, se tiene en cuenta su situación con respecto al total de España, las exportaciones navarras al exterior, y su evolución en cada mercado indicado, contemplando las siguientes variables (ver gráfica):

- Evolución de las exportaciones navarras a cada país entre 2012 y 2016 (Fuente: Datacomex)
- Ganancia de fortaleza navarra respecto al conjunto de España entre 2012 y 2016 (Fuente: Datacomex)
- % que cada país representa en las ventas navarras 2016 (Fuente: Datacomex)



Los mercados donde Navarra mejora su posición con respecto al total de España y tiene una evolución positiva respecto a las exportaciones 2012–2016, y por tanto, donde la posición competitiva de Navarra mejora, son:

- Egipto
- Irlanda
- India
- Sudáfrica
- Turquía
- Brasil
- Dinamarca
- Suecia
- China
- Estados Unidos
- Francia
- Portugal

Por el valor de las exportaciones destacan los ya mencionados Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.

Por productos, el sector de automoción sigue siendo el motor de las exportaciones navarras, con el 30% de valor en 2016 para la partida de vehículos de turismo y demás vehículos, y un 14% para partes y accesorios de vehículos. Las siguientes partidas relevantes son: grupos electrógenos, partes de maquinarias, legumbres y hortalizas, etc.

Desde el punto de vista del destino de las exportaciones por capítulo (relacionando la partida con el país), siguiendo los datos de Estacom, para la partida 8703 (Coches de turismo y demás vehículos), con un volumen total de 2.527 Meuros, los mercados son básicamente europeos y se concentran en un grupo reducido de países, el 65% de las exportaciones en cuatro países. El 23% del total se dirigen a Alemania, seguida por Francia e Italia con un 15% cada una y Turquía con un 11% de las exportaciones.

La partida 8708 (Partes y accesorios de vehículos automóviles): con un volumen total de 1.172 Meuros en 2016, siguen lideradas por Alemania y Francia, con un 45% de total entre las dos y aparece además Sudáfrica con un 7 %.

La partida 8502 (Grupos electrógenos y convertidores): con un volumen total de 556 Meuros en 2016, concentra el 80% de las exportaciones en cinco países, Egipto, liderando su posición con un 21%, México 19%, y con una buena posición Uruguay, EEUU e Irlanda con un entre un 15% y un 12%, seguidos por Chile, Turquía, Francia y Reino Unido con posiciones entre el 5% y el 3%.

La partida 8503 (Partes identificables como destinadas, exclusiva o principalmente, a las máquinas): liderada por India con un 19%, seguida por Brasil con un 16 %, EEUU 14%, Chile y Dinamarca con un 10% cada una.

La partida 0710 (Legumbres y hortalizas, incluso cocidas con agua o vapor, congeladas): liderada por Francia con un 33 %, seguida de Bélgica 16,97%, Reino Unido con un 10% Italia con un 7,5%, Alemania con 6,8% y Portugal con un 6,2%. El primer país extracomunitario destino de las exportaciones es Argelia con un 5,2% y Estados Unidos sigue a distancia con un 1,25%.

La partida 1905 (Productos de panadería, pastelería o galletería): los grandes compradores de productos de panadería y pastelería industrial, concentrando entre ambos el 54%, son Reino Unido 36,6% y Francia 17,67%. A mucha distancia con porcentajes que oscilan entre el 7% de Bélgica al 5% de Suiza y Alemania. El primer país extracomunitario que importa productos navarros de esta partida es Australia, con una participación del 5%.

Por último, y en relación con la partida 7308 (Construcciones y sus partes) los grandes compradores, a diferencia de otras partidas, son tanto intracomunitarios como extracomunitarios, si bien quien lidera esta partida es Irlanda con un 19%, Francia con un 12% y Chile con un 10%. Reino Unido y Estados Unidos con un 8%, Egipto, Alemania y México con posiciones del 6,8 y 5,4 % respectivamente.

2. Caracterización de la Forma de Internacionalización en los Sectores seleccionados

Con el fin de complementar el análisis y profundizar en la situación de la internacionalización de las empresas navarras, se ha procedido a realizar 426 encuestas a empresas, diseñando una muestra que reflejara una buena representación en sectores internacionalizados o potencialmente internacionalizables, y con un porcentaje aproximado de empresas internacionalizadas próximo al 50% del total de empresas entrevistadas.

(para más información sobre la encuesta ver ANEXO “Descripción Técnica de la Prospección”)

La encuesta permite una descripción de la forma de internacionalización de las empresas navarras más internacionalizadas o de mayor potencial de internacionalización.

De los resultados se obtiene que estas empresas se consideran internacionalizadas en un 49,3% de los casos encuestados. En una segunda pregunta efectuada y relacionada con su decisión para emprender acciones de internacionalización, el nivel se matiza y el porcentaje baja a un 39,2%, pudiendo deberse esta diferencia a acciones puntuales o esporádicas.

¿ESTA INTERNACIONALIZADA?	EMPRESAS	PORCENTAJE
No	216	50,70%
Sí	210	49,30%
TOTAL	426	100,00%



Respecto a la forma de internacionalización, se indica que hay un 62% (de las que se consideran internacionalizadas) que exporta habitualmente, además de un 12% adicional que lo hacen como filial de una multinacional. Únicamente un 15% de las internacionalizadas lo hacen de forma puntual.

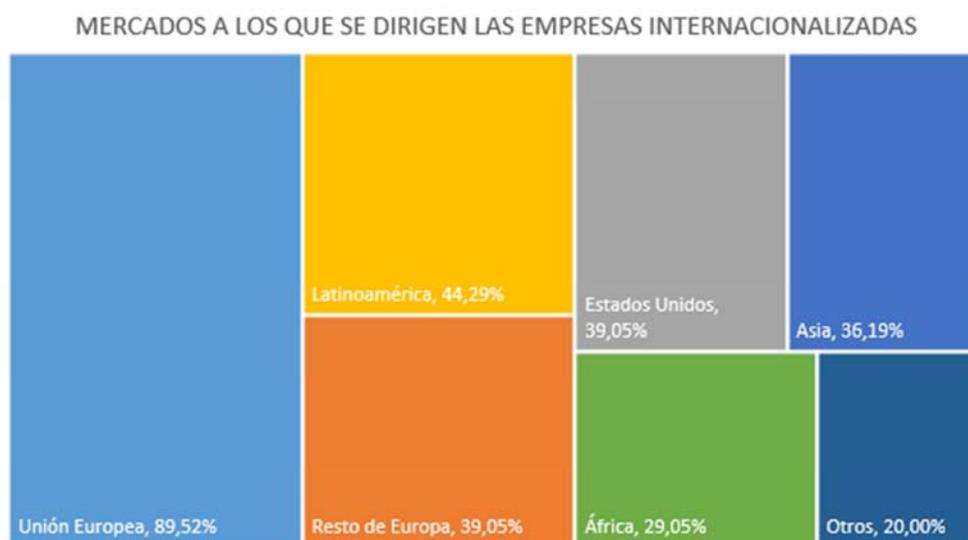


FORMA DE INTERNACIONALIZACIÓN	EMPRESAS	PORCENTAJE	PORCENTAJE DE LAS INTERNACIONALIZADAS
Exporta habitualmente	131	30,75%	62,38%
Exporta de forma puntual	32	7,51%	15,24%
Es una filial de una multinacional	25	5,87%	11,90%
Está implantada en otro mercado	5	1,17%	2,38%
Otras	17	3,99%	8,10%
No está Internacionalizada	216	50,70%	-
TOTAL	426	100,00%	-

El 5 % del total de las empresas exporta más del 75% de su facturación total, y un porcentaje similar lo hace en menos del 10% de su facturación, lo que refleja una alta concentración del valor en empresas posiblemente de mayor tamaño, y un número relevante que lo hace en pequeñas actividades o en participaciones muy escasas de su actividad global.

PORCENTAJE FACTURACIÓN EXPORTACIONES	EMPRESAS	PORCENTAJE	PORCENTAJE DE LAS INTERNACIONALIZADAS
Menos del 10	23	5,40%	10,95%
Del 11 al 25	31	7,28%	14,76%
Del 26 al 50	31	7,28%	14,76%
Del 51 al 75	24	5,63%	11,43%
Más del 75	22	5,16%	10,48%
No contestan	79	18,54%	37,62%
No está Internacionalizada	216	50,70%	-
TOTAL	426	100,00%	-

En cuanto a mercados de destino, un 89,5% vende a clientes pertenecientes a la Unión Europea, un 44,3% a Latinoamérica, un 39% a clientes que están situados tanto en Estados Unidos como en el resto de países europeos no comunitarios, vendiendo a clientes en Asia y África un 36,2% y un 29% respectivamente. Como se puede suponer por los porcentajes expuestos, hay empresas que venden en varios continentes, si bien es muy destacable la concentración de operaciones en empresas de la Unión Europea.



*Los mercados se solapan, ya que hay empresas que venden en varios mercados geográficos.

MERCADOS A LOS QUE SE DIRIGEN	EMPRESAS		PORCENTAJE DE LAS INTERNACIONALIZADAS	
	EMPRESAS	PORCENTAJE	EMPRESAS	PORCENTAJE
Unión Europea	188	44,13%	188	89,52%
Resto de Europa	82	19,25%	82	39,05%
Estados Unidos	82	19,25%	82	39,05%
Latinoamérica	93	21,83%	93	44,29%
Asia	76	17,84%	76	36,19%
África	61	14,32%	61	29,05%
Otros	42	9,86%	42	20,00%
No está Internacionalizada	216	50,70%	216	-

En la tabla que figura a continuación, se pueden observar los mercados de destino de cada uno de los sectores productivos contemplados (por número de empresas), de forma que se obtiene la cobertura total de la economía por destinos geográficos, y a su vez la orientación de los sectores productivos por cada uno de los destinos geográficos contemplados. (A su vez debe tenerse en cuenta que dado el bajo número de empresas de algunos sectores, los datos pueden no ser representativos).

Destaca la mayor concentración de empresas hacia la Unión Europea de sectores como alimentación, industrias metálicas, maquinaria y vehículos, o la concentración de la industria alimentaria como segundo destino en América, tanto Norteamérica como Latinoamérica. Para una mejor comprensión de los datos se han totalizado, de forma que se pueda valorar por mercado el 100 % y su reparto sectorial en dicho mercado.

PORCENTAJE DE EMPRESAS POR DESTINO	UNIÓN EUROPEA	RESTO EUROPA	ESTADOS UNIDOS	LATINO AMÉRICA	ASIA	ÁFRICA	OTROS
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	29,05%	12,86%	14,29%	14,29%	12,86%	7,62%	7,62%
METÁLICAS	23,81%	8,57%	5,71%	9,52%	4,76%	5,71%	0,95%
MAQUINARIA	12,86%	7,62%	7,62%	9,05%	7,14%	7,14%	3,81%
VEHÍCULOS	9,05%	4,76%	4,76%	4,29%	5,24%	3,33%	2,86%
TURISMO	5,24%	2,38%	1,43%	1,43%	1,43%	1,90%	3,33%
ARQUITECTURA	3,33%	0,95%	1,90%	1,90%	1,90%	0,95%	0,48%
ELÉCTRICO	2,38%	0,95%	1,43%	1,90%	1,90%	0,95%	0,00%
CUERO	1,43%	0,48%	0,95%	0,95%	0,00%	0,48%	0,00%
PAPEL	1,43%	0,48%	0,48%	0,48%	0,48%	0,95%	0,48%
FARMACIA	0,95%	0,00%	0,48%	0,00%	0,48%	0,00%	0,00%
CONSULTORÍA	0,00%	0,00%	0,00%	0,48%	0,00%	0,00%	0,48%
TOTAL EXPORTAN A:	89,52%	39,05%	39,05%	44,29%	36,19%	29,05%	20,00%
NO EXPORTAN A:	10,48%	60,95%	60,95%	55,71%	63,81%	70,95%	80,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

3. Barreras a la Internacionalización

Es importante identificar y describir las barreras que el tejido industrial navarro encuentra cuando aborda la internacionalización.

La barrera más significativa ante la que se encuentra la pyme navarra, según se deriva de sus respuestas, es la falta de tamaño, siendo consecuencia de esta falta de tamaño la falta de estructura. En este sentido un 48% de las empresas fijan esta barrera como fundamental.

Otro aspecto, no menos importante y también destacado por las empresas como barrera, es el relacionado con la falta de información. Esta supone para el 47 % de las empresas encuestadas, la segunda barrera en importancia.

Como tercera barrera, se encuentra la falta o insuficiencia de apoyos públicos, con un 43% de las empresas encuestadas.

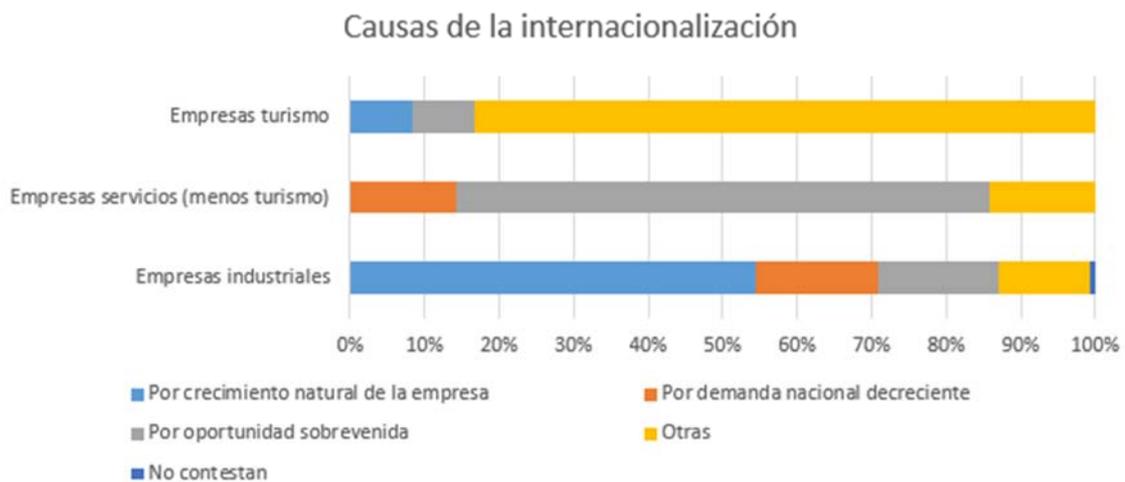
En menor medida se mencionan otras barreras como la falta de información en general, la poca competitividad en precios (31%), la escasa competitividad de producto (27%), la falta de preparación del personal (25%) y/o la falta de preparación en idiomas (20%)



CAUSAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Como causa fundamental para el proceso de internacionalización en las empresas industriales, se indica el crecimiento natural, mucho más que el de oportunidades sobrevenidas. Este aspecto, muestra la generación de estrategias progresivas y paulatinas poco oportunistas (más conservadoras) y tal vez con un menor grado de innovación.

Por el contrario, en las empresas de servicios, aunque el número es escaso, podrían deberse a oportunidades sobrevenidas, que encajan más con saltos estratégicos, la innovación, posicionamiento, etc., como causa importante en el origen de la internacionalización.



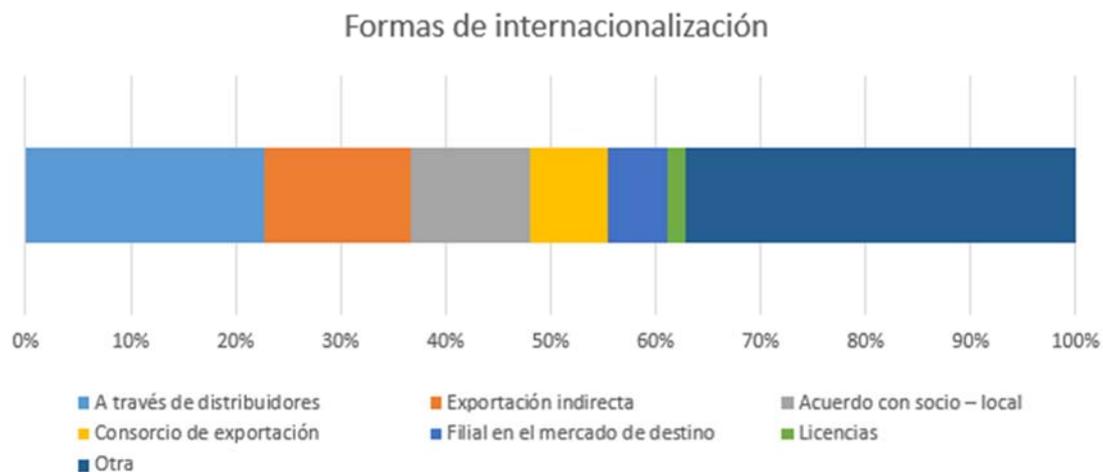
FORMAS INTERNACIONALIZACIÓN

Respecto a las formas de internacionalización, y considerando las empresas internacionalizadas de la muestra, se observa que una de las formas de internacionalización, todavía más frecuente, es la de venta a través de distribuidores, fórmula que es utilizada por el 36% de las empresas, y donde a mayor tamaño de empresa, mayor es el grado de utilización de esta fórmula.

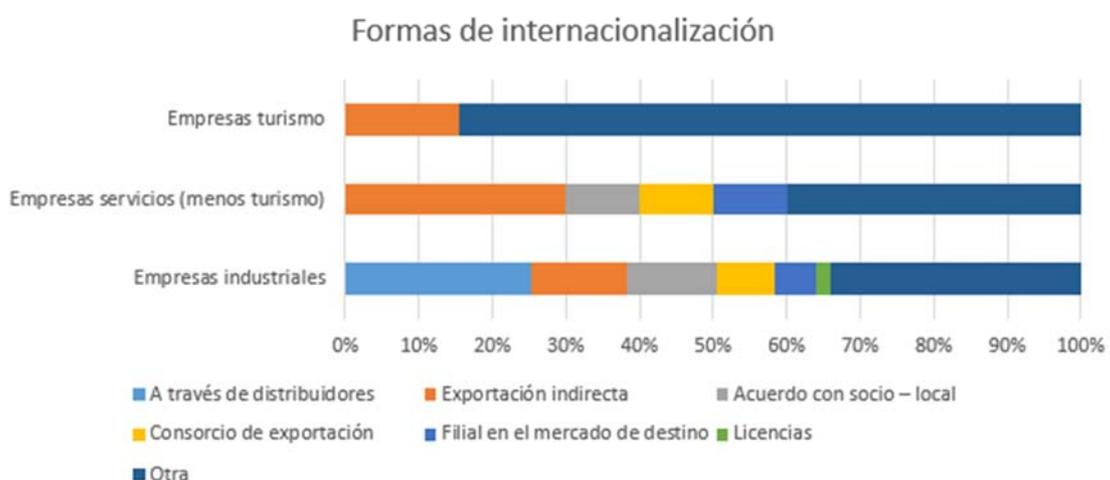
Es interesante comprobar que el 12% de las empresas utilizan la fórmula del consorcio de exportación y que el 9% disponen de filial en mercados de destino, aunque como era de suponer, según aumenta el tamaño aumenta la proporción de empresas con filiales en destino.

Existe una gran dispersión de fórmulas utilizadas, ya que un alto porcentaje de empresas señalan otras formas de internacionalización no indicadas.

En líneas generales, se puede concluir que las fórmulas utilizadas siguen siendo todavía fórmulas clásicas de exportación con una liviana implicación de inversiones en destino.



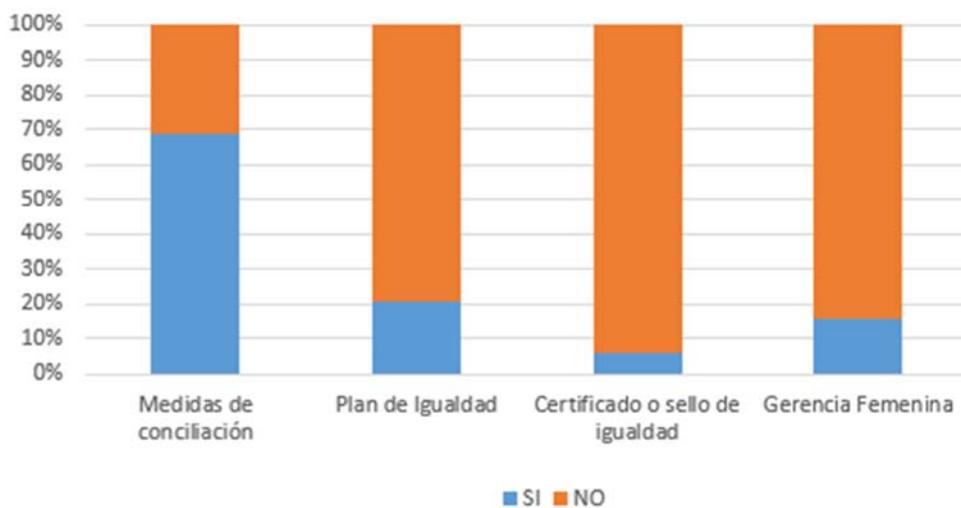
Al contemplar de manera más precisa las empresas industriales en la totalidad de la muestra, separando del análisis de las empresas internacionalizadas aquellas que pertenecen al sector de servicios o sector de turismo, puede observarse que esas cifras quedan todavía ampliadas. El 42% de empresas industriales utilizan distribuidores en los mercados de destino, y sobre todo el número de filiales en el mercado destino aumenta al 10% y la utilización de consorcios al 13%.



IGUALDAD DE GÉNERO

En lo referente a la igualdad de género en las empresas entrevistadas, se puede apreciar que un alto porcentaje de las empresas entrevistadas no ha establecido plan de igualdad, certificado de igualdad o tienen gerencia femenina. Sin embargo, se están aplicando medidas de conciliación en un porcentaje alto (68%) de las empresas entrevistadas.

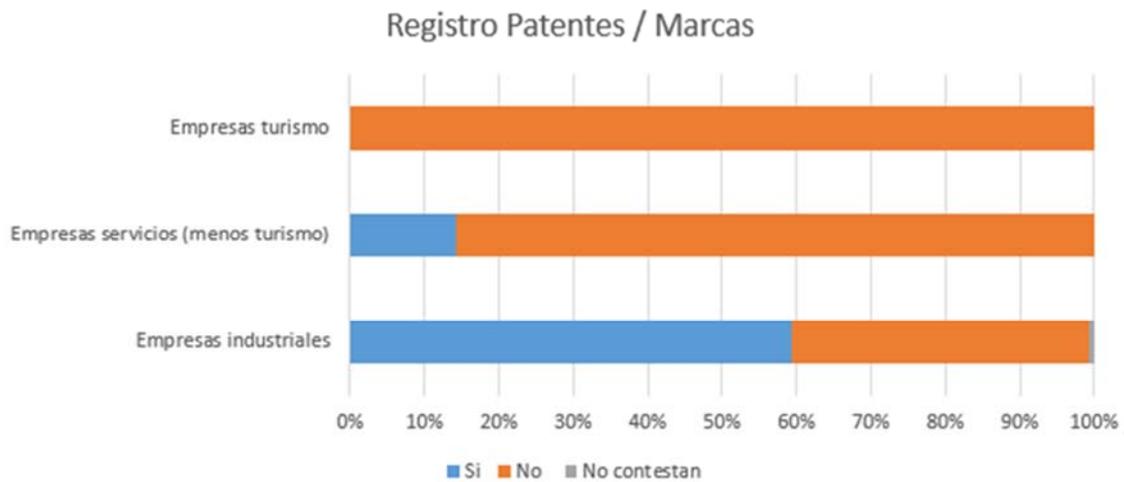
Medidas de Conciliación en las empresas



MEDIDAS CONCILIACIÓN	SI		NO	
	Empresas	Porcentaje	Empresas	Porcentaje
Medidas de conciliación	292	68,54	134	31,46
Plan de Igualdad	88	20,66%	338	79,34%
Certificado o sello de igualdad	24	5,63%	402	94,37%
Gerencia Femenina	65	15,26%	361	84,74%

PROPIEDAD INTELECTUAL INTERNACIONAL

En relación a la propiedad intelectual, se observa que sigue siendo una asignatura pendiente entre las empresas, si bien los datos publicados por la OEP recientemente arrojan cifras muy esperanzadoras en este sentido, con crecimientos del 2,6 respecto a 2016. A modo de referencia, durante el año 2016, se solicitaron 49 patentes, es decir un 1,7% sobre el total solicitado en España para el mismo periodo.



En este sentido y según el desglose de las respuestas entre empresas industriales, empresas de servicio y empresas de turismo, nos permite contrastar que el registro de patentes y marcas, está muy centrado en empresas industriales y que un 59% de ellas han requerido de servicios en esta área.

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN NAVARRA EN EL AÑO 2016

La riqueza de contenido, expresado tanto en las encuestas como en los diferentes debates, grupos de trabajo y entrevistas individuales, permite obtener un bosquejo general de dónde están las necesidades prioritarias de la sociedad y de las empresas navarras. Si añadimos, además, el excelente estudio realizado por SODENA de "Actualización de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra " (S3 Smart Specialization Strategy), realizado este mismo año, y el documento emitido por la Cámara de Navarra de "Reflexiones y propuestas de actuación en torno a la internacionalización de las empresas Navarras", estamos en posibilidad de trabajar sobre una serie de elementos que precisan atención y una definición de política específica sobre la materia de internacionalización en Navarra.

Los elementos de situación más destacables a nuestro juicio son los siguientes:

1. Número insuficiente de empresas que exportan de manera regular, y lento crecimiento anual (888 empresas en el año 2016)
2. Porcentaje insuficiente de empresas internacionalizadas
Si tenemos en cuenta 888 empresas de aproximadamente 20.800 empresas (contando solamente las empresas que tienen asalariados), el dato supone que sólo el 4,2% de las empresas navarras están internacionalizadas.
3. Las exportaciones están centradas en pocos sectores, en pocos países y en pocas empresas. Recordemos que el 44% de la exportación navarra en el año 2016 corresponde al sector de automoción y el 52% de las ventas se concentran en cinco mercados.
4. Percepción de falta de liderazgo público en la política exterior de la Comunidad Foral
5. Percepción de falta de coordinación en las medidas y acciones de las diferentes entidades públicas y privadas
6. Falta de visibilidad de la acción pública en el sector privado, y muy especialmente en las empresas no internacionalizadas
7. Recursos presupuestarios limitados para la acción pública, especialmente en cuanto a subvenciones y ayudas



8. Concentración de las exportaciones navarras en productos de nivel tecnológico medio-alto (71%)
9. Tasa elevada de actividad industrial y buen número de sectores industriales competitivos y dinámicos
10. Existe una clara percepción de la necesidad de coordinar la acción de las entidades alrededor de una visión estratégica común
11. Percepción dinámica de una comunidad industrial competitiva y sostenible con un nivel de calidad de vida elevada
12. Escaso impulso institucional en referencia a la internacionalización, aunque con la percepción de que se deben convertir en facilitadores e impulsores del plan de internacionalización
13. Nivel educativo de los recursos humanos claramente por encima de la media española





**Plan Internacional
de Navarra
2017/2020**

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

The background of the cover is a blue-tinted aerial photograph of a city with a grid of buildings. A hand in a white shirt sleeve and a striped tie points upwards from the left side of the frame.

Desarrollo del Plan Internacional de Navarra

PIN III

2017 - 2020

27-3-2017





**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

1. El Punto Clave del Plan Internacional Navarra

El Punto Clave del PIN III tiene que ser la cooperación entre las Instituciones, necesaria para poner a disposición de las empresas y la ciudadanía los servicios necesarios para aprovechar las posibilidades que la Internacionalización nos brinda. Una situación como la actual sólo puede mejorarse sustancialmente mediante un liderazgo claro y con el desarrollo de un sistema de gobernanza que permita el diálogo y la implicación de todas las partes interesadas, que deben, además, facilitar la acción pública y privada para la consecución de los objetivos marcados. Ello implica un nuevo sistema y un modelo de decisión que suponga una mejora de la capacidad de liderazgo desde lo público.

El momento actual nos obliga a trabajar en clave de acciones prioritarias, atendiendo al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en áreas críticas de actuación. Las estrategias deben quedar desarrolladas en planes de acción cercanos y directos.

2. Las Líneas Básicas de Recomendación (Los soportes)

En la propuesta de actuación se mencionaba la necesidad de cubrir tres áreas de análisis y recomendaciones claras:

- 1º Una estrategia básica de internacionalización del territorio
- 2º La definición de una política que trate de la atracción de empresas exteriores para su localización en el territorio
- 3º La definición de una estrategia y un plan de acciones para el fomento de la exportación y de la internacionalización en su sentido más amplio incluyendo la implantación en el exterior.

2.1. En cuanto a la estrategia básica de internacionalización del territorio

Se trata de establecer un posicionamiento colectivo de la comunidad en un camino progresivo en el que las acciones institucionales queden integradas desde diferentes áreas del Gobierno y de las Instituciones, fomentando una cultura global, exportadora, que empiece desde la educación de los y las jóvenes que prepare a toda la sociedad, y que se oriente hacia una nueva forma de percibir el mundo como un elemento multicultural, diverso y relacionado. En los aspectos relacionados con la educación es importante apostar por una formación profesional cercana a lo internacional, a lo abierto, a lo estratégico. En definitiva, el fomento de una empleabilidad constante abierta y progresiva.

La internacionalización de la sociedad tiene también mucho que ver con el mundo de la empresa en el sentido de que la cultura exportadora tiene una conexión directa con la preparación general respecto a la conexión con otras formas de entender el mundo, con otras culturas y con la relación permeable con ellas.

La cultura exportadora comienza por una sensibilización, un entender que más allá de las fronteras limitantes e incluso defensivas hay un mundo lleno de oportunidades de relación comercial y de trabajo común. La sensibilización empieza, no ya en la empresa, sino en la educación previa, en la misma sociedad civil.

Es, además, especialmente importante el apoyo y tutela a las unidades productivas, a las empresas que dan el salto desde una economía doméstica hacia la economía internacional. Sin un entorno de sensibilidad hacia lo externo, el salto se antoja excesivamente arriesgado, cuando la realidad nos indica que no lo es y que es un camino, sino obligado, con frecuencia importante y decisivo. La tutela de la sociedad hacia las empresas que inician las salidas al exterior precisa de un tejido profesional de apoyo adecuado en cuanto a calidad y en cuanto al costo, lo que obliga a configurar situaciones técnicas de apoyo adaptadas a las nuevas realidades.

2.2. En cuanto a la definición de una política que trate de la atracción de empresas exteriores para su localización en Navarra

Tradicionalmente la política de atracción, apoyo y tutela a las empresas que estudian la posibilidad de localización en Navarra ha sido realizada por SODENA. Las opiniones recogidas en las encuestas y los grupos de trabajo refuerzan la opinión de que ha sido una entidad eficaz en el cumplimiento de sus objetivos, aun entendiendo la gran dificultad de posicionamiento del territorio para ser competitivo en una alternativa de localización industrial o empresarial.

En un momento determinado, la relativa ventaja competitiva fiscal presente en la Comunidad pudo funcionar como un estímulo en la toma de decisiones de localización. Hoy en día hay que esgrimir argumentos diferentes en cuanto a la fácil accesibilidad a la administración, elevado nivel de actividad industrial, presencia de muchas multinacionales en el territorio, cohesión social importante, aunque sin olvidar que existen amenazas que deben ser tenidas en cuenta como las conexiones, el coste laboral, el escaso tamaño de la mayor parte del tejido productivo, etc.

La aprobación por parte del Gobierno de Navarra de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra (S3) implica la concentración de recursos en las prioridades claves de la Región con un proceso de visión estratégica compartida que permite establecer un modelo de gestión, de seguimiento y evaluación, a su vez que una identificación de las prioridades temáticas, lo que ayuda a definir los aspectos de liderazgo, participación y gobernanza de los actores públicos.

SODENA, con la supervisión y apoyo de la Dirección General de Política Económica Empresarial y de Trabajo, será la entidad responsable de la atracción de inversión extranjera a nuestro territorio, dentro de las áreas económicas prioritarias (automóvil y mecatrónica, cadena alimentaria, energías renovables y recursos, salud, turismo integral, industrias creativas y digitales) y los sectores bien tructores o bien emergentes. Desde el Plan Internacional se buscará reforzar la política de captación de inversión extranjera, buscando sinergias entre sus acciones y las de atracción de capital exterior.

2.3. En cuanto a la definición de una estrategia y un plan de acciones para el fomento de la internacionalización (entendiendo como tal tanto la exportación como otras formas de internacionalización, y muy específicamente la implantación de empresas en el exterior)

Este va a ser un ámbito que es preciso desarrollar de una manera más amplia para establecer unas líneas básicas de funcionamiento, y dentro de ello, unas estrategias marcadas, siempre dentro de las limitaciones antes acordadas en términos de presupuesto disponible y de focalización en estrategias prioritarias. En consecuencia, será desarrollado más ampliamente en el punto siguiente.

3. La Definición de las Líneas Básicas

Establecemos en forma de líneas básicas, aquellas ideas principales que ayudan a conformar las estrategias a ser desarrolladas en el Plan Internacional de Navarra. Por tanto, la posterior definición de las estrategias del PIN III debe referenciar y posibilitar la consecución de las líneas básicas indicadas.

✓ **Liderazgo y Gobernanza**

Establecer la forma de articulación de la definición y gestión de la política pública, exterior e interior, relacionada con la internacionalización.

✓ **Empresas**

Establecer y diseñar, de forma concertada, las políticas públicas de apoyo a empresas en función de su grado de internacionalización. Fomentar además mecanismos de cooperación de acción colectiva y de mentoría con el fin de agrupar acciones y compartir caminos de exportación.

✓ **Mercados**

Establecer los mercados prioritarios para la acción y apoyo público en el marco temporal cercano distinguiendo en función del tamaño y experiencia de internacionalización.

✓ **Sociedad civil y personas**

Integrar más a las personas, especialmente a los y a las jóvenes en las oportunidades de la internacionalización, construyendo medidas específicas a dicho fin. Ayudar, además, a fomentar los servicios para conseguir una sociedad navarra más sensible y abierta al mundo global, a la vez que conseguir una juventud mejor formada y más internacional.

4. Misión y Objetivos del Plan

Visión

Conseguir una Navarra cohesionada social y territorialmente, abierta e interconectada, integrada por personas creativas y emprendedoras que se implican en una economía moderna y competitiva, destacando por su fortaleza industrial, su compromiso con el medio ambiente, la salud, la igualdad y la calidad de vida, y un entorno de transparencia y confianza, para ser un referente de desarrollo sostenible.

Misión

El Plan Internacional 3 establece, en coherencia con la S3, las acciones necesarias para incrementar el número de empresas exportadoras y el volumen de exportaciones, así como la internacionalización del conjunto de la sociedad navarra, para contribuir al desarrollo de sus empresas y por tanto a alcanzar los objetivos de calidad de vida, desarrollo sostenible y prosperidad.

Para llevarlo a cabo, el gobierno liderará una gobernanza participativa y coordinada con los actores de la internacionalización y de la S3.

Objetivos

1. Fomentar la Internacionalización del territorio, que sitúe a Navarra como territorio y sociedad, extendiendo la base exportadora como factor de crecimiento y desarrollo territorial transversal y que consiga la mejora de la calidad de vida de sus habitantes
2. Lograr el impulso de las exportaciones e implantaciones en el extranjero de empresas navarras con énfasis en los sectores prioritarios, en línea con el enfoque estratégico para el desarrollo económico indicado en el S3, a través de un apoyo específico concentrando recursos en las prioridades claves de la región- teniendo en cuenta el potencial económico, científico tecnológico y la competitividad global y de sus agentes.
3. Facilitar y dar apoyo a las acciones que favorezcan y contribuyan a la atracción de inversiones extranjeras en áreas prioritarias del tejido productivo navarro como elemento impulsor adicional del desarrollo empresarial.

Áreas estratégicas de trabajo para lograr el objetivo general:

- ▶ Internacionalización del territorio, a través de la coordinación integral de las diversas acciones en confluencia con los diversos actores del sector privado, sociedad civil, la académica y el resto del sector público, con especial énfasis en las entidades socias de gobierno que desarrollan funciones específicas en el campo de la acción internacional, como son el ICEX, la Cámara de Comercio de Navarra, EEN – Enterprise Europe Network, CEN y SODENA.
- ▶ El desarrollo de las relaciones comerciales por el papel propio del gobierno complementada con acciones de diplomacia comercial estableciendo redes de cooperación y apoyando actividades de promoción comercial
- ▶ Desarrollar la sensibilización hacia una cultura de internacionalización en todos los niveles de la sociedad

- ▶ Fomentar la inversión en capital humano a través del impulso al conocimiento-educación, investigación e innovación- y en la más adecuada capacitación y formación para la inserción laboral y profesional
- ▶ Mejora de procedimientos para el desarrollo empresarial, estructuras conjuntas, alianzas y clusters
- ▶ Preparación del talento como capital humano necesario para las exigencias del nuevo marco global

En el diseño y ejecución de las acciones que se deriven de las estrategias definidas a continuación en este PIN III, se incorporará la perspectiva de género y la transversalidad del principio de igualdad de trato y oportunidades, conforme establece La Ley Foral 33/2002, de 28 de noviembre, de fomento de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de Navarra (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres). Así, en las actuaciones que inciden en la preparación y contratación de personas para trabajar en el ámbito internacional, se garantizará la igualdad de acceso y participación de hombres y mujeres. En la misma línea, se fomentará que las empresas que incorporen prácticas que fomenten la igualdad.



**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

Desarrollo del Planteamiento De Estrategias del PIN III





**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra



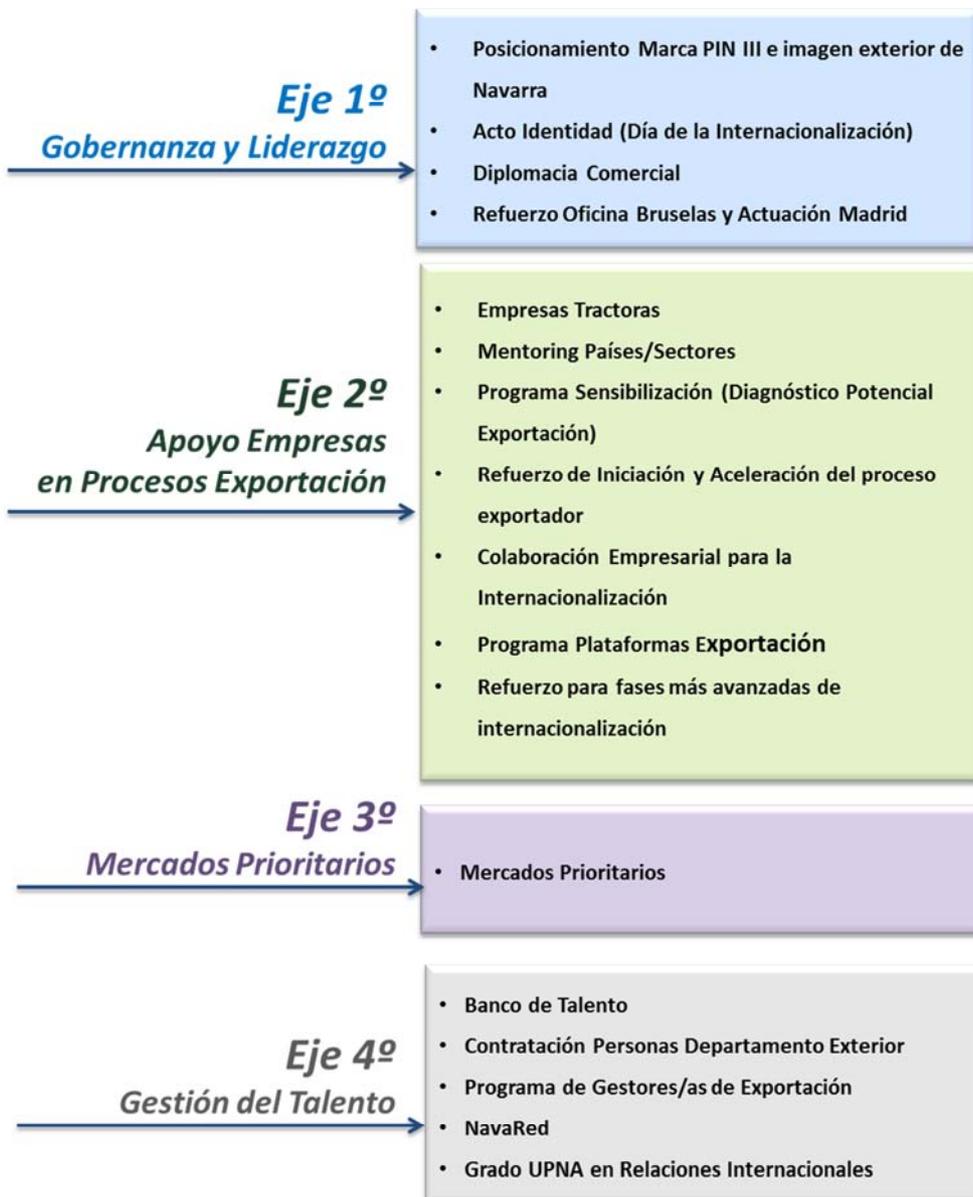
1. Comentario Inicial

Una precisión importante es el hecho de que el PIN III no es únicamente un plan de promoción de la internacionalización de las empresas navarras, sino que también debe reflejar un impulso colectivo para mejor responder a los nuevos retos de posicionamiento de Navarra en el entorno mundial. Es por ello que algunas de las medidas que se indican no sean estrictamente del ámbito de la política económica, sino que señalan iniciativas transversales que deben ser asumidas colectivamente e individualmente en las áreas correspondientes. Corresponden, como es natural, a las líneas programáticas establecidas por el Gobierno y los diferentes estamentos públicos.

El propósito del planteamiento de las estrategias se centra en la definición de los ejes estratégicos principales, áreas de actuación prioritarias que deben mejor marcar el ajuste de las políticas públicas a las necesidades de la evolución económica y social de la Comunidad Foral. La definición de estrategias presentes en este plan no intenta cubrir la totalidad de las áreas que deben ser cubiertas en el marco total de actuación del PINIII por el Gobierno, sino indicar las diferentes medidas en los ámbitos de formación, información, actuaciones públicas e impulso de las acciones privadas necesarias para el aprovechamiento y la potenciación de resultados en el ámbito de la internacionalización de la empresa navarra.

Propuesta de Ejes Estratégicos del PIN III

PIN III: EJE ESTRATÉGICOS



Primer Eje Estratégico: Gobernanza y Liderazgo

Estrategia 1.0 - La Gobernanza y el liderazgo del proceso de internacionalización deben

Estrategia 1.0. **ser asumidos por el Gobierno de Navarra**

El sentido cuasi unánime de todas las personas entrevistadas se ha expresado hacia la necesidad de un liderazgo claro y expreso respecto a la política de la internacionalización de la Comunidad Foral. Debemos diferenciar con claridad los aspectos relativos al Liderazgo y a la Gobernanza del PIN-III. No se trata solamente de coordinar baterías de servicios, gratuitos o de pago, que estén disponibles en la Comunidad. Se trata de expresar una voluntad común y una dirección colectiva, y ese rol debe ser ejercido por el Gobierno, sobre todo si se tiene en cuenta la decisión tomada ya hace muchos años de no disponer de un organismo específico de promoción comercial exterior, lo que obliga a una política de concertación y de complementariedad de enfoques.

La posición de un gobierno no puede quedar limitada a proporcionar un entorno favorable para el funcionamiento de las entidades relacionadas con la internacionalización. Debe convertirse en un auténtico facilitador, en un auténtico impulsor de la política de internacionalización de su comunidad.

Por liderazgo del Gobierno de Navarra, entendemos el papel que debe ser asumido por el Gobierno como impulsor de la política de internacionalización de la Comunidad. Debe ser impulsor, facilitador y organizador de los diferentes esfuerzos públicos y colectivos relacionados con la política de internacionalización de Navarra. En ese papel debe ser capaz de establecer una línea de actuaciones claras en la política de concertación, complementariedad de enfoques y decisiones ejecutivas.

El liderazgo supone gestionar, dirigir, arbitrar y decidir, y ese papel le corresponde al Gobierno.

Debe actuar, si bien debe saber hacer coincidir la toma de decisiones con la coparticipación en los procesos de análisis y de planteamiento de alternativas para poder abordar la toma de decisiones definitivas. Esa es la expresión de la Gobernanza, es decir, el establecimiento de un mecanismo que permita las entidades directamente implicadas en la prestación o en la articulación de los servicios por los que las iniciativas llegan a las personas, empresas o instituciones, y puedan participar en la decisión y en la cogestión de las medidas adoptadas.

Dentro de la Gobernanza, se integra la gestión del Plan, que debe propiciar la coparticipación en los procesos de análisis, planteamiento de alternativas y decisiones colectivas en los ámbitos competentes. Para ello la gestión organizativa y, sobre todo, la dirección del proceso de concertación debe tener en cuenta los intereses y los pesos relativos de las instituciones con relación y/o con competencias en ámbitos de internacionalización.

Para que la Gobernanza del sistema funcione, el mecanismo debe ser participativo, y a su vez eficaz.

A nuestro entender existen **tres niveles de entorno que deben ser tenidos en cuenta:**

- El **círculo interior**, al que pertenecen las instituciones de mayor presencia en el marco de internacionalización, donde junto al Gobierno de Navarra (Dirección de Política Económica y Empresarial y Trabajo) juegan igualmente y con peso muy importante tanto el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) como la Cámara de Navarra, EEN, y CEN. Igualmente, la participación de Sodena es importante en este círculo interno, así como la Delegación de Navarra en Bruselas, en función del papel reforzado que se le quiere otorgar en otros puntos de las definiciones estratégicas. Entendemos que los mecanismos de participación, de concertación, y de coordinación son obligados. El plan Internacional de Navarra debe ser único y aceptado por las partes.

El Plan Internacional de Navarra PINIII debe ser asumido por todas las partes vinculadas al plan, significando que los demás organismos además realicen acciones adicionales y complementarias a lo anterior en su marco específico de actuación.

Este nivel interior debe hacer posible la coordinación de las acciones que hayan sido decididas previamente en la política de concertación, debe servir igualmente como antena de percepción de informaciones y sensibilidades que puedan afectar al desarrollo del Plan o de sus acciones, así como el conocimiento de iniciativas y medidas que puedan afectar directa o indirectamente al contenido del Plan.

Entendemos que las reuniones de este círculo interior deben ser de periodicidad mensual, o como máximo bimensual, en las que participen las personas responsables de cada una de las instituciones, o quienes les puedan representar. Debe establecerse un acta interna de la reunión con las decisiones adoptadas.

- Existe además un **círculo intermedio** al que pertenecen Instituciones que tienen acciones vinculadas y relacionadas con la internacionalización. Instituciones como AIN, ANEL, etc. Creemos que también deben incorporarse aquí los clusters con vocación internacional e incluso asociaciones específicas si su objetivo fundamental es el ámbito de la internacionalización. En nuestra opinión una reunión semestral sería suficiente al objeto de pulsar opiniones, conocer iniciativas y establecer diálogos que hagan fluir de abajo arriba ideas e iniciativas sobre ámbitos relacionados con el mundo exterior.
- Existe un tercer **círculo exterior** en el que igualmente habría que considerar a los Centros Tecnológicos, Centros de FP y Universidades en los ámbitos que tienen que ver con los mundos de internacionalización. Una reunión anual, como mínimo, sería deseable.

A nivel interno, dentro del Gobierno, la Dirección General de Política Económica Empresarial y Trabajo, responsable del Plan de Internacional liderará y coordinará los esfuerzos de los distintos departamentos de la Administración Foral para la **participación en proyectos financiados por la Unión Europea**. Estos proyectos conllevan la coordinación de la acción de Gobierno con sociedades públicas, centros tecnológicos y redes de empresas. Suponen así mismo la colaboración con otras regiones de la Unión Europea.

La participación de la administración en estos proyectos inciden en el objetivo claro de internacionalizar el territorios y en concreto la administración y llega a las empresas a través de las diferentes entidades implicadas en los mismos. Con tal fin, se trabajará en el marco de la Comisión Interdepartamental para asuntos europeos, así como en la plataforma online creada al efecto.

Estrategia 1.1- La visibilidad interna debe expresarse, dentro de las limitaciones pertinentes, a través de un acto de identidad y de afirmación institucional.

Estrategia 1.1. →

(El liderazgo y la Gobernanza del proceso de internacionalización exigen obtener una fuerte visibilidad, tanto interna como externa, al objeto de expresar identidad, posicionamiento, y voluntad estratégica)

La expresión de la voluntad colectiva de establecer una acción pública concertada de posicionamiento en el ámbito de la internacionalización debe ser visible, colectiva y afianzada.

- La propuesta se centra en la decisión de un día de presencia institucional, que puede ser el **"Día de la Internacionalización"**, en la que se pueden combinar diversos eventos, tales como conferencias por personas expertas invitadas, presentación de iniciativas colectivas o individuales de todos los estamentos relacionados con la internacionalización en la Comunidad Foral, presentaciones de programas, o incluso hacerlo en el marco de una mini feria en la que empresas de prestación de servicios relacionadas con la internacionalización puedan interactuar con las empresas que acudan para propiciar un ámbito de negocio que facilite la acción internacional de las empresas.

Relacionado con lo anterior, la visibilidad debe también establecer una acción de reconocimiento a empresas o personas que hayan destacado en el ámbito de la acción exterior de las empresas. Ideas como la del nombramiento de la empresa exportadora del año, nueva empresa exportadora, iniciativas innovadoras, etc. pueden y deben ser estudiadas para redondear este acto. Es muy importante que la visibilidad no quede a nivel genérico, sino que se centre en el posicionamiento que se quiere obtener en el propio PIN III.

Estrategia 1.2. Estrategia 1.2 - El posicionamiento de marca PIN III e imagen exterior Navarra

Al objeto de obtener una buena visibilidad interna y externa, el plan internacional debe apoyarse en una marca o marcas que son, en definitiva, símbolos de lo que se quiere representar e introducir en la percepción de quien recibe los mensajes.

En principio, disponemos de dos marcas de referencia, por un lado la marca "PIN III" y por el otro lado la "Imagen Exterior de Navarra". Ambas van a ser importantes aunque pensamos que hay que adicionar un esfuerzo complementario.

La marca "PIN III" nos ayuda a definir cualquier acto, servicio, prestación concertados o convenidos en el marco del Plan Internacional, mientras que la "Imagen Exterior de Navarra" puede ser un potenciador claro de todas las actividades que se realicen el marco de la Comunidad Foral.

Sin embargo, la potenciación de la marca "Imagen Exterior de Navarra" precisa de una implicación institucional más amplia que la delimitación dentro del marco del plan internacional.

El concepto de "marca país" tiene que ver de una manera muy clara con la descripción de los activos intangibles que tiene una región sin mención expresa de ningún producto. En definitiva, se trata de favorecer una idea diferenciadora clara y sencilla sobre las cualidades emocionales que puede ser simbolizadas verbalmente y visualmente para ser entendidas por audiencias diversas en situaciones de diversa complejidad.

Aun así, cabe decir que ese concepto va más allá de un logotipo, es también comprender cómo la imagen de un territorio cambia en el tiempo, cómo se desarrolla el valor simbólico y sus características distintivas y cómo se transfiere a su capacidad de relación con el exterior en términos de turismo, captación de inversiones, potenciación de exportaciones, creación de empresas etc.



Por cierto, no debemos confundir el concepto de “Marca País” con el concepto "País de Origen". El segundo concepto está mucho más relacionado con el intento de crear confianza, así como de crear asociaciones de imágenes a nivel del consumidor, incluyendo conceptos de cada vez más valor como pueden ser respeto al medio ambiente, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad, etc. Este concepto transmite información así como asociaciones perceptivas que son tangibles o intangibles y también racionales o emocionales. En cierta forma dependerá de la relación que se establezca entre el país y el origen, la percepción del producto o de la marca.

Es, sin embargo, conveniente trabajar dentro del marco de lo posible, concertando esfuerzos con instituciones cercanas para aprovechar al máximo sinergias, lo que nos conduce a retroalimentar y enriquecer el marco común que, en este momento, se está desarrollando desde diferentes entidades, tales como SODENA, desde la propia Estrategia de Especialización Inteligente (S3), etc. utilizando una simbología común que sirva de paraguas junto con una simbología adicional y específica para marcar el proyecto, la actividad, o la iniciativa. La adopción de una marca con un grafismo y unos colores únicos para diversas acciones cercanas será siempre una línea de acción interesante y enriquecedora para la comunidad

El carácter técnico de cualquier acción que quiera reforzar una marca precisa el establecimiento de ejes de comunicación, que partan a su vez de la identificación clara de atributos necesarios que quieran destacarse, y que puedan ser establecidos dentro de los márgenes de percepción posibles en los públicos objetivos.

En este sentido, la Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo está trabajando en una primera actuación de imagen exterior, que consiste en vincular Navarra a sus sectores de la S3.

Se buscará conseguir un buen posicionamiento SEO. Para ello se realizará un análisis del posicionamiento y se diseñará un indicador al efecto para poder monitorizar.

Estrategia 1.3 - Utilización clara y determinante de la Diplomacia Comercial como instrumento claro de intervención facilitadora del Gobierno respecto a la posición de internacionalización de las empresas

Estrategia 1.3.

La política de internacionalización, como parte de la economía general, pretende conseguir sus objetivos de impulso al crecimiento económico del país, el objetivo del empleo y la mejora competitiva por medio de objetivos intermedios, como son la internacionalización progresiva de las empresas y la facilitación de un mayor acceso a los mercados exteriores.

Hoy, el posicionamiento de las empresas en el exterior cuando se trata de alianzas estratégicas, implantaciones permanentes, de inversiones con presencia, etc., se requiere, con frecuencia, un apoyo decidido por parte del gobierno para facilitar su implantación, limitar desgastes o presiones, y, en definitiva, avanzar mejor y en mejores circunstancias.

Debe añadirse además la reflexión de que en un momento como el actual, en que se puede cuestionar el avance de la globalización como política económica y que puede quedar en entredicho buena parte de las decisiones tomadas en los últimos años respecto a las cadenas de valor global es necesario disponer de una gestión clara y terminante de la política económica con instrumentaciones cercanas al mundo empresarial, pero con capacidad de mando institucional y político.

Es verdad que en todos los países se está produciendo un gran cambio desde la diplomacia tradicional a una diplomacia comercial, pero es igualmente válido en el marco de un gobierno de una comunidad autónoma, donde sus representantes políticos pueden y deben articular apoyos diversos que complementen la acción empresarial, especialmente en las empresas de mayor tamaño y en las decisiones económicas de mayor impacto productivo y de empleo.

El Gobierno navarro no es un simple espectador de la actividad empresarial. Debe convertirse en un actor importante y actuar a través de la Diplomacia Comercial, es decir, la forma que adopta el papel activo de un Gobierno o de las entidades públicas en la internacionalización, promoviendo:

- ✓ La internacionalización
- ✓ La captación de inversiones
- ✓ La estrategia de imagen exterior
- ✓ El apoyo a la actividad empresarial en esos nuevos actores y territorios

Y ello, además, con una política activa.

No puede olvidarse el papel transversal del Gobierno ejerciendo Diplomacia Comercial como apoyo y funcionamiento a la política de captación de inversiones en los sectores estratégicos definidos en el Plan de Gobierno.

La Diplomacia Comercial se puede definir como la política de internacionalización de la economía y la empresa que se ejecuta desde el mismo Gobierno o a través de las delegaciones y representaciones diplomáticas de un país. Por cierto, no puede confundirse la Diplomacia Comercial con la Diplomacia Económica. Esta última se diferencia en que su marco de acción tiene que ver con las políticas generales económicas y con los acuerdos comerciales y de libre comercio, mientras que la Comercial tiene un aspecto más operativo y cercano al mundo de la empresa.

Tradicionalmente se indica que las **funciones** a cumplir en el ámbito de la diplomacia comercial son:

- **La captación y recopilación de información**
- El **lobby económico**
- La **intercesión para la negociación** (advocacy)
- La **representación de intereses**
- La actuación en la **resolución de conflictos**

El grado de cumplimiento posible entre estas funciones dependerá del mandato que se establezca desde el Gobierno y los recursos que se quieran utilizar, con el fin de mejorar la competitividad de Navarra a través de sus empresas. Todo ello obliga a un cambio de estrategia y, en ocasiones, también del perfil de las personas que cumplen esta función, ya que deben ser conocedoras de la vida empresarial y cuyo perfil se aleja de la misión diplomática tradicional más típica de la diplomacia política y/o de la económica.

Por otro lado, el apoyo no está limitado únicamente al refuerzo de la posición comercial exterior, ya que debe igualmente incluir aspectos relacionados con las instituciones intermedias, la posición técnica e innovadora, los centros tecnológicos, etc. ya que el desarrollo de productos de conocimiento puede generar una ventaja competitiva altamente interesante.

En cierta forma, el hecho de la existencia de un Servicio de Proyección Internacional dentro de la Dirección General de Política Económica, Empresarial y Trabajo del Gobierno de Navarra supone un avance en cuanto a la definición del papel activo que el gobierno debe ejercitar en esta área.

Hoy no es suficiente con una intervención limitada y relativamente pasiva en cuanto a la posición exterior de Navarra. Se necesita una intervención activa y que no esté además limitada a la gestión hacia el interior, con las empresas y organismos interiores de la Comunidad Foral, sino a los organismos de entidades foráneas y, muy especialmente, a aquellos de rango similar en países donde no es fácil acudir desde organismos privados ni, en muchos casos, desde las empresas. El apoyo está en una gestión cercana y activa en las regiones o países donde nuestras exportaciones deben posicionarse, y ello, por el simple razonamiento de que a esas instancias deben acudir Instituciones del mismo rango y representatividad.

La diplomacia comercial debe ejercerse desde el Gobierno en sus diferentes niveles representativos y diferentes instrumentos tales como:

- ✓ Misiones institucionales, donde las entidades públicas se relacionan con las correspondientes del país destino estableciendo marcos de acción que faciliten el desarrollo y la funcionalidad de las empresas. Además de fortalecer aspectos de tipo comercial conviene destacar los de tipo técnico y específicos de los sectores relevantes en cada acción, así como los relacionados con centros tecnológicos.
- ✓ Visitas y encuentros con organismos intermedios. En este caso, se trata de actuaciones, normalmente recíprocas, para mejorar la interacción institucional que facilite la acción de las empresas correspondientes. Supone, además, una posibilidad clara de intercambiar experiencias, programas, iniciativas, aprendizajes, que pueden ser de suma utilidad.

- ✓ Convenios interterritoriales. La realización de acuerdos de colaboración entre regiones, tanto europeas o extra europeas, permite un acercamiento público institucional a su vez que genera un marco de oportunidades privadas que pueden ser inicio de proyectos empresariales y comerciales de interés. Son una fuente muy interesante de diplomacia comercial.

- ✓ Proyectos interregionales. Especialmente en el marco europeo, desarrollando la capacidad de liderar desde lo público o de participar desde una gestión público privada en la preparación de opciones de colaboración con otras regiones para desarrollar proyectos que además pueden obtener financiación pública de la propia Unión Europea o de otros organismos pluri-nacionales. Su desarrollo fomenta además en gran medida la colaboración público -privada para la consecución de objetivos valiosos para la comunidad. Para ello la propia presencia institucional en los marcos de la política exterior son fundamentales para estar donde hay que estar en el momento preciso. En esta línea de trabajo se ubica la colaboración en el marco de la Eurorregión Aquitania-Euskadi-Navarra.
 - La Eurorregión multiplicará las oportunidades comerciales y de crecimiento de las empresas de la Comunidad Foral porque trabajando de la mano entre las administraciones y empresas de los tres territorios seremos más fuertes para enfrentarnos a los desafíos socioeconómicos de nuestros tiempos y a las exigencias de la internacionalización.

 - Las estrategias de especialización inteligente de Navarra, Euskadi y Aquitania tienen como sectores prioritarios comunes la salud, la energía, la agroalimentación y las industrias creativas; a la vez que las tres regiones comparten el interés por trabajar juntos en temáticas como el turismo, la industria avanzada o 4.0, y la competitividad de las empresas, entre otros ámbitos.

- Las tres regiones que conforman la eurorregión, a la que Navarra se incorporó el pasado año, destacan por tener tejidos empresariales de “gran dinamismo y empuje”, contar con un alto nivel de renta per cápita, ser referencia en innovación, presentar tasas de abandono escolar menores a la media o disponer de más titulados superiores. Gracias a la integración de Navarra en la eurorregión, las empresas de la Comunidad Foral van a beneficiarse de este entorno.

Con frecuencia, la vinculación de esta estrategia con la del refuerzo a través de la oficina de la Delegación del Gobierno de Navarra en los ámbitos de la diplomacia comercial son de enorme valor en la consecución de resultados efectivos por esta vía

- ✓ Visitas de embajadores/as. Dentro de nuevos roles de diplomacia comercial que las embajadas y agregadurías comerciales, progresivamente, van adquiriendo y se hace importante en la prestación de asistencia para dotarles de visibilidad y protocolo en sus visitas, lo que redundará en una posibilidad posterior de obtener similitud en las necesidades que pudieran surgir en sus países respectivos.

Estrategia 1.4 - Refuerzo de la oficina de Bruselas, que debe convertirse en un elemento vertebrador del posicionamiento exterior, tanto de la diplomacia comercial emprendida por el Gobierno como de las acciones precisas por las empresas para mejorar su posicionamiento exterior

Estrategia 1.4. →

Una de las formas más efectivas en conseguir visibilidad exterior ha sido siempre obtenida a través de la gestión personal y directa de personas que, trabajando en el exterior, inciden y aglutinan el esfuerzo de contacto con los nodos necesarios de contacto para estar en una gestión activa exterior.

El tamaño de Navarra no permite especialmente la obtención de una visibilidad a través de establecimiento de delegaciones para amplificar los contactos, por lo que hay que concentrar la acción para maximizar la respuesta obtenida. Objetivos claros, concisos y bien focalizados.



El problema de localización necesaria de esta estrategia es complejo, pero en estos momentos no tan difícil de resolver si se tiene en cuenta las peculiaridades de la economía navarra. Los dos puntos principales de defensa, ataque, y posicionamiento de las empresas navarras hoy, dentro de un mundo convulso donde mes a mes, casi día a día, aparecen sorpresas que rompen decenios de años de actuación de evolución lenta y asentada, son probablemente Gran Bretaña y la Unión Europea, específicamente Londres y Bruselas.

Se ha optado por considerar Bruselas como un objetivo más interesante y concreto, teniendo cuenta la existencia de la Delegación del Gobierno cuyas misiones actuales están, más en el ámbito de la diplomacia económica que en el de la diplomacia comercial, pero que puede ser reforzado y complementado para convertirse en el eje vertebrador de la diplomacia comercial de Navarra.

Esta estrategia viene a confluir y a sumar a la actividad prevista en el Plan de Acción Europea de la Delegación de Bruselas, aprobado por el Gobierno el 27 de julio de 2016. Consiste en impulsar la parte de este plan orientada al crecimiento de nuestras empresas a través de las exportaciones.

La Delegación, por un lado, nos permite estar más presentes en la promoción de nuestros sectores de la S3 y participar activamente en las redes de I+D. Por otro lado, para trabajar comercialmente apoyando a las empresas navarras, Bruselas cuenta con las embajadas de los países objetivo, con una multitud de Cámaras de Comercio que favorecen las relaciones, es un punto central en Europa para organizar reuniones de negocios o presentaciones sectoriales dirigidas a empresas de diferentes países, permite aprovechar la intensa actividad de relaciones entre regiones con intereses comerciales y tecnológicos comunes y, finalmente, está estratégicamente situado para las relaciones con países objetivo de este plan como Bélgica, Países Bajos, Alemania, Francia y Suiza

Esta situación, muy similar al cambio que se está produciendo en las representaciones diplomáticas de los países, cada vez más en funciones de agregadurías comerciales para mejorar la posición de las empresas, puede y debe ir acompañada de la dotación de plataformas y sistemas de trabajo que permitan una mayor agilidad, capacidad de análisis y potenciación de su capacidad de actuación profesional.

Estrategia 1.5 – Presencial activa de Diplomacia Comercial en Madrid

Estrategia 1.5.

La diplomacia comercial no se ejerce únicamente en el exterior. Una presencia activa de diplomacia comercial en Madrid es, igualmente, necesaria y altamente productiva. Puede que no sea necesario establecer una oficina permanente en Madrid para cumplir ese contacto continuo con embajadas, cancillerías, consejerías comerciales de otros países dispuestos igualmente a fomentar la interacción que favorezca actividades de comercio, de inversión o de desarrollo, pero lo que sí es necesario es establecer el cometido, la función y la dedicación necesaria para estar presente en los foros necesarios y convenientes.

En síntesis, **disponer de una figura que pueda interactuar y representar los intereses de Navarra ante los organismos, instituciones oficiales, iniciativas y proyectos y muy especialmente en las instituciones extranjeras relacionadas con la internacionalización** y que se encuentren o se desplacen a Madrid de forma que se logre mantener una presencia constante de la Comunidad Foral ante los entes que inciden en acciones de internacionalización, así como estar al tanto de visitas procedentes del exterior a nivel institucional y contar con dichos contactos.

Segundo Eje Estratégico:

Apoyo a las Empresas Navarras en sus Procesos de Internacionalización

Estrategia 2.1- Apoyo a las empresas exportadoras a través de un programa de “empresas tractoras”

Estrategia 2.1.

Son programas en los que el Gobierno, en su papel de liderazgo del PIN III, articula y establece los pactos necesarios con empresas privadas que tengan políticas de implantación en mercados destino, mediante la concertación de acciones de apoyo de diplomacia comercial pactando y posibilitando simultáneamente la facilitación de incorporación de empresas navarras proveedoras de productos o servicios que, siendo de más reducido tamaño, difícilmente podrían incorporarse con facilidad a procesos de implantación exterior. Se trata de desarrollar auténticos pactos público-privados, para la facilitación de la implantación exterior de empresas que siendo de inferior tamaño, posean, sin embargo, capacidad de ventaja competitiva y diferenciación.

El aumento de volumen de exportación de la Comunidad es un objetivo permanente, y para obtenerlo es necesario un esfuerzo claro de apoyo a todas las empresas ya exportadoras sea cual sea su tamaño.

Aparentemente, a las empresas de mayor tamaño, poco se les puede ofrecer desde una visión tradicional más centrada en apoyos económicos y subvenciones. Sin embargo hoy, en un ambiente donde la internacionalización adquiere nuevas formas y más complejas que la exportación tradicional, se hace necesario y conveniente aportar nuevas soluciones que dinamicen la estrategia exportadora.

Cada vez más, las empresas de este tipo no solicitan de los gobiernos o instituciones subvenciones o apoyos en el ámbito de la internacionalización. Pueden defenderse por sí mismas, y normalmente la relación con las entidades de internacionalización suele ser limitada. Sin embargo, pueden requerir o precisar del apoyo del gobierno para que, de forma institucional, apoyen su decisión y refuercen con determinadas acciones públicas la decisión que haya sido adoptada por la empresa.

De lo que se trata es que desde el gobierno se entienda el programa como una política activa de apoyo a empresas, aunque sean grandes, siempre y cuando exista una colaboración público-privada de ayuda a la empresa grande tractora, a cambio de que ésta "traccione" a empresas pequeñas auxiliares, prestadores de producto, o de servicio, para ayudar a su implantación simultánea en los países destino.

Se trata de planes concertados mutuos que pueden tener un amplio impacto en el desarrollo de la internacionalización de empresas que dispongan de un buen nivel de calidad concertada.

Las empresas que han alcanzado una determinada dimensión, no quieren o no precisan, de apoyos económicos para organizar su implantación. Sin embargo, gran parte de su trabajo inicial consiste precisamente en reducir o despejar incógnitas respecto a las instituciones públicas de los países destino. Ahí puede residir una parte muy importante del riesgo a asumir.

La actuación institucional, concertada y dirigida, puede reforzar la decisión y reducir las barreras que, con frecuencia se desarrollan en esta situación.

No sólo eso, además debemos considerar que una empresa compleja va siempre rodeada de empresas, satélites pero estratégicas, en sus actividades, ya que en gran medida la función de la empresa motor es aglutinar esfuerzos y concentrarse en las actividades centrales que permiten generar su ventaja competitiva, lo que hace precisa la disponibilidad de empresas auxiliares, satélites de ella misma.

Si dentro de la internacionalización una de las soluciones técnicas cada vez más necesarias es la implantación en otros países, sea por razones estratégicas, de cercanía al mercado o por razones meramente operativas, cabe, al menos en las empresas de tamaño medio o superior, una estrategia de ventajas mutuas en las que pueden participar los tres tipos de actores de forma simultánea, y en un mismo contrato de voluntades:

- ✓ La empresa de tamaño medio-superior que precisa implantarse
- ✓ Las pequeñas empresas, normalmente proveedoras habituales de bienes o servicios de valor estratégico para la empresa principal anteriormente mencionada. Generalmente se trata de empresas que más que proveedores ocasionales son proveedores permanentes, estratégicos y que pueden igualmente facilitar el proceso de implantación de la empresa principal. Normalmente son empresas de menor tamaño, pero que simultáneamente suelen disponer de una capacidad de ventaja competitiva, de capacidad tecnológica demostrada por el propio hecho de haber conseguido la acreditación de ser proveedora de empresas de nivel superior
- ✓ El Gobierno, actuando dentro del marco del programa de “empresas tractoras”

Se trata de establecer un pacto en que las tres partes reduzcan su riesgo y obtengan con mayor facilidad sus objetivos particulares; la empresa grande consiguiendo una introducción más rápida y segura, las pequeñas empresas, con frecuencia satélites de la empresa principal, y por último, el propio Gobierno que actúa proporcionando apoyo, presencia institucional, negociación desde una óptica pública, soporte de garantía y cumplimiento, etc.

Cuanto más compleja sea la implantación, mayor sea el riesgo. Cuanto mayor sea el monto de la inversión, mayor será la necesidad y la conveniencia de un acercamiento público-privado acordado, transparente, y público que mejore la posibilidad de generación de riqueza y que favorezca igualmente la construcción positiva de la marca “Navarra”.

La participación especializada de SODENA en este tipo de convenios, teniendo cuenta su experiencia y su capacidad técnica, puede ser un claro factor de éxito en la impulsión y consecución de estas auténticas políticas de acercamiento conjunto.

Estrategia 2.2 - Programa de “mentoría” de países o sectores estratégicos (para apoyo a empresas exportadoras)

Estrategia 2.2.

Las decisiones de entrada en nuevos mercados cuando esta decisión se toma en el marco de una estrategia de exportación, así como las decisiones de colaboración económica con otras empresas en otros entornos económicos dentro de las decisiones clásicas de una cadena de valor global, añaden riesgo a las decisiones empresariales.

La reducción del riesgo en este tipo de empresas exportadoras es un objetivo de primera magnitud, y puede ser obtenida cuando personas, de reconocida valía profesional y de experiencia cercana a la decisión puedan intervenir, proporcionando información, opiniones, e incluso filtros de interpretación cultural, sumamente valiosos en los procesos de negociación y de entrada a un ambiente nuevo, complejo y distante.

El programa tiene que recurrir a la experiencia positiva de los programas de “mentoring” en los que personas de amplio recorrido profesional, y sin vinculación laboral ni histórica a la empresa, incluso muchas de ellas ya en etapas no activas de su vida laboral, transmiten y apoyan con su experiencia profesional a profesionales de menor edad que son quienes deben tomar las decisiones de gestión para esa nueva aventura profesional.



La experiencia del “mentoring” ha sido especialmente válida en los ámbitos de emprendimiento y lo pueden también ser en el campo de la internacionalización cuando los objetivos a cumplir son completos, específicos y alineados. Es por ello por lo que concretamos la función del mentor/a, bien a mercados específicos que normalmente suelen coincidir con los mercados prioritarios, o bien a sectores que pueden considerarse igualmente como prioritarios para las decisiones del Plan Internacional.

Es por ello por lo que disponer de varias personas mentoras especializados por países, o incluso por sectores críticos, puede ser extraordinariamente útil, permitiendo una transferencia de conocimientos y de experiencias que facilita la entrada en una nueva realidad comercial.

La denominación del mentor/a en este ámbito es casi un título honorífico para aquellas personas senior que demuestren capacidad, disponibilidad y voluntad de apoyo.

Un detalle importante para comprender la importancia que puede tener un programa de mentoría, es que la aportación de valor es elevada y concreta, a la vez que el coste público es muy reducido ya que los programas de mentoría suelen ser gratuitos, es decir, sin retribución directa para quienes los ejercen, aunque suelen recibir un reconocimiento público a esa función tan importante de transmitir conocimientos difíciles de adquirir, aunque fáciles de transmitir.

Debe subrayarse el hecho de que se trata de un proceso de mentoría y no de un proceso de asesoramiento o de consultoría tradicional. Se trata de trasladar la experiencia profesional en términos de gestión desde una persona senior hacia una persona que debe tomar decisiones en un campo complejo y de incertidumbre.

El/la mentor/a precisa un sistema de trabajo claro y definido. Hay que establecer los criterios de localización y filtro de candidaturas, diseño del trabajo a realizar, confección del manual de roles mutuos (mentor/a y la empresa receptora) en el marco de la empresa, etc. Posteriormente, el programa puede ser gestionado desde cualquiera de las instituciones que intervengan en el Plan Internacional.

Un sistema que permita disponer de un número comprendido entre 5 y 10 mentores/as de reconocido prestigio, bien para mercados o sectores prioritarios, será una fuerte aportación de valor a la exportación navarra

Estrategia 2.3 - Programa de sensibilización y diagnóstico de potencial de exportación (para empresas potencialmente exportadoras)

Estrategia 2.3.

En el punto correspondiente a la estrategia 2.1 indicábamos que uno de los objetivos principales de un Plan Internacional es el crecimiento del volumen exportador de la región. Sin embargo, es igualmente importante el objetivo de ampliar la base exportadora teniendo en cuenta el reducido porcentaje de empresas navarras con exportación consolidada.

Son muchas las razones para que muchas empresas no hayan todavía emprendido el camino de la exportación. En muchos casos, razones de tecnología, tamaño, capacidad financiera pueden explicar ese número insuficiente. También el desconocimiento, los miedos a lo desconocido, las dificultades de conocer el grado de riesgo en el que incurren, las deficiencias de gestión en algunos casos pueden influir. Es, por todo ello, muy importante el establecer programas sencillos y efectivos que ayuden a acercarse a dichas empresas y facilitarles el conocimiento de sus alternativas y de su potencial para que tomen la decisión más pertinente en sus futuros empresariales dentro de los cuales, sin duda, la exportación u otros métodos de internacionalización pueden ser importantes.

Este programa cubre de forma simultánea el papel de sensibilización de las empresas respecto a sus posibilidades de nuevos mercados exteriores y facilitan el contacto y la visibilidad de los programas de iniciación de exportación en el contexto de las propias empresas navarras.

El sistema que creemos más conveniente es el diseño de un programa de **“Autodiagnóstico de Potencial de Exportación”** realizado por el personal directivo de la propia empresa de forma confidencial, en sesiones de trabajo colectivas y abiertas en un número no demasiado amplio de empresas y en las que obtienen como resultado un diagnóstico aproximado y realizado por ellas mismas de su potencial de exportación y de las barreras que deben resolver para actuar en el marco exterior.

El objetivo de estos programas es triple;

- por un lado, hacer que la empresa pierda, en cierta forma, el miedo a acercarse al análisis de una eventual salida al exterior;
- por otro lado, disponer de una fotografía de su situación actual respecto a ese hecho, es decir, conocer el grado de posibilidad y las barreras que debe resolver para conseguir un resultado
- e incluso, si así lo desea, hacer que esa fotografía sea interpretada, de forma personal directa y confidencial, por quien ha dirigido la reunión colectiva. Esa interpretación permite incluso llegar a la recomendación de cuál o cuáles de las vías de internacionalización pueden ser más adecuadas para conseguir mejores resultados en el caso de una decisión de salir al exterior.

El programa debe ser ejecutado con una metodología única, pero puede ser impartido por personas expertas en internacionalización locales que se formen al efecto para conseguir resultados de forma más clara y menos costosa.

Se realizarán sesiones de trabajo colectivas y abiertas al personal directivo de un número no muy amplio de empresas. En estas sesiones, de la mano de una persona experta en internacionalización, las propias empresas realizarán un “autodiagnóstico de potencial de exportación”. Conseguirán, de esta manera, un análisis aproximado y realizado por ellas mismas de su potencial de exportación y de las barreras que deben resolver.

Se ofrecerá asimismo a las empresas la posibilidad de que ese autodiagnóstico sea interpretado por quien ha dirigido la reunión colectiva. Esta persona podrá también hacer recomendaciones sobre los siguientes pasos a realizar, en el caso de que se decida salir al exterior, y podrá dirigirla hacia otros programas que pone a disposición de las empresas el PIN III.

Al objeto de que puedan participar empresas de toda la geografía navarra, se intentará diseminar estas jornadas por todo el territorio navarro.

La ejecución de este programa podrá convneida por el Gobierno de Navarra con entidades locales o asociaciones empresariales que concierten su esfuerzo dentro del PIN III con un marco único de metodología, sistema de trabajo y remisión de información.

Estrategia 2.4 -Programas básicos de iniciación de exportación (primera exportación)

Estrategia 2.4.

De los antiguos programas de iniciación de exportación de grato recuerdo quedan hoy pocos destellos. Hoy, el programa de referencia, el ICEX NExt, es aplicado a un número muy reducido de empresas, por razones de costo fundamentalmente.

Pero también por el hecho de que su misión es apoyar a la empresa a ir abordando su internacionalización de forma individual, creando su propio departamento de exportación. Sin embargo, lo cierto es que hay muchas empresas cuyo tamaño es claramente insuficiente para estructurar departamentos propios de exportación, y pueden, no obstante, disponer de producto exportable bien posicionado y competitivo.

Se necesitan, por tanto, soluciones claras para apoyar a aquellas empresas en sus primeros pasos de iniciación, especialmente aquellas que por su reducido tamaño no puedan abordar la decisión de disponer de un departamento de exportación propio. Suponen, además, un primer paso inicial, que podríamos definir de fase cero y que permiten seleccionar y encaminar mejor los esfuerzos para programas posteriores de mayor densidad de apoyo y de coste económico público más elevado.

La fórmula que se propone es la creación de un programa denominado **“Primera Exportación”**, programa de corta duración, no superior a 12 meses en la que la empresa es apoyada en la realización de los primeros pasos operativos de las funciones a ejecutar en la salida exterior, como paso previo a programas más complejos y de mayor densidad de apoyo.



El programa está basado en la creación de “**unidades de apoyo**” centros desde los que se apoya a las empresas basándose en jóvenes provenientes de la Universidad o de FP, a quien se forma específicamente para poder apoyar operativamente a las empresas en sus primeros pasos de exportación. Los centros de apoyo pueden estar radicados en entidades u organismos colaboradores como puntos focales de prestación de dichos servicios.

No hay asesoramiento directo a la empresa, en el sentido técnico del término, pero sí realización física de la operativa necesaria de esos primeros pasos que la pequeña empresa debe realizar. Se trata de que la empresa no corte el avance de sus primeros pasos en la internacionalización por falta de capacidad de conocimiento o de capacidad de acción. Desde la “unidad de apoyo”, a través del/la profesional de base que se le asigne, debe ir resolviendo esas primeras etapas para avanzar en los primeros momentos de exportación.

Recordemos que las primeras batallas de una pequeña empresa cuando empieza la exportación no suelen ser grandes estrategias de selección de países, sino cómo resolver el acceso a primeros clientes, normalmente cercanos en la geografía, pero con grandes incógnitas reales de cómo avanzar en los primeros pasos.

Cada una de las personas profesionales asignadas a la unidad de apoyo van estableciendo una cartera de empresas apoyadas con las que desarrolla una vinculación progresiva en el tiempo, siempre dentro del marco máximo establecido en el programa

La formación y el proceso de selección de los/las jóvenes es rigurosa, y tiene en cuenta además el perfil caracterológico de las personas candidatas, y cuenta además con un servicio específico de asesoramiento para potenciar su desarrollo profesional.

Se pretende, además, potenciar la creación de cooperativas o empresas de prestación de servicio de desarrollo empresarial con dichos/as jóvenes profesionales a partir de la generación de experiencia práctica ayudando a las empresas en su esfuerzo exportador.

El objetivo, definido y basándose en experiencias previas rigurosas y de calidad, permite obtener con un bajo coste público y privado, una ejecución limpia de los primeros pasos de la primera exportación con un coste y un riesgo reducido para las empresas que inician el proceso y permite, igualmente, potenciar la inserción de jóvenes en el ámbito de la internacionalización, consiguiendo además una mejora de sus expectativas de inserción laboral.

La creación de estas unidades de servicio dará pie a políticas de colaboración con entidades y/o organismos como puntos focales de prestación de estos servicios. Sustituir el asesoramiento en estos pasos básicos por la ejecución física y operativa por el equipo de las unidades de servicio. El programa pretende combinar la prestación de ayuda operativa en los primeros pasos de exportación con la creación de servicios de desarrollo empresarial y generación de experiencia práctica de jóvenes profesionales para ayudar a las pequeñas empresas en su esfuerzo exportador. Y ello, con un bajo coste público y privado en la provisión del servicio.

Estrategia 2.5 - Apoyo a la colaboración empresarial para abordar mercados exteriores y a constitución de plataformas de exportación o de logística exterior, así como a su acción posterior en el mercado

Estrategia 2.5.

El reducido tamaño de muchas empresas puede suponer una barrera importante para la salida al exterior de las empresas que, sin embargo, pueden disponer de competitividad y productos altamente exportables. En consecuencia, hay que estructurar soluciones que combinen eficacia, sostenibilidad y competitividad, conformando acciones conjuntas de empresas que, sin reducir su independencia, combinen y acuerden objetivos comunes relativos a mercados y clientes extranjeros, estableciendo sinergia y colaboración.

El problema es fácil de definir, pero no es fácil de resolver. Las diferentes formas en las que, en el paso de los años, se ha ido intentando resolver la conformación de colaboraciones para la exportación conjunta, han sufrido generalmente de inestabilidad y, con frecuencia, de vida limitada.

Dicho lo anterior, la forma de abordar este problema tiene que partir necesariamente de cómo constituir grupos que tengan las características suficientes de competitividad, sostenibilidad y generosidad en la colaboración para garantizar que el esfuerzo del intento no acabe con pobres resultados o en fracaso total.

Para facilitar el inicio, debe apoyarse la **capacidad de los clusters, tanto desarrollados como en fase de construcción, como elementos** críticos para apoyar y localizar las empresas con capacidad y voluntad de acordar estos procesos. Los clusters fomentan la colaboración interempresarial más allá de las relaciones de cadena de valor estricta y suponen una auténtica lluvia de ideas, de creatividad, de innovación y de oportunidades de cooperación. Difícilmente pueden, por tanto, quedar fuera del ámbito de potenciación del Plan Internacional.

Los clústers articulan la formación de grupos de interés potenciando las actividades que pueden presentar enlaces de sinergia. Existe, además, una impulsión decidida por el Gobierno de Navarra en cuanto a la política de apoyo a los mismos. Los clústers fomentan la relación interempresarial que, si bien no constituyen por sí mismos unidades conjuntas de proyectos de internacionalización, se convierten en bases de lanzamiento y despegue de iniciativas conjuntas en el marco de la internacionalización.

Es cierto, sin embargo, que no pueden confundirse los clusters con las propias unidades conjuntas de acción exterior o con las plataformas, bien de logística o bien de cooperación comercial que posteriormente se describen en la estrategia siguiente. Sus objetivos son diferentes aunque muy relacionados. Dicho de una manera sencilla podríamos decir que los clusters son el origen, el motor, mientras que los grupos de exportación o las plataformas de acción conjunta, el medio y la estructura para poderlo conseguir de forma estable y permanente. También hemos observado el fenómeno en otro orden: la cooperación para la internacionalización ha derivado en la constitución de clusters. También es válido, por supuesto, y confirma la interrelación entre ambas formas de cooperación.

Teniendo todo eso en cuenta, el PIN III debe considerar los clusters como el medio natural en el que las actividades de refuerzo deben ser establecidas, por lo que su apoyo serán un objetivo permanente del Plan III.

Se necesita potenciar la creación y el desarrollo de plataformas de exportación o de logística exterior entre empresas que generen y obtengan la sinergia suficiente para poder actuar con eficacia en oportunidades de mercado exterior. Se necesita para ello de la **adopción de un modelo de programa basado en sistemas de trabajo específicos, realizados y tutorizados por profesionales que moderen**, con formación específica integral, y donde, partiendo de la oportunidad de mercado que sea localizada previamente por instituciones u organismos, consigan agrupar y generar un valor empresarial distintivo, profesional y suficiente que permita un posicionamiento comercial conjunto, basado en una colaboración generosa y abierta.

El proceso es monitorizado y dirigido basándose siempre en la utilización de una metodología de procedimiento sencillo pero efectivo.

Posteriormente, en **una segunda etapa, tanto las agrupaciones que se hayan realizado por este camino apoyado, como aquellas que se hubiesen constituido por sí mismas, podrán ser apoyadas en función de la calidad de sus proyectos empresariales.**

En síntesis, la solución técnica para constituir grupos que puedan convertirse en entes de exportación agrupada se centra en varios elementos conocidos:

- ✓ Necesidad de disponer de profesionales que moderen y que gestionen transitoriamente el grupo en su etapa de formación
- ✓ Establecimiento de objetivos únicos y centrados sobre oportunidades comerciales definidas y analizadas.
- ✓ Metodología única y rigurosa
- ✓ Cronología de actuación específica y marcada
- ✓ Apoyo técnico en la localización de oportunidades comerciales y la generación de empresas potencialmente interesadas

Por todo ello, el apoyo a la constitución de plataformas de exportación tiene dos partes muy definidas:

- Por un lado, el apoyo a la generación de grupos de exportación conjunta mediante la aportación de profesionales con formación, y de una metodología aprobada y única para la realización del proceso, colaborando parcialmente en los gastos del desarrollo de la entidad conjunta. Para ello se propone el “Programa de Apoyo a la Generación de Agrupaciones Empresariales para la Internacionalización”
- Por otro lado, el apoyo a proyectos de acción conjunta que cumplan con los estándares de calidad definidos y que estén soportados por grupos que, bien procedan de los grupos anteriormente formados, o de otros grupos que igualmente respondan a los requerimientos de objetivos únicos, establecimiento de acuerdos, orientados hacia la demanda en segmentos definidos, etc. Para ello se continuará con la “convocatoria de subvenciones a la Internacionalización Agrupada”

En cualquier caso, los proyectos de acción conjunta en el exterior tendrán que demostrar que cumplan con requisitos claros respecto a:

- ✓ Enfoque y objetivo claro respecto al mercado destino
- ✓ Sostenibilidad y complemento suficiente de oferta
- ✓ Liderazgo y gestión bien definidos
- ✓ Capacidad financiera
- ✓ Planes de acción y financiación adecuado

Una de las opciones asociativas que merecen un interés especial es el de la formación de grupos de empresas navarras para la participación en procesos de licitación internacional.

Siendo el mercado de procesos de licitación multilateral uno de los más dinámicos y crecientes en el ámbito internacional, el apoyo a empresas de reducido tamaño pero con una especialización técnica y capacidad de realización importante puede ayudar a consolidar un tamaño suficiente y competitivo para la constitución de clientes, agrupaciones o grupos para poder licitar, presentarse y ejecutar proyectos multilaterales en todo el mundo.

Siguiendo esa línea, el apoyo debe estar muy centrado en proponer la formación y la asistencia técnica en los primeros pasos de consolidación de su presencia en dichos mercados. Los temas técnicos internos, tales como la búsqueda de información especializada, la localización de socios, tanto locales como internacionales, la preparación de la presentación de proyectos e incluso la capacitación sobre la forma de realización de los mismos, son objetivos interesantes y necesarios.

Una vez más, aquí la concertación de esfuerzos con clústers, entidades u organizaciones para que realicen las funciones previas de sensibilización, establecimiento de interés potencial, conocimiento previo de las empresas etc. Ayuda, sobremanera, a la convocatoria de empresas para poderse presentar a proyectos y constituir acuerdos de mayor o menor duración para alinear la estrategia con las posibilidades reales que las licitaciones que suponen hoy en día.

Sólo mediante la combinación de ambas estrategias aparecerán posibilidades de actuación claras para sectores donde, hasta la fecha, la limitación por tamaño hacía inviable la actuación en mercados tan especiales

Estrategia 2.6.

Estrategia 2.6 –Refuerzo de la iniciación y aceleración del proceso exportador.

Pensado para aquellas empresas que ya han hecho una apuesta clara para la internacionalización y están en sus primeros pasos y donde es necesario un refuerzo específico. Para canalizar este apoyo se continuará con una acción complementaria al programa ICEX Next, de manera que aquellas empresas que hayan sido admitidas en dicho programa, con lo cual cumplen los requisitos exigidos por ICEX para que una empresa pueda apostar por la internacionalización, podrá asimismo ser también apoyada, de manera adicional, por el Gobierno de Navarra, a través de la “Convocatoria de ayudas para la Promoción Exterior”.

Estrategia 2.7 –Refuerzo a las empresas en una fase más avanzada de su internacionalización, para que puedan consolidar su estrategia.

Estrategia 2.7. →

Aquellas empresas con trayectoria en sus ventas en el exterior necesitan un apoyo más específico en destino, que en muchos casos exige la contratación de servicios especializados en temas legales, contables, financieros, de homologaciones, de análisis de mercado en destino, etc.

En ocasiones la ubicación en destino con implantaciones comerciales o productivas se presenta como un paso necesario. Un paso arriesgado que requiere también la contratación de asistencia especializada y genera gastos específicos de creación de una empresa.

Para apoyar a las PYMES navarras que se encuentren en esa fase de su proceso de internacionalización se continuará con la “Convocatoria de subvenciones para la contratación de servicios especializados para la internacionalización”

Tercer Eje Estratégico: Mercados Prioritarios

(Determinar y focalizar los mercados prioritarios para la acción y apoyo público en el marco temporal cercano, distinguiendo en función de tamaño y experiencia de internacionalización)

Estrategia 3.1 - Focalizar la acción de apoyo en los países prioritarios definidos para las empresas en fases diversas de exportación o internacionalización.

Estrategia 3.1. →

La estrategia de especialización inteligente en Navarra (S3), que se ha tomado como punto indicativo principal para la definición de este tercer eje estratégico, establece la conveniencia de concentrar las prioridades estratégicas en áreas económicas definidas, y muy especialmente para las empresas cuyo grado de desarrollo competitivo y su posicionamiento les hace necesario establecer su actuación en un ambiente fuertemente competitivo y global

Se ha indicado anteriormente como el propio concepto de prioridad de mercado ha sido alterado por los cambios de política necesarios en el marco de la internacionalización.

Tradicionalmente cuando se trataba de priorizar la acción de promoción y apoyo hacia países prioritarios, el factor de prioridad se establecía en función de dos líneas básicas;

- Por un lado, lo que eran considerados como **mercados estratégicos**, entendiéndose como tales aquellos en los que el país consideraba que debía estar de forma permanente hoy y en el futuro
- Por otro lado, lo que eran considerados como **mercados de oportunidad** es decir, aquellos que por circunstancias de corto plazo e incluso coyunturales se convierten en un objeto de deseo de las empresas exportadoras de uno o varios sectores, por razones que no necesariamente van a consolidarse en el tiempo, pero que a corto plazo podrían suponer un complemento de rentabilidad altamente interesante y que, por el contrario, no se consideraban como mercados suficientemente estables o que no correspondían a las definiciones necesarias de mercados estratégicos

Hoy, en gran medida, ante los cambios tan bruscos y tan imprevisibles, las definiciones de estrategia y de oportunidad están saltando por los aires. Las estrategias se convierten en mucho más reactivas y de corto plazo y lo que importa desde el punto de vista estratégico es la capacidad de disponer de una capacidad de análisis de información muy potente y de una capacidad de puesta en marcha de estrategias reactivas de rápida implantación. Ello explica que la definición de mercados prioritarios tenga además un carácter evolutivo y cambiante.

Otra limitante que no puede olvidarse es la necesidad de utilizar una lista común para sectores bien diferentes. Es necesario, fundamentalmente por el propio tamaño de la Comunidad Foral, pero no es necesariamente válido en todos y cada uno de los sectores de la economía navarra.

De haber sido posible, hubiera sido conveniente establecer unas propuestas de mercados prioritarios para cada uno de los sectores fundamentales de la economía navarra

Los factores utilizados para la determinación de la prioridad tienen en cuenta cuatro grandes ejes:

- ✓ Los países con los que Navarra mantiene relaciones comerciales.
- ✓ El eje del **ranking de facilidad para hacer negocios** (fuente: Banco Mundial), desglosado a su vez en una serie de indicadores que tiene la ventaja de ser publicados todos los años y, en consecuencia, son indicadores cercanos en el tiempo, bien actualizados
- ✓ El eje de **del índice de potencial de mercado** (fuente Global Edge), desglosado a su vez en una serie de indicadores que son igualmente calculados de forma anual
- ✓ Finalmente, los aspectos cuantitativos relacionados con la participación y evolución de los sectores priorizados dentro del S3 y los destinos preferentes, observando las exportaciones pero también las implantaciones en destino.



Dicho lo cual, la determinación de países prioritarios debe ayudar a la definición de las acciones promocionales y actuaciones sobre el mercado en las instituciones adscritas al PIN III, estableciendo el dónde y el cómo de forma que pueda ser apoyada la acción comercial, y en el caso de apoyos económicos, establecer una discriminación positiva en función de los destinos planteados.(Debemos, sin embargo, plantear una limitación a la discriminación positiva a las empresas que estén ya en una fase de exportación o internacionalización consolidada, para evitar que las diferencias de apoyo a empresas en fases iniciales de exportación acudan a mercados de mayor complejidad y riesgo)

Para aquellas empresas cuyos procesos de internacionalización estén en fase inicial o incipiente, la definición de mercados prioritarios tiene menos importancia, pues para su decisión pueden pesar muchos más criterios de coste de comunicación y transporte, de similitud de mercados, de facilidad de apoyo etc. en los que criterios como proximidad y facilidad se convierten en elementos principales.

Fases de determinación de mercados priorizados

Fase 1ª

La Comunidad Foral de Navarra, mantiene relación comercial con 100 países, si bien los más relevantes, bien por el volumen de la relación o bien por la evolución positiva de la misma se encuentran en las primeras 30 posiciones, por otro lado, si buscamos el 80/20 lo podemos ver en las primeras 15 posiciones, que, salvo el caso de México, EEUU, Turquía, Brasil y Sudáfrica, el resto de los mercados son europeos.

Fase 2ª

En la segunda fase se han considerado

Dimensiones de Carácter Político tales como la estabilidad política ya no solo presente, sino futura próxima por el grado de centralización del poder político y el grado de representación y confianza de sus ciudadanos en el gobierno. Las relaciones diplomáticas entre el gobierno del país y España, el comportamiento del gobierno del país destino hacia la empresa privada etc.

Dimensiones de Mercado Potencial, del orden tales como las oportunidades para los exportadores como consecuencia de la demanda actual y futura de productos y servicios, costes de adaptación asociados a los productos y servicios, competencia interna y externa del mercado.

Dimensiones económicas, tales como la situación actual de desarrollo del mercado medida por estándares de resultados, fuerza del mercado en capacidad de producción de productos y servicios, capacidad de consumo y tendencias del mercado.

Dimensiones culturales, del orden de diferencias culturales e integración nacional, o las diferencias culturales e idiomáticas ente el país de origen y la Comunidad Foral y España.

Dimensiones en infraestructura, tales como el grado y naturaleza de la infraestructura de distribución física en el mercado o el grado y naturaleza de la infraestructura de las comunicaciones del mercado.

Dimensiones Legales, con especial relevancia de las relacionadas con aranceles y tasas en el mercado, barreras no arancelarias y otras no menos importantes como el tratamiento del país de destino en relación a los activos de la propiedad intelectual e industrial.

Con el fin de llevar estos criterios a elementos concretos que aporten y faciliten la identificación de estos criterios, en la tabla inferior aparece, los factores con los que, de forma rápida y agrupada permitirá cualificar cada uno de los países con los que la Comunidad Foral de Navarra mantiene relación comercial estable y evolución positiva.

Utilizamos para su valoración los siguientes rankings:

Ranking de Facilidad para hacer negocios (Fuente: Banco Mundial) Cada año el Banco Mundial publica el Doing Business, que es un índice que mide la facilidad para hacer negocios en cada país. La facilidad para hacer negocios se obtiene a partir de los siguientes diez puntos:

- Apertura de un negocio
- Manejo de permisos de construcción
- Obtención de electricidad
- Registro de propiedades
- Obtención de crédito
- Protección de los inversores
- Pago de impuestos
- Comercio transfronterizo
- Cumplimiento de contratos
- Resolución de la insolvencia

Cuanto mayor es el índice Doing Business de un país más propicia es la regulación de dicho país para la actividad empresarial.

Fase 3ª

La Tercera fase introduce otro índice, es el de potencial de mercado, (Fuente: Global Edge). De este índice se valoran los siguientes factores, cada uno de ellos con una ponderación:

- Tamaño de mercado..... 25%
- Intensidad de mercado..... 15%
- Ratio crecimiento mercado 12,5%
- Capacidad de consumo 12,5%
- Infraestructura comercial 10%
- Receptividad de mercado..... 10%
- Libertad Económica 7,5%
- Riesgo país 7,5%

Entre ambos índices se consigue clasificar el conjunto de países con los que la Comunidad Foral mantiene relaciones comerciales, pudiendo de esta forma generar un ranking de atractivo de mayor valor que el puramente derivado de la intensidad de flujos comerciales, y da respuesta a los criterios que figuran en la tabla siguiente, cualificando la relación con dichos mercados.

GRUPO	INDICADORES
Facilidad para hacer negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de un negocio • Manejo de permisos de construcción • Obtención de electricidad • Registro de propiedades • Obtención de crédito • Protección de los inversores • Pago de impuestos • Comercio transfronterizo • Cumplimiento de contratos • Resolución de la insolvencia
Índice de potencial de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de mercado • Intensidad de mercado • Ratio crecimiento mercado • Capacidad de consumo • Infraestructura comercial • Receptividad de mercado • Libertad Económica • Riesgo país

En ella se consideran los indicadores seleccionados y que permitirán comparar los 30 países seleccionados en función de los criterios expresados en el cuadro anterior. Tal y como se puede observar en la matriz de decisiones, se ha usado, para valorar el indicador por país, una valoración del 1 al 10, donde 10 representaría una buena posición del país respecto a ese indicador, y 1 representaría una mala posición de ese país respecto al indicador.

El otro aspecto importante estaría relacionado con el peso de estos factores, en relación a la selección del país o mercado, siendo el peso la importancia relativa del factor entendiendo que el peso puede tener un importe de 3 si su importancia es máxima, siendo la mínima equivalente al 1.



El resultado por país vendría derivado, no solo de un factor o indicador, sino del efecto de multiplicar el peso por el valor del indicador, resultando por cada indicador una cifra que en su suma total nos daría el valor total del país desde los diferentes indicadores.

Este resultado ordenaría, de cara a la elección o relación final, los países a los que se podría acudir de forma prioritaria.

Utilizando los resultados del ranking derivado de la comparativa de relevancia de mercado como de la facilidad en la realización de negocios, y a su vez ponderando los resultados totalizados de ambas tablas, considerando como más relevante la de potencial de mercado y ponderándola con un 80 del valor total y la de facilidad de realización de negocios con un 20 del valor total.

Nos daría como resultado la siguiente tabla ponderada:

País	Total Potencial de mercado	Total Facilidad negocios	Ponderación Mercado (80)	Ponderación Facilidad (20)	Resultado
China	10	6,4	8	1,28	9,28
EEUU	9,2	8,2	7,36	1,64	9
Canada	4,8	7,8	3,84	1,56	5,4
Japan	4,8	7,5	3,84	1,5	5,34
Germany	4,4	7,9	3,52	1,58	5,1
India	4,9	5,5	3,92	1,1	5,02
United Kingdo	4,1	8,2	3,28	1,64	4,92
Switzerland	3,9	7,6	3,12	1,52	4,64
United Arab E	3,7	7,6	2,96	1,52	4,48
Qatar	4	6,3	3,2	1,26	4,46
Netherlands	3,6	7,6	2,88	1,52	4,4
France	3,5	7,6	2,8	1,52	4,32
Australia	3,4	8	2,72	1,6	4,32
Belgium	3,5	7,3	2,8	1,46	4,26
Norway	3,1	8,2	2,48	1,64	4,12
Austria	3,1	7,9	2,48	1,58	4,06
Sweden	3	8,2	2,4	1,64	4,04
Poland	3	7,7	2,4	1,54	3,94
Estonia	2,9	8,1	2,32	1,62	3,94
Ireland	2,9	7,9	2,32	1,58	3,9
Finland	2,8	8	2,24	1,6	3,84
New Zealand	2,6	8,7	2,08	1,74	3,82
Czech Republi	2,8	7,6	2,24	1,52	3,76
Slovakia	2,8	7,5	2,24	1,5	3,74
Israel	2,9	7,1	2,32	1,42	3,74
Lithuania	2,7	7,8	2,16	1,56	3,72
Turkey	2,9	6,7	2,32	1,34	3,66
Russia	2,7	7,3	2,16	1,46	3,62
Italy	2,7	7,2	2,16	1,44	3,6



FASE 4ª Relación final de países prioritarios

Como fase final y tal y como comentábamos, la relación de países prioritarios, permitiría en función de los criterios de los indicadores, conocer, ya no solo la cuantía de las relaciones comerciales, sino, además, otros factores de carácter cuanti-cualitativos, y la caracterización y por lo tanto la selección cualificada de los finalistas sobre los que se desarrollara el foco de la internacionalización.

Para tal fin partiendo de la tabla donde se recogen los países destino de las exportaciones navarras y comparándolas con las desarrolladas desde los aspectos cualitativos, realizando finalmente una ponderación entre los aspectos relacionados con el potencial del mercado y la facilidad en relación de negocios y los aspectos cuantitativos relacionados con la participación y evolución de los destinos respecto a Navarra, nos determina los países objetivo, el resultado que nos presenta la tabla final, prioriza en el ranking los países con un mayor tamaño de mercado, esto hace por lo tanto que países como China y EEUU ocupen primeras posiciones en relación con los mejores clientes de Navarra, por otro lado el otro factor que influye decisivamente en la configuración del ranking de países se deriva de la ponderación en la facilidad para la realización de negocios, dado que en Europa en General no existen mayores requisitos y consecuentemente trabas de diferente índole que los penalizan.

En su conjunto, las posiciones de los países comparados obedecen por lo tanto al resultado ponderado tal y como aparece en la tabla las primeras 30 posiciones que figura a continuación:

País	Total Potencial de mercado	Total Facilidad negocios	Ponderación Mercado (80)	Ponderación Facilidad (20)	Resultado	Participación país	Ponderación Participación país
China	10	6,4	8	1,28	9,28	2	9,48
EEUU	9,2	8,2	7,36	1,64	9	3	9,3
Canada	4,8	7,8	3,84	1,56	5,4	0	5,4
Japan	4,8	7,5	3,84	1,5	5,34	0	5,34
Germany	4,4	7,9	3,52	1,58	5,1	16	6,7
India	4,9	5,5	3,92	1,1	5,02	2	5,22
United Kingdom	4,1	8,2	3,28	1,64	4,92	7	5,62
Switzerland	3,9	7,6	3,12	1,52	4,64	1	4,74
United Arab Emirates	3,7	7,6	2,96	1,52	4,48	0	4,48
Mexico	2,6	7,2	2,08	1,44	4,46	4	4,86
Qatar	4	6,3	3,2	1,26	4,46	0	4,46
Netherlands	3,6	7,6	2,88	1,52	4,4	3	4,7
France	3,5	7,6	2,8	1,52	4,32	17	6,02
Australia	3,4	8	2,72	1,6	4,32	0	4,32
Belgium	3,5	7,3	2,8	1,46	4,26	3	4,56
Norway	3,1	8,2	2,48	1,64	4,12	0	4,12
Austria	3,1	7,9	2,48	1,58	4,06	1	4,16
Sweden	3	8,2	2,4	1,64	4,04	1	4,14
Poland	3	7,7	2,4	1,54	3,94	3	4,24
Estonia	2,9	8,1	2,32	1,62	3,94	0	3,94
Ireland	2,9	7,9	2,32	1,58	3,9	0	3,9
Finland	2,8	8	2,24	1,6	3,84	0	3,84
New Zealand	2,6	8,7	2,08	1,74	3,82	0	3,82
Czech Republic	2,8	7,6	2,24	1,52	3,76	2	3,96
Slovakia	2,8	7,5	2,24	1,5	3,74	3	4,04
Israel	2,9	7,1	2,32	1,42	3,74	1	3,84
Lithuania	2,7	7,8	2,16	1,56	3,72	0	3,72
Turkey	2,9	6,7	2,32	1,34	3,66	4	4,06
Russia	2,7	7,3	2,16	1,46	3,62	1	3,72
Italy	2,7	7,2	2,16	1,44	3,6	8	4,4

En este sentido, para las empresas consolidadas, los países prioritarios estarían situados en las primeras 16 posiciones de la tabla, atendiendo a dos criterios, además de los cualitativos ya comentados, a los derivados de la participación del país en el conjunto de la exportación navarra, y por otro lado a la posición relativa del crecimiento del país respecto al año anterior.

✓ China	✓ México
✓ EEUU	✓ Suiza
✓ Alemania	✓ Holanda
✓ Francia	✓ Bélgica
✓ Reino Unido	✓ Emiratos Árabes Unidos
✓ Canadá	✓ Catar
✓ Japón	✓ Italia
✓ India	✓ Australia

Deberemos de tener en cuenta, y desde el punto de vista de las empresas que se encuentran en una situación incipiente, la lógica nos indicaría, tal y como hemos comentado al inicio de la exposición del **eje estratégico de mercado**, tener como mercados objetivos aquellos que, por su proximidad, y por su facilidad de acceso permitieran el inicio de las actividades internacionales.

Mercados fundamentalmente europeos, con pocas o nulas barreras de entrada, son especialmente recomendables, por afinidades culturales, similares mecánicas de trabajo, niveles de exigencia y respuesta, ciclos financieros y cumplimientos de compromisos de plazos y entrega, son a la larga, para empresas en fases iniciales, elementos fundamentales que favorecen de forma decisiva su determinación, y confort en el proceso de internacionalización.

Por otro lado, y sin menoscabo del también seguro interés en los mercados de proximidad por parte de las empresas consolidadas, estas disponen de una mejor preparación y recursos, tanto desde el punto de vista de la estructura empresarial, capacidad financiera y recursos humanos como para poder enfrentarse a las dificultades que puedan aparecer en mercados más complejos, bien derivados de su distancia geográfica, cultural o comercial, donde ya no solo nos encontramos con barreras de tipo arancelario, sino que otras de carácter no arancelario, idiosincrasia de canales etc, dilatan y requieren una mayor pericia, una mayor capacidad financiera, así como una mayor cualificación en mercados exteriores, para su resolución.

Con el fin de atender a esta otra tipología de empresas, dentro de la lista de los países prioritarios nos encontramos con aquellos que, por todo lo expuesto, requieren una cierta consolidación de las empresas.

China, EEUU, Canadá, Japón, India, México, Emiratos Árabes Unidos y Catar, estarían en este grupo mientras, que, por proximidad y afinidad tanto legislativa, pertenencia a la UE etc, otra lista de países puede ser recomendada por empresas con una situación incipiente en la internacionalización.

A continuación, si consideramos los sectores prioritarios del Gobierno de Navarra y cruzando estos con los países prioritarios, tenemos una matriz que nos permite ordenar las prioridades tanto para empresas consolidadas, así como alternativas para las empresas que están iniciando su andadura internacional. Permitiendo de esta forma concentrar las actividades tanto de apoyo como de promoción en pocos mercados. (se indican en verde aquellos mercados que seentienden prioritarios para cada uno de los cinco sectores elegidos).

	Automoción y Mecatrónica	Cadena Alimentaria	Renovables y recursos	Salud	Industrias creativas y digitales
China	X	X	X		
EEUU	X	X	X	X	X
Alemania	X	X	X	X	X
Francia	X	X	X	X	X
Reino Unido	X	X	X	X	X
Canadá		X			X
Japón		X		X	
India	X		X		
México	X	X	X		
Suiza	X			X	
Holanda	X	X			X
Bélgica	X	X		X	X

La focalización en pocos países, si bien puede parecer limitativo, cuenta con grandes beneficios directos e indirectos. Por un lado, la capacidad de centrar esfuerzos en zonas de interés común, que afecten a más de un sector. Por otro lado, la concentración en pocos países con intereses comunes, permite, que las acciones conjuntas o individuales del Gobierno que, refuercen y ayuden en el desarrollo de los ejes estratégicos contemplados en el presente documento.

Desde este punto de vista, y si consideramos la relación de países con sectores, podríamos indicar que dentro del sector de la Automoción y Mecatrónica los esfuerzos deberían de focalizarse en China, EEUU, India y México, sabiendo no obstante que Alemania, Francia y Reino Unido son nuestros principales compradores. De ellos Alemania ocupa la primera posición en el sector lo cual nos podría hacer pensar en menores necesidades de promoción y ayudas al ser un mercado donde puede haber un posicionamiento de los productos y actividades relacionadas. En el sector relacionado con la Cadena Alimentaria los países sobre los que deberían de centrarse los esfuerzos serían EEUU, Alemania, Francia, Reino Unido y México, en este sector nuevamente nuestros socios europeos también ocupan primeras posiciones, siendo tanto Francia como Reino Unido los líderes en compras del sector, China aparece como una gran apuesta que debería de ser considerada en la lista final. En el sector de Renovables y Recursos, los países a focalizar el esfuerzo deberían de ser Alemania, Reino Unido, Francia, India y México.

Dentro del sector Salud países como Alemania, Francia, Reino Unido, EEUU y Bélgica, son los países donde deben de centrarse los esfuerzos, por su buen comportamiento y la presencia que el sector navarro tiene en estos países. Finalmente, en las Industrias Digitales, podríamos decir que aproximadamente un 51% de dicha industria tiene su destino en Europa y el 25% de la misma tiene su destino en Iberoamérica, en este sentido desde el punto de vista sectorial y en el caso de Navarra, los mercados recomendados son europeos, Alemania, Francia y Reino Unido, seguidos de Holanda y Bélgica, fuera de la UE nos aparece EEUU como otro país a considerar.

Por lo tanto y desde este punto de vista, del conjunto de países que figuran en la tabla de relación entre sector/país, podríamos significar como países objetivo dos grupos, aquellos que se puedan considerar como relevantes para las empresas con mayor capacidad a las que hacíamos referencia en apartados anteriores y que estarían compuestos por CHINA, EEUU, CANADÁ, INDIA Y MÉXICO y los compuestos por países con menores barreras de acceso y que nos obliga a focalizarnos en Europa, con países como ALEMANIA, FRANCIA, REINO UNIDO, ITALIA, PAÍSES BAJOS, en los que se recomendaría se marcaran como objetivo para aquellas empresas en fase de iniciación sea cual fuese la fórmula de salida al exterior.

Mercados prioritarios en las Implantaciones de empresas navarras en el exterior

Otro aspecto, no menos importante de la realidad internacional navarra, lo constituye el conjunto de empresas navarras, que, en su estrategia internacional, han optado por la implantación en países.

Según un reciente estudio realizado por Cámara Navarra, de la cifra total de países donde se han realizado las implantaciones de empresas navarras, que han sido 384, las implantaciones correspondientes a Europa suponen un total de 193, es decir, el 50 % de las implantaciones se producen en Europa, 140, el 36% en América, tanto Norte, Centro o Sur, el 8% del total corresponde a Asia y Pacífico, el 3,33% a África y un mínimo porcentaje a Oceanía, concretamente a Australia y Oriente Medio.

Los primeros 19 países, que por su importancia en el número de implantaciones por país, y que en su conjunto suponen 329 sobre el total de 384, es decir más de un 85% de las implantaciones se han realizado en solo 19 países, de ellos, salvo México, EEUU, Chile, Brasil, China e India con importante número en implantaciones, Europa, ocupa el primer lugar de destino de las empresas con objetivo de implantación, y de los favoritos de las empresas navarras, y ocupando un lugar destacado Francia, Italia, Portugal, Rumania, Alemania, Reino Unido, Polonia, Bulgaria, Grecia y R.Checa

PAIS	NUMERO EMPRESAS	ZONA
Francia	38	EU
Mexico	32	A
Estados Unidos	30	A
Italia	30	EU
Chile	27	A
Portugal	24	EU
Rumania	23	EU
Alemania	20	EU
Brasil	15	A
China	15	AS
Colombia	13	A
Reino Unido	11	EU
Polonia	10	EU
India	9	AS
Bulgaria	7	EU
Marruecos	7	AF
Peru	7	A
Grecia	6	EU
Republica checa	5	EU

Si analizamos por sectores, en primer lugar, encontramos el sector de energía, en el cual se encuentran empresas en general de gran tamaño, con un 26,82% del total, seguido por metalmecánica 16,4 %, agroalimentario con un 12,23 % construcción y promoción 3,1% y salud con un 2,34%.

Ambos criterios, tanto el interés en la implantación, como los sectores que lo adoptan, nos confirman intereses en estos países marcados como prioritarios, con especial relevancia en los países europeos, así como los países tanto de Norte como Sudamérica. Aunque sin olvidar que nos encontramos con un momento especialmente volátil, derivado de los entornos político y económico, ya comentado en otros apartados del presente documento.

Resumen países prioritarios

A lo largo del eje mercados, se ha desarrollado una argumentación que ha permitido de forma progresiva incorporar criterios, en todos los casos objetivos, que van más allá del mero hecho derivado de los flujos comerciales. Se han identificado, en el proceso países con gran potencial, en los cuales las empresas navarras tienen una menor participación, y sin embargo tanto por las características de estos mercados, como por su potencial de crecimiento y facilidad para desarrollar actividades económicas, figuran como muy atractivos. Por otro lado, la propia realidad del tejido empresarial navarro, su situación geográfica etc, obliga a mirar a nuestros socios tradicionales, donde, tanto el reconocimiento como región, así como sus cualidades, le hace merecedora de porcentajes importantes en las ventas al exterior.

Tal y como ha se comentado en el eje mercado, se deben de considerar, por un lado, mercados con menores dificultades, donde las empresas que inician sus procesos de internacionalización, encuentren una transición más cómoda, y por lo tanto les resulte menos compleja la experiencia exterior respecto a su mercado de origen, y por otro lado considerar a las empresas con mayor experiencia, y con mayor capacidad, estratégica u organizativa, de abordar retos en mercados más complejos.

En este sentido, la matriz que figura a continuación, supone las relaciones sector país, y que deberá de servir de criterio para seleccionar los mercados en los que deberán de focalizarse las actividades internacionales, es esta matriz se combinan tanto los criterios puramente de mercados, así como los sectoriales y buena parte de los derivados de los intereses actuales de implantación de empresas navarras.

	Automoción y Mecatrónica	Cadena Alimentaria	Renovables y Recursos	Salud	Industrias creativas y digitales
China	X	X			
EEUU	X	X			
Alemania	X	X	X	X	X
Francia	X	X	X	X	X
Reino Unido	X	X	X	X	X
India	X		X		
México	X	X	X		
Holanda					x
Bélgica				x	x

En cuanto al turismo integral, dejamos la definición de los países objetivo, como es lógico, al Plan Estratégico de Turismo.

Cuarto Eje Estratégico: El Eje del Talento

Estrategia 4.1 - "El Banco del Talento"

Estrategia 4.1.

El concepto de "Banco del Talento" es muy útil, pues refuerza la apuesta por una formación profesional más internacional, abierta y progresiva, muy cercana a las necesidades de las empresas en evolución permanente hacia nuevos nichos de empleo más relacionados con lo internacional.

Sin embargo, es muy importante la gestión activa de utilización del "Banco del Talento", y para ello, se sugieren las siguientes líneas de trabajo:

- ✓ Reforzar la entrada al banco del talento a más profesionales con una acreditación suficiente de procedencia o residencia, nivel de conocimiento de estudios de internacionalización, disponibilidad y accesibilidad.
- ✓ La estancia en el Banco no es ilimitada, debe tener una caducidad preestablecida salvo renovación explícita y temporal.
- ✓ Deben establecerse niveles de información adecuados y accesibles para su mejor uso por demandantes u organismos intermedios de empleo. Sin embargo, la información directa será limitada mientras que, para evitar cualquier conflicto con regulaciones externas, se sugerirá a los inscritos que conformen su información adicional en plataformas de información personal voluntaria tipo LinkedIn, proveyéndoles si fuese necesario de plantillas para mejorar su visibilidad en dicho servicio.
- ✓ Facilitación del contacto a través de alguna vía establecida en las entidades relacionadas con el "PIN III"
- ✓ Interacción del "Banco de Talento" con acciones formativas o informativas establecidas en el marco del "PIN III"
- ✓ Refuerzo de la visibilidad del Banco a través de gestión directa y activa de la plataforma que se utilice. Es necesario que el banco del talento reciba una dinamización constante y disponga de una plataforma online que sea atractiva y práctica.

Con ello podemos conseguir que el “Banco del Talento” se convierta en un auténtico punto de referencia para enriquecer el posicionamiento profesional de las empresas navarras en el marco competitivo exterior, a través de la contratación de personas cuya preparación y perfil sea el más adecuado para acciones en el marco internacional.

La gestión del banco del talento la coordinará el Servicio de Proyección Internacional, con apoyo externo.

Estrategia 4.2 - Contratación de personas para labores técnicas de Comercio Exterior

Estrategia 4.2.

El objetivo de este programa es facilitar el impulso inicial de las empresas en sus procesos de internacionalización mediante la entrada de profesionales en esta labor.

La ayuda económica a empresas que contraten a jóvenes profesionales para labores técnicas de comercio exterior, reduciendo así el costo en el primer año de contratación, seguirá siendo uno de los elementos del PIN III, aunque limitado y enmarcado con los siguientes requisitos:

1. La empresa deberá proponer un plan de internacionalización dentro del cual la función de la persona incorporada tenga sentido. Este plan deberá ser aprobado por la institución.
2. La actuación del/de la profesional debe estar ligada a funciones de internacionalización y no ser únicamente labores de venta o de presión comercial

Estrategia 4.3 -Establecimiento de un programa de Gestores de Exportación

Estrategia 4.3.

El objetivo de este programa es facilitar la inserción de jóvenes en las oportunidades laborales directamente ligadas con la internacionalización de las empresas, facilitando adicionalmente su desarrollo profesional en el marco de la empresa navarra, siguiendo en este caso las líneas preconizadas por El Servicio Navarro de Empleo

Sugerimos unas líneas claras de delimitación del programa;

- ✓ Los/as jóvenes que se contraten bajo este programa se responsabilizan de la puesta en marcha de la internacionalización de la empresa bajo las órdenes e instrucciones recibidas de la Dirección de la empresa. Para ello, deberán recibir una formación específica y homogénea sobre los aspectos operativos fundamentales de Comercio Exterior y Exportación.
La formación será de un mínimo de 100 horas de las cuales al menos el 30% serán presenciales, y podrá ser desarrollado también antes o bien durante el período que marque la ayuda económica del mismo.
- ✓ La contratación podrá ser a tiempo total o a media jornada, pudiendo por tanto una joven persona estar contratada en dos empresas para complementar la jornada. Éste elemento es importante pues es bien sabido que empresas pequeñas no pueden absorber la dedicación de una persona durante toda la jornada laboral en labores específicas de Comercio Exterior
- ✓ Las empresas que solicitan este programa deberán haber realizado y superado un Diagnóstico de Potencial de Exportación que garantice su potencial de acción en mercados exteriores
- ✓ Las personas que forman parte de este programa serán apoyadas por un sistema de mentoría que será presencial y mensual, de forma que reciban apoyo y asesoramiento individualizado para el mejor cumplimiento de su función. La mentoría deberá informar debidamente a la Institución que gestiona el programa sobre la evolución y el nivel de calidad del cumplimiento de las responsabilidades respectivas
- ✓ Las labores técnicas no podrán estar exclusivamente centradas en labores comerciales de venta, pudiendo, sin embargo, incluir otras funciones relacionadas con la comercialización así como con los apoyos técnicos de logística y refuerzo de la acción exterior.
- ✓ Las empresas solicitantes de este programa deberán presentar previamente un plan de dedicación del/de la joven profesional, que deberá ser aprobado por la institución y que servirá como elemento base de control y seguimiento del cumplimiento del programa
- ✓ El contrato establecido para la relación del gestor de exportación con la empresa tendrá una duración de seis meses y podrá ser prorrogado por seis meses más en caso de acuerdo por las partes, sin que quepa ampliación posterior a ese período

Los gestores de exportación tendrán una serie de características marcadas.

- Una edad inferior a 30 años
- no haber tenido previamente ningún contrato de naturaleza laboral salvo prácticas laborales
- haber recibido y superado el proceso formativo previo estipulado en el programa

En este caso, a cada gestor/a de exportación inicial se le asignarán un mínimo de dos empresas y un máximo de tres, para que realice los primeros pasos de exportación en cada una de ellas sin vinculación alguna entre las mismas, y siempre bajo el control y dirección de las empresas respectivas. El programa será cofinanciado por las empresas, a un precio bajo, estándar y convenido, y la estancia de la empresa en el programa será de seis meses, renovables si lo desea durante un periodo igual de otros seis meses.

Aclaración y Diferencias

Podría parecer que la figura de los Gestores de Exportación se asemeja bastante a lo anteriormente mencionado en el programa de "primera exportación". No es así, aunque los programas comparten entre sí la vocación de incorporar jóvenes para reforzar su capacidad de empleo y, a la vez, reforzar a las empresas en su camino y vocación de internacionalización. Es por ello que merece la pena recordar y concretar las similitudes y las diferencias existentes

1º El programa "Primera Exportación" está reservado a empresas que no han realizado exportación alguna o que si lo han hecho ha sido con carácter experimental y no consolidado. Está básicamente dirigido a empresas muy pequeñas de manera que en un tiempo relativamente breve se planteen realmente sus posibilidades de exportación. Elimina, por tanto los problemas iniciales, tanto de documentación, como de las primeras barreras a resolver en el mercado. Por el contrario, el programa de "Gestores de Exportación" está orientado a apoyar y facilitar el desarrollo de empresas que, o bien han decidido comenzar la exportación de forma decidida, o bien ya exportan y desean mejorar su capacidad de exportación y facilitar, eventualmente, la incorporación de jóvenes profesionales

- 2º *La prestación del servicio del programa "Primera Exportación" se realiza habitualmente en las Unidades de Servicio que normalmente están situadas en las Instituciones de apoyo adheridas al programa. Por el contrario la prestación del servicio de los Gestores de Exportación se realiza en el seno de las empresas.*
- 3º *Los Gestores de Exportación reciben un servicio de mentoría para facilitar el mejor cumplimiento de su función en la empresa y mejorar así su empleabilidad, tanto en la empresa que les acoge temporalmente, como en el futuro cuando abandonen el programa. En el programa de "Primera Exportación", si bien es conveniente establecer un refuerzo de los jóvenes que formen parte del servicio el asesoramiento, puede ser diferente a la mentoría. El sistema puede ser diferente, más abierto e incluso, visible.*
- 4º *La mentoría del programa de Gestores de Exportación no permite el contacto del mentor con la empresa para reforzar el propio valor del joven profesional. Por el contrario, en el caso del programa de "Primera Exportación" la unidad de servicio puede proponer la aparición de expertos o personas de mayor experiencia para facilitar el avance de las empresas asistidas en el programa*
- 5º *Ambos programas coinciden en que el trabajo a realizar por los jóvenes profesionales debe limitarse a las funciones operativas, ya que las funciones estratégicas requieren un nivel de conocimiento profesional y una experiencia de la que ellos normalmente carecen.*

En cualquier caso, ambos programas se enriquecen y complementan para conseguir apoyos más específicos y de valor a las empresas participantes

Estrategia 4.4. Fomentar las prácticas en empresas y entidades en el extranjero

Estrategia 4.4. →

El contar con personas preparadas y con experiencia internacionalización es fundamental para garantizar recursos humanos preparados con los que puedan contar las empresas navarras en sus procesos de internacionalización, al tiempo que se garantiza una mayor empleabilidad de nuestras personas.

Para tal fin se continuará con la convocatoria de prácticas internacionales para personas navarras menores de 30 años.

Estrategia 4.5 -Reactivar y potenciar la plataforma “Navared”

Estrategia 4.5.

La plataforma Navared fue constituida el año 2009 con el fin de establecer una red de contacto de aquellas personas, bien navarras de origen o de fuerte vinculación con la Comunidad, para establecer y consolidar vínculos de pertenencia y de afinidad con Navarra. Se trata de establecer un camino de doble dirección en el que desde el gobierno se les apoye y desde el exterior pueden también constituirse como antenas de información.

Para reactivar esta red de navarros y navarras en el extranjero se utilizará el perfil que el Plan Internacional de Navarra ya tiene en LinkedIn y que actualmente cuenta con más de 1.200 contactos. A través de esta plataforma se creará un grupo que aglutine al mayor número posible de profesionales de Navarra en el extranjero. Paralelamente, se crearán otros grupos para los países que en el presente Plan Internacional han sido considerados estratégicos.

Se buscará que en el seno de estos grupos surjan debates y cuestiones de carácter profesional y que, en última instancia, constituyan un foro de encuentro y soporte para las empresas y profesionales de Navarra en su internacionalización.

Estrategia 4.6 - Grado de UPNA en Relaciones Internacionales

Estrategia 4.6.

La disponibilidad de profesionales formados en comercio exterior es necesario para complementar las actuaciones de las empresas en su desarrollo de acciones comerciales en el campo exterior. Para ello el diseño de un grado adaptado a las nuevas condiciones de los mercados internacionales y gestionado por la UPNA contribuye a la disponibilidad de personas formadas.

Objetivos cuantificados e indicadores

Objetivos	Indicador	Objetivo del indicador
Objetivo General		
Lograr el aumento del número de empresas exportadoras regulares	Número de empresas exportadoras regulares 2017 -2020	Fuente: ESTACOM - ICEX 2.016 2.020 888 1.000*
Lograr el aumento del volumen de exportación total	Volumen de exportación 2017 - 2020 Estadísticas de exportación	ESTACOM 2.016 2.020 8.338 M€ 9.500 M€**

* 2.017 parte con un total de 888 empresas exportadoras regulares (fuente: ICEX). Para 2.020 el objetivo sería 1.000, con un incremento anual de unas 30 empresas / año

** Un incremento anual de 290 M€ / año

Objetivos	Indicador	Objetivo del Indicador
Objetivos Específicos		
1. Eje Gubernanza y Liderazgo (G y L)		
G y L asumidos por Gobierno de 1.1. Navarra (GN)	Reuniones mantenidas con socios del Gobierno: círculos interior, intermedio y exterior	Departamento de Desarrollo Económico Al menos 11/año en interior Al menos 2/año en intermedio Al menos 1/año en exterior
Visibilidad del esfuerzo conjunto en actividades relacionadas con el PIN III	Empresas que han asistido a seminarios, talleres y jornadas apoyadas por el Gobierno a través del PIN III	Departamento de Desarrollo Económico 500 empresas / año
1.2. Acto Institucional de Internacionalización	Realización del Día de Internacionalización anual	Departamento de Desarrollo Económico 300 asistentes / año
1.3. Posicionamiento imagen exterior	Presentación Navarra en visitas al exterior y recepción de visitas extranjeras: misiones, etc...	Departamento de Desarrollo Económico 2 misiones institucionales / año 6 recepciones del exterior
	Nº de consultas de empresas atendidas por Oficina de Bruselas	Oficina de Bruselas
	Nº de presentaciones sectoriales de empresa y centros de conocimiento navarros	Departamento de Desarrollo Económico 6 al año.
1.4. Diplomacia Comercial del Gobierno de Navarra	Posicionamiento de Navarra y sectores S3 en buscadores de internet	Departamento de Desarrollo Económico Pendiente de estudio para su cuantificación
	Nº de visitas a embajadas de los países objetivo y a sus organismos de comercio exterior	Departamento de Desarrollo Económico 10 en Madrid y 10 en Bruselas.

Objetivos	Indicador	Fuente de Verificación
Objetivos Específicos		
2. Eje Apoyo a Empresas en Procesos de Internacionalización		
2.1. Programa empresas tractoras	Nº empresas tractoras contactadas	Gabinete Consejero Desarrollo Económico 2 Contactados
2.2. Programa mentoría países o sectores	Poner en marcha circuito de mentorías	Departamento de Desarrollo Económico 7 de forma progresiva a lo largo del periodo
2.3. Sensibilización y DPE	Nº empresas asistentes a acciones de sensibilización por comarcas de Navarra y al menos el 50% fuera de Pamplona	Organismos colaboradores y Departamento de Desarrollo Económico 7 acciones / año 100 empresas / año
2.4. Programas iniciación exportación	Nº empresas que han iniciado el proceso tutorizadas	Departamento de Desarrollo Económico 1 convenio / año 15 empresas / año
2.5. Asociatividad y Plataformas Conjuntas	Nº empresas involucradas en grupos tutorizados en plataformas de exportación, agrupaciones, etc...	Departamento de Desarrollo Económico 2 grupos / año forma progresiva

Objetivos	Indicador	Fuente de Verificación
Objetivos Específicos		
3. Eje Mercados		
3.1. Acciones Apoyo en países prioritarios	Incremento del volumen de exportación a los países objetivo	Departamento de Desarrollo Económico 10% al año
	Incremento de las empresas implantadas en los países objetivo	Departamento de Desarrollo Económico 10% al año

Objetivos	Indicador	Fuente de Verificación
Objetivos Específicos		
4. Eje Talento		
4.1. Banco Talento	Nº de personas inscritas en el banco del talento	Departamento de Desarrollo Económico 250/año
	Nº de empresas que utilizan los contactos	Departamento de Desarrollo Económico 100/año.
	Nº de personas contratadas para labores técnicas de comercio	Departamento de Desarrollo Económico Incremento de 5 personas cada año hasta llegar a 25 en 2020.
	Nº de gestores/as que reciben formación y nº de empresas incorporadas al programa	Departamento de Desarrollo Económico A partir de 2018 entre 7 y 10 gestores/as y entre 20 y 30 empresas.
4.2. Contratación técnicos comercio exterior	Nº de personas contratadas para labores técnicos de comercio exterior	Departamento de Desarrollo Económico 15 personas contratadas/año
4.3. Programa gestores	Nº de gestores formados y nº de empresas incorporadas al programa	Departamento de Desarrollo Económico a partir de 2.018... 7 gestores formados 20 empresas / año



**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

Anexo

Tablas y Matrices Intermedias





**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

España/Socios comerciales mundo

ESTACOM - Ranking de países

Últimos Datos Cargados: **Noviembre / 2016** - Datos Definitivos hasta: **2000 a 2014**

Los valores para exportaciones son **FOB** , y para importaciones **CIF**

SE = Se aplicar el Secreto Estadístico

Parámetro					Valor
PRODUCTOS					TODOS LOS PRODUCTOS
FLUJO					EXPORTACIÓN
PROVINCIA					ESPAÑA
NÚMERO DE MIEMBROS					100
2ª MEDIDA					NINGUNO
MEDIDA					VALOR
PAISES					TODOS LOS PAÍSES
DIVISA					EUROS
PERIODO					2015 - PERIODOANIO#4

	2011	2012	2013	2014	2015		
	Measures	Measures	Measures	Measures	Measures		
Paises	Miles - Euros	2015%	Evol 11 15				
FR -- Francia	37.171.156,62	36.573.757,53	37.935.404,70	37.856.994,00	38.696.502,26	15,5%	4,1%
DE -- Alemania	22.152.165,69	23.871.570,45	23.899.267,40	24.927.085,13	27.087.519,82	10,8%	22,3%
IT -- Italia	17.541.572,84	16.798.256,05	16.447.307,36	17.415.445,87	18.669.080,65	7,5%	6,4%
GB -- Reino Unido	14.116.171,58	14.242.908,38	16.103.850,47	16.630.194,76	18.231.264,95	7,3%	29,2%
PT -- Portugal	17.561.493,01	15.826.898,09	17.220.517,60	17.745.610,79	17.915.003,09	7,2%	2,0%
US -- Estados Unidos	7.913.715,68	9.020.261,81	8.762.040,39	10.657.468,41	11.410.872,50	4,6%	44,2%
NL -- Países Bajos	6.346.579,43	6.982.901,47	6.949.319,39	7.713.487,57	7.939.791,44	3,2%	25,1%
BE -- Bélgica	6.080.732,75	6.265.214,45	6.153.270,29	6.091.099,28	6.644.112,12	2,7%	9,3%
MA -- Marruecos	4.130.312,30	5.294.760,00	5.521.256,58	5.833.655,82	6.134.421,22	2,5%	48,5%
TR -- Turquía	4.465.013,67	4.730.091,17	4.824.457,63	5.002.093,61	5.077.901,74	2,0%	13,7%
PL -- Polonia	3.478.594,15	3.497.059,00	3.844.179,21	3.929.598,67	4.791.380,45	1,9%	37,7%
CN -- China	3.387.341,00	3.784.823,47	3.943.023,62	4.060.235,94	4.438.464,53	1,8%	31,0%
MX -- México	2.934.062,27	3.271.244,18	3.226.380,72	3.467.276,71	4.265.691,17	1,7%	45,4%
CH -- Suiza	4.177.319,04	4.619.674,44	4.182.194,79	3.574.824,99	3.898.936,27	1,6%	-6,7%
DZ -- Argelia	2.498.804,77	3.461.146,67	3.894.125,73	3.695.999,81	3.273.172,41	1,3%	31,0%
SA -- Arabia Saudita	1.341.205,02	1.652.147,94	2.374.569,61	2.275.951,74	3.094.406,06	1,2%	130,7%
QS -- Avit Buq/Aeron T	2.685.650,09	3.429.197,02	4.565.099,79	4.749.978,52	2.863.144,12	1,1%	6,6%
BR -- Brasil	2.595.180,71	2.807.544,97	3.642.328,22	3.199.296,39	2.730.733,75	1,1%	5,2%
JP -- Japón	1.821.535,30	2.095.923,29	2.253.687,35	2.613.024,87	2.470.107,44	1,0%	35,6%
ZQ -- Unión Europea sin Determinar	2.240.329,78	3.883.665,35	3.005.142,07	2.895.551,99	2.282.823,99	0,9%	1,9%
SE -- Suecia	2.015.153,50	1.814.679,80	1.935.962,22	2.055.482,60	2.222.331,11	0,9%	10,3%
CZ -- República Checa	1.622.747,05	1.545.291,10	1.617.732,39	1.748.612,20	2.036.857,90	0,8%	25,5%
AT -- Austria	1.888.779,03	1.881.836,12	1.892.314,23	1.882.038,24	2.020.070,07	0,8%	7,0%
GR -- Grecia	1.548.223,62	1.448.625,20	1.496.292,80	1.915.444,70	1.973.716,14	0,8%	27,5%
KR -- Corea del Sur	790.673,43	1.077.916,58	1.080.868,43	1.987.540,09	1.851.141,10	0,7%	134,1%
RO -- Rumanía	1.357.568,41	1.215.328,63	1.289.621,98	1.596.651,37	1.831.653,18	0,7%	34,9%
AE -- Emiratos Árabes Unidos	1.295.909,37	1.515.678,75	2.008.159,65	1.643.201,08	1.813.718,08	0,7%	40,0%
RU -- Rusia	2.526.290,07	2.950.808,05	2.813.136,04	2.583.019,23	1.672.032,73	0,7%	-33,8%
AU -- Australia	1.544.414,43	2.218.568,28	2.440.502,65	1.424.968,08	1.639.618,88	0,7%	6,2%
DK -- Dinamarca	1.174.644,03	1.214.344,65	1.195.236,23	1.158.461,80	1.460.194,03	0,6%	24,3%

Sigue Pág siguiente



IE -- Irlanda	694.266,76	705.699,04	843.990,59	1.112.028,81	1.432.725,07	0,6%	106,4%
CA -- Canadá	1.179.164,76	1.285.243,00	1.114.348,03	1.315.553,39	1.372.061,21	0,5%	16,4%
EG -- Egipto	803.162,26	1.077.828,74	1.077.570,97	1.147.944,75	1.366.151,25	0,5%	70,1%
CL -- Chile	882.656,68	1.102.669,61	1.294.653,84	1.091.220,36	1.366.052,82	0,5%	54,8%
HU -- Hungría	1.336.325,00	1.333.788,32	1.342.455,00	1.188.203,11	1.365.910,42	0,5%	2,2%
IL -- Israel	1.092.683,13	1.048.977,25	1.207.480,34	1.151.944,98	1.331.684,89	0,5%	21,9%
AR -- Argentina	1.009.171,70	980.299,79	1.336.480,32	1.302.941,02	1.318.633,64	0,5%	30,7%
ZA -- Sudáfrica	949.303,71	1.057.773,42	1.419.839,47	1.236.401,35	1.282.088,80	0,5%	35,1%
BG -- Bulgaria	1.157.719,51	1.043.746,62	1.308.242,95	1.179.907,62	1.258.148,33	0,5%	8,7%
IN -- India	1.333.134,86	1.259.928,68	1.120.847,14	1.128.295,66	1.257.617,34	0,5%	-5,7%
GI -- Gibraltar	1.707.633,85	2.419.657,77	1.908.996,46	1.419.113,75	1.101.013,61	0,4%	-35,5%
CU -- Cuba	646.378,59	760.047,53	799.669,51	695.878,30	964.215,63	0,4%	49,2%
NO -- Noruega	1.541.541,50	955.361,16	984.789,52	1.086.882,99	946.535,03	0,4%	-38,6%
FI -- Finlandia	780.880,63	625.678,55	714.880,17	814.203,89	916.410,08	0,4%	17,4%
CO -- Colombia	556.479,18	622.700,05	730.677,00	790.297,55	883.695,56	0,4%	58,8%
HK -- China-Hong Kong	900.449,18	905.287,83	852.650,87	866.575,15	863.082,60	0,3%	-4,1%
AD -- Andorra	799.049,52	750.097,07	760.849,92	802.709,87	797.688,22	0,3%	-0,2%
SK -- Eslovaquia	594.313,89	603.852,39	660.008,65	710.555,46	784.963,14	0,3%	32,1%
MY -- Malasia	296.422,72	384.904,52	349.554,22	482.712,27	745.299,52	0,3%	151,4%
TN -- Túnez	850.255,11	995.120,43	923.222,04	911.219,11	734.058,40	0,3%	-13,7%
PE -- Perú	413.920,27	578.635,63	642.878,11	499.070,06	594.503,21	0,2%	43,6%
LY -- Libia	109.670,70	379.980,18	464.038,63	566.947,79	538.324,38	0,2%	390,9%
SG -- Singapur	457.763,51	840.871,17	790.366,09	809.469,69	538.208,37	0,2%	17,6%
LB -- Líbano	277.749,12	392.658,61	343.107,48	390.985,15	522.303,85	0,2%	88,0%
TW -- Taiwán	364.977,00	440.555,42	486.762,51	1.018.836,84	485.673,76	0,2%	33,1%
QW -- Países-Terr No Determinados Terc.	2.312.196,92	1.263.699,74	681.385,82	535.885,25	485.355,80	0,2%	-79,0%
SI -- Eslovenia	440.614,50	379.018,63	461.581,85	558.090,65	476.964,64	0,2%	8,2%
ID -- Indonesia	293.926,74	388.658,74	379.700,08	414.975,82	472.035,89	0,2%	60,6%
DO -- República Dominicana	261.326,56	402.585,33	267.386,26	276.423,68	460.660,97	0,2%	76,3%
OM -- Omán	99.706,02	148.848,69	396.726,81	303.429,38	430.984,00	0,2%	332,3%
TH -- Tailandia	401.325,17	417.649,92	469.249,66	424.402,79	408.750,66	0,2%	1,9%
PH -- Filipinas	193.824,68	274.066,30	384.048,13	363.438,57	405.531,69	0,2%	109,2%
LT -- Lituania	213.071,60	267.984,97	314.793,33	361.003,27	382.642,25	0,2%	79,6%
PA -- Panamá	331.984,25	395.133,32	517.718,53	422.594,06	379.383,68	0,2%	14,3%
EC -- Ecuador	256.398,93	590.782,13	710.528,66	697.365,28	379.329,72	0,2%	47,9%
VN -- Vietnam	224.172,55	203.828,15	245.471,86	300.481,07	372.538,35	0,1%	66,2%
KW -- Kuwait	199.179,61	214.879,90	266.240,41	380.474,99	369.340,91	0,1%	85,4%
VE -- Venezuela	1.485.676,01	1.545.812,38	1.052.966,37	541.860,18	360.055,34	0,1%	-75,8%
HR -- Croacia	227.054,71	234.557,59	191.790,95	235.339,15	345.137,12	0,1%	52,0%
MT -- Malta	218.341,61	243.534,95	126.833,21	239.713,00	332.238,88	0,1%	52,2%
NG -- Nigeria	274.608,99	330.716,22	379.162,21	334.492,25	308.045,32	0,1%	12,2%
UY -- Uruguay	154.690,56	167.416,50	252.297,84	235.227,62	299.794,71	0,1%	93,8%
JO -- Jordania	216.052,62	207.763,36	208.260,59	301.241,52	294.108,44	0,1%	36,1%
LU -- Luxemburgo	180.630,22	159.304,62	213.927,84	263.052,01	289.335,21	0,1%	60,2%
SN -- Senegal	154.494,66	175.809,38	282.786,25	149.494,28	284.050,08	0,1%	83,9%
QA -- Qatar	194.077,28	188.069,94	214.013,13	236.473,50	272.709,39	0,1%	40,5%
CY -- Chipre	232.511,11	286.057,15	248.442,26	292.270,57	266.329,54	0,1%	14,5%
GQ -- Guinea Ecuatorial	268.928,98	297.869,63	337.609,96	320.483,49	262.805,34	0,1%	-2,3%
NZ -- Nueva Zelanda	120.987,23	117.974,43	189.468,20	325.433,55	244.865,61	0,1%	102,4%

Sigue Pág siguiente



IR -- Irán	656.303,24	498.888,79	314.102,91	293.312,50	233.354,88	0,1%	-64,4%
UA -- Ucrania	346.800,95	368.986,63	418.068,48	284.776,07	230.292,63	0,1%	-33,6%
CI -- Costa de Marfil	114.729,74	135.812,74	186.581,43	189.168,55	226.204,38	0,1%	97,2%
PK -- Pakistán	134.782,50	153.194,74	142.952,94	125.892,84	224.067,80	0,1%	66,2%
EE -- Estonia	100.903,33	127.653,22	145.444,24	150.057,47	215.662,49	0,1%	113,7%
IQ -- Iraq	114.287,37	104.659,83	184.910,82	232.072,03	208.020,51	0,1%	82,0%
GH -- Ghana	173.146,72	259.265,54	177.745,11	187.398,09	207.162,02	0,1%	19,6%
AO -- Angola	256.626,28	318.929,40	367.125,54	274.089,90	206.874,24	0,1%	-19,4%
GT -- Guatemala	111.181,52	131.816,57	149.762,41	209.594,50	204.356,46	0,1%	83,8%
LV -- Letonia	113.771,58	161.091,85	163.753,96	180.461,89	200.853,33	0,1%	76,5%
QP -- Alta mar			899.978,18	41.264,34	197.832,57	0,1%	#¡DIV/0!
CR -- Costa Rica	120.956,35	135.250,98	176.131,75	140.715,61	182.475,32	0,1%	50,9%
XS -- Serbia	127.161,06	156.364,60	139.715,83	141.843,23	173.597,42	0,1%	36,5%
BS -- Bahamas	31.615,03	85.937,22	44.715,06	84.866,27	140.442,68	0,1%	344,2%
KZ -- Kazajstán	99.756,67	168.242,74	297.258,49	201.733,35	138.202,03	0,1%	38,5%
MR -- Mauritania	145.751,30	140.374,68	135.900,90	157.729,56	136.834,90	0,1%	-6,1%
BO -- Bolivia	60.694,98	73.710,75	131.584,61	112.481,66	135.010,94	0,1%	122,4%
BH -- Bahreín	80.615,25	106.274,71	99.157,56	130.319,60	134.810,56	0,1%	67,2%
SC -- Seychelles	61.555,18	106.682,41	116.209,84	87.522,60	133.672,73	0,1%	117,2%
KY -- Caimán	27.704,29	30.196,65	23.552,05	1.562,46	133.271,89	0,1%	381,1%
TG -- Togo	68.615,15	155.286,20	215.851,61	138.045,55	122.501,27	0,0%	78,5%
SubTotal	213.041.151,74	223.864.127,90	233.318.503,33	237.928.747,15	247.572.206,94	98,9%	16,2%
Total	215.230.370,71	226.114.593,97	235.814.069,04	240.581.830,22	250.241.332,17	100,0%	16,3%

Tabla ranking de productos para todos los países

ESTACOM - Ranking de productos							
Últimos Datos Cargados: Noviembre / 2016 - Datos Definitivos hasta: 2000 a 2014							
Los valores para exportaciones son FOB , y para importaciones CIF							
SE = Se aplicar el Secreto Estadístico							
Parámetro	Valor						
PRODUCTOS	TODOS LOS PRODUCTOS						
FLUJO	EXPORTACIÓN						
PROVINCIA	ESPAÑA						
NÚMERO DE MIEMBROS	100						
2ª MEDIDA	NINGUNO						
MEDIDA	VALOR						
PAISES	TODOS LOS PAÍSES						
DIVISA	EUROS						
PERIODO	2015 - PERIODOANIO#4						
	2011	2012	2013	2014	2015	2015%	Evol 11 15
	Measures	Measures	Measures	Measures	Measures		
TARIC	Miles - Euros	Miles - Euros	Miles - Euros	Miles - Euros	Ranking		
8703 -- COCHES DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES PROYECTADOS PRINCIPALMENTE PARA EL TRANSPORTE DE PERSONAS (EXCEPTO LOS DE LA PARTIDA 87.02), INCLUIDOS LOS VEHICULOS DEL TIPO FAMILIAR Y LOS DE CARRERAS.	22.014.752,25	19.678.504,16	22.079.659,75	23.924.675,36	29.883.297,01	11,9%	35,7%
8708 -- PARTES Y ACCESORIOS DE VEHICULOS AUTOMOVILES DE LAS PARTIDAS 87.01 A 87.05.	8.309.195,09	7.960.934,18	7.966.873,44	8.140.984,54	8.656.200,76	3,5%	4,2%
2710 -- ACEITES DE PETROLEO O DE MINERALES BITUMINOSOS, EXCEPTO LOS ACEITES CRUDOS; PREPARACIONES NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRAS PARTIDAS, CON UN CONTENIDO DE ACEITES DE PETROLEO O DE MINERALES BITUMINOSOS SUPERIOR O IGUAL AL 70% EN PESO, EN LAS QUE ESTOS ACEITES CONSTITUYAN EL ELEMENTO BASE; DESECHOS DE ACEITES.	11.082.574,06	13.966.695,62	12.551.013,74	11.029.637,16	8.594.734,80	3,4%	-22,4%
3004 -- MEDICAMENTOS (CON EXCLUSION DE LOS PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 30.02, 30.05 O 30.06) CONSTITUIDOS POR PRODUCTOS MEZCLADOS O SIN MEZCLAR, PREPARADOS PARA USOS TERAPEUTICOS O PROFILACTICOS, DOSIFICADOS (INCLUIDOS LOS ADMINISTRADOS POR VIA TRANSDERMICA) O ACONDICIONADOS PARA VENTA AL POR MENOR.	7.496.394,36	7.154.275,16	7.212.082,85	6.729.070,90	7.403.595,41	3,0%	-1,2%
9930 -- MERCANCIAS SUMINISTRADAS A BUQUES Y AERONAVES.	3.614.677,47	6.731.935,73	7.332.679,10	7.609.161,49	4.922.537,09	2,0%	36,2%
8704 -- VEHICULOS AUTOMOVILES PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS.	4.442.409,61	3.614.806,89	3.984.412,39	4.545.298,06	3.917.754,59	1,6%	-11,8%
0805 -- AGRIOS FRESCOS O SECOS.	2.567.003,56	2.802.942,23	2.977.617,04	2.951.532,54	3.248.168,90	1,3%	26,5%
0203 -- CARNE DE ANIMALES DE LA ESPECIE PORCINA, FRESCA, REFRIGERADA O CONGELADA.	2.050.081,57	2.336.662,30	2.353.661,14	2.492.136,49	2.704.282,00	1,1%	31,9%
2204 -- VINO DE UVAS FRESCAS, INCLUSO ENCABEZADO; MOSTO DE UVA, EXCEPTO EL DE LA PARTIDA 20.09.	2.215.137,97	2.453.902,14	2.632.647,40	2.569.181,10	2.671.373,93	1,1%	20,6%
1509 -- ACEITE DE OLIVA Y SUS FRACCIONES, INCLUSO REFINADO, PERO SIN MODIFICAR QUIMICAMENTE.	1.856.578,34	1.888.144,12	1.981.481,49	2.764.273,84	2.635.639,67	1,1%	42,0%
8803 -- PARTES DE LOS APARATOS DE LAS PARTIDAS 88.01 U 88.02.	2.187.425,03	2.239.695,86	2.222.746,37	2.362.536,17	2.633.677,90	1,1%	20,4%
6908 -- BALDOSAS Y LOSAS, DE CERAMICA PARA PAVIMENTACION O REVESTIMIENTO, BARNIZADAS O ESMALTADAS; CUBOS, DADOS Y ARTICULOS SIMILARES DE CERAMICA PARA MOSAICOS, BARNIZADOS O ESMALTADOS, INCLUSO CON SOPORTE.	1.791.995,74	1.970.802,94	2.127.681,28	2.180.942,83	2.285.447,69	0,9%	27,5%
6204 -- TRAJES-SASTRE, CONJUNTOS, CHAQUETAS, VESTIDOS, FALDAS, FALDAS-PANTALON, PANTALONES, PANTALONES CON PETO Y PANTALONES CORTOS (EXCEPTO LOS DEBAÑO), QUE NO SEAN DE PUNTO, PARA MUJERES O NIÑAS.	1.425.788,49	1.668.004,88	1.773.762,77	1.970.961,72	2.275.234,62	0,9%	59,6%
8544 -- HILOS, CABLES (INCLUIDOS LOS COAXIALES) Y DEMAS CONDUCTORES AISLADOS PARA ELECTRICIDAD, AUNQUE ESTEN LAQUEADOS, ANODIZADOS O LLEVEN PIEZAS DE CONEXION; CABLES DE FIBRAS OPTICAS CONSTITUIDOS POR FIBRAS ENFUNDADAS INDIVIDUALMENTE, INCLUSO CON CONDUCTORES ELECTRICOS O PIEZAS DE CONEXION.	1.793.878,77	1.973.565,88	2.063.470,26	2.112.328,85	2.090.357,13	0,8%	16,5%

9990 -- CODIGOS ESTADISTICOS NACIONALES PARA DETERMINADOS MOVIMIENTOS ESPECIFICOS DE MERCANCIAS.	3.270.998,18	3.249.201,06	2.435.280,50	1.922.437,14	2.088.838,70	0,8%	-36,1%
3002 -- SANGRE HUMANA; SANGRE ANIMAL PREPARADA PARA USOS TERAPEUTICOS, PROFILACTICOS O DE DIAGNOSTICO; ANTISUEROS (SUEROS CON ANTICUERPOS), DEMAS FRACCIONES DE LA SANGRE Y PRODUCTOS INMUNOLOGICOS, INCLUSO MODIFICADOS U OBTENIDOS POR PROCESOS BIOTECNOLOGICOS; VACUNAS, TOXINAS, CULTIVOS DE MICROORGANISMOS (EXCEPTO LAS LEVADURAS) Y PRODUCTOS SIMILARES.	989.378,42	1.969.745,86	1.683.729,41	1.982.682,62	2.038.412,12	0,8%	106,0%
4011 -- NEUMATICOS NUEVOS DE CAUCHO.	2.236.140,56	2.159.644,86	2.117.709,20	1.965.029,33	1.939.162,13	0,8%	-13,3%
6403 -- CALZADO CON PISO DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL, ARTIFICIAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR (CORTE) DE CUERO NATURAL.	1.271.051,88	1.297.175,44	1.422.199,17	1.687.834,99	1.917.846,85	0,8%	50,9%
8502 -- GRUPOS ELECTROGENOS Y CONVERTIDORES ROTATIVOS ELECTRICOS.	1.000.334,38	1.085.411,24	1.004.515,07	1.493.289,77	1.700.963,43	0,7%	70,0%
8408 -- MOTORES DE EMBOLO, DE ENCENDIDO POR COMPRESION (MOTORES DIESEL O SEMIDIESEL).	1.053.584,93	1.025.565,12	1.270.853,89	1.284.872,36	1.684.762,74	0,7%	59,9%
0709 -- LAS DEMAS HORTALIZAS FRESCAS O REFRIGERADAS.	1.101.948,20	1.215.187,11	1.410.511,54	1.414.986,73	1.641.736,53	0,7%	49,0%
7308 -- CONSTRUCCIONES Y SUS PARTES (POR EJEMPLO: PUENTES Y SUS PARTES-, COMPUERTAS DE ESCLUSAS, TORRES, CASTILLETES, PILARES, COLUMNAS, CUBIERTAS, TEJADOS, PUERTAS, VENTANAS Y SUS MARCOS, BASTIDORES Y UMBRALES, CORTINAS DE CIERRE Y BALAUSTRADAS), DE FUNDICION, DE HIERRO O ACERO, CON EXCEPCION DE LAS CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS DE LA PARTIDA 94.06; CHAPAS, BARRAS, PERFILES, TUBOS Y SIMILARES, DE FUNDICION, DE HIERRO O ACERO, PREPARADOS PARA LA CONSTRUCCION.	1.060.462,11	1.088.809,11	1.465.593,94	1.442.910,59	1.611.892,44	0,6%	52,0%
8802 -- (DESDE 01.01.96) LOS DEMAS AERONAVES (POR EJEMPLO: HELICOPTEROS O AVIONES); VEHICULOS ESPACIALES (INCLUIDOS LOS SATELITES) Y VEHICULOS DE LANZAMIENTO Y VEHICULOS SUBORBITALES.	1.091.806,91	1.154.707,55	3.055.665,22	1.662.179,43	1.559.835,21	0,6%	42,9%
3907 -- POLIACETALES, LOS DEMAS POLIETERES Y RESINAS EPOXI, EN FORMAS PRIMARIAS; POLICARBONATOS, RESINAS ALCIDICAS, POLIESTERES ALILICOS Y DEMAS POLIESTERES, EN FORMAS PRIMARIAS.	1.568.981,97	1.584.154,05	1.472.934,23	1.568.329,65	1.526.226,54	0,6%	-2,7%
3901 -- POLIMEROS DE ETILENO EN FORMAS PRIMARIAS.	948.964,94	921.414,85	1.023.073,08	1.302.719,27	1.315.284,75	0,5%	38,6%
3303 -- PERFUMES Y AGUAS DE TOCADOR.	909.222,25	980.427,58	1.173.414,17	1.202.193,40	1.311.292,61	0,5%	44,2%
0810 -- LOS DEMAS FRUTOS FRESCOS.	788.508,20	1.081.911,71	1.039.249,75	1.084.047,40	1.284.129,00	0,5%	62,9%
7216 -- PERFILES DE HIERRO O DE ACERO SIN ALEAR.	1.617.751,06	1.497.678,21	1.337.443,54	1.266.380,01	1.268.869,59	0,5%	-21,6%
8701 -- TRACTORES (EXCEPTO LAS CARRETTILLAS TRACTOR DE LA PARTIDA 87.09).	398.435,09	526.960,42	1.054.869,50	1.010.799,73	1.209.266,41	0,5%	203,5%
9403 -- LOS DEMAS MUEBLES Y SUS PARTES.	885.930,89	978.622,69	1.026.023,03	1.075.263,93	1.201.006,34	0,5%	35,6%
8481 -- ARTICULOS DE GRIFERIA Y ORGANOS SIMILARES PARA TUBERIAS, CALDERAS, DEPOSITOS CUBAS O CONTINENTES SIMILARES, INCLUIDAS LAS VALVULAS REDUCTORAS DE PRESION Y LAS VALVULAS TERMOSTATICAS.	931.337,33	1.066.390,12	1.099.241,33	1.184.541,32	1.181.956,18	0,5%	26,9%
8407 -- MOTORES DE EMBOLO ALTERNATIVO O ROTATIVO, DE ENCENDIDO POR CHISPA (MOTORES DE EXPLOSION).	648.892,55	916.579,96	1.057.499,76	1.173.704,61	1.165.999,58	0,5%	79,7%
8536 -- APARATOS PARA EL CORTE, SECCIONAMIENTO, PROTECCION, DERIVACION, EMPALME O CONEXION DE CIRCUITOS ELECTRICOS (POR EJEMPLO INTERRUPTORES, CONMUTADORES, RELES, CORTACIRCUITOS, AMORTIGUADORES DE ONDA, CLAVIJAS, TOMAS DE CORRIENTE, PORTALAMPARAS O CAJAS DE EMPALME), PARA UNA TENSION INFERIOR O IGUAL A 1.000 VOLTIOS.	738.042,28	771.426,04	836.534,89	977.617,87	1.162.102,42	0,5%	57,5%
6110 -- SUETERES, JERSEIS, "PULLOVERS", "CARDIGANS", CHALECOS Y ARTICULOS SIMILARES, DE PUNTO.	790.733,23	865.807,50	935.082,41	1.003.940,68	1.118.180,10	0,4%	41,4%
0809 -- ALBARICOQUES, CEREZAS, MELOCOTONES (INCLUIDOS LOS GRIÑONES Y NECTARINAS), CIRUELAS Y ENDRINOS, FRESCOS.	761.903,11	869.706,87	1.010.815,55	996.830,05	1.101.815,68	0,4%	44,6%
7108 -- ORO, INCLUIDO EL ORO PLATINADO, EN BRUTO, SEMILABRADO O EN POLVO.	1.862.181,32	1.874.254,09	1.728.814,20	924.837,41	1.101.027,21	0,4%	-40,9%
3808 -- INSECTICIDAS, RATICIDAS Y DEMAS ANTIRROEDORES, FUNGICIDAS, HERBICIDAS, INHIBIDORES DE GERMINACION Y REGULADORES DEL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS, DESINFECTANTES Y PRODUCTOS SIMILARES, PRESENTADOS EN FORMAS O ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR, O COMO PREPARACIONES O ARTICULOS TALES COMO CINTAS, MECHAS, Y VELAS, AZUFRADAS Y PAPELES MATAMOSCAS.	736.825,55	919.887,90	913.261,54	973.525,19	1.040.531,03	0,4%	41,2%

6109 -- T-SHIRTS Y CAMISETAS, DE PUNTO.	911.176,29	1.021.990,09	1.120.207,56	909.984,85	1.022.020,01	0,4%	12,2%
2603 -- MINERALES DE COBRE Y SUS CONCENTRADOS.	962.808,77	857.002,99	1.044.506,09	876.007,41	1.020.020,64	0,4%	5,9%
7326 -- LAS DEMAS MANUFACTURAS DE HIERRO O DE ACERO.	836.815,40	823.709,27	983.088,74	941.234,68	1.019.645,75	0,4%	21,8%
8431 -- PARTES IDENTIFICABLES COMO DESTINADAS, EXCLUSIVA O PRINCIPALMENTE, A LAS MAQUINAS O APARATOS DE LAS PARTIDAS 84.25 A 84.30.	683.877,51	950.552,22	1.831.469,85	853.639,87	1.001.378,71		
						0,4%	46,4%
2707 -- ACEITES Y DEMAS PRODUCTOS DE LA DESTILACION DE LOS ALQUITRANES DE HULLA DE ALTA TEMPERATURA; PRODUCTOS ANALOGOS EN LOS QUE LOS COMPUESTOS AROMATICOS PREDOMINEN EN PESO SOBRE LOS NO AROMATICOS.	553.715,36	535.759,00	587.952,33	1.476.583,42	995.945,42		
						0,4%	79,9%
6203 -- TRAJES O TERNOS, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, PANTALONES CON PETO Y PANTALONES CORTOS (EXCEPTO LOS DE BAÑO), QUE NO SEAN DE PUNTO, PARA HOMBRES O NIÑOS.	559.414,71	688.749,52	781.633,51	844.125,05	984.047,08		
						0,4%	75,9%
7219 -- PRODUCTOS LAMINADOS PLANOS DE ACERO INOXIDABLE, DE ANCHURA SUPERIOR O IGUAL A 600 MM.	992.987,57	967.188,07	810.258,92	971.470,82	983.482,62		
						0,4%	-1,0%
0702 -- TOMATES FRESCOS O REFRIGERADOS.	855.041,02	933.395,95	1.012.420,57	979.429,80	962.238,76		
						0,4%	12,5%
3923 -- ARTICULOS PARA EL TRANSPORTE O ENVASADO, DE PLASTICO; TAPONES, TAPAS, CAPSULAS Y DEMAS DISPOSITIVOS DE CIERRE, DE PLASTICO.	693.831,40	712.299,63	803.071,62	879.099,64	946.891,72		
						0,4%	36,5%
8512 -- APARATOS ELECTRICOS DE ALUMBRADO O DE SEÑALIZACION (CON EXCLUSION DE LOS ARTICULOS DE LA PARTIDA 85.39), LIMPIAPARABRISAS, ELIMINADORES DE ESCARCHA Y DE VAHO, ELECTRICOS, DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN CICLOS O AUTOMOVILES.	591.357,05	563.494,63	716.844,00	856.179,37	921.922,50		
						0,4%	55,9%
2005 -- (DESDE 01.01.96) LAS DEMAS LEGUMBRES Y HORTALIZAS, PREPARADAS O CONSERVADAS, SIN CONGELAR (EXCEPTO EN VINAGRE O ACIDO ACETICO Y LOS PRODUCTOS DE LA PARTIDA 20.06).	767.759,28	838.972,75	783.758,99	892.075,37	914.214,92		
						0,4%	19,1%
3920 -- LAS DEMAS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS, DE PLASTICO NO CELULAR, SIN REFORZAR, ESTRATIFICAR NI COMBINAR DE FORMA SIMILAR CON OTRAS MATERIAS, SIN SOPORTE.	723.581,01	792.733,29	776.437,05	811.339,33	905.735,58		
						0,4%	25,2%
0802 -- FRUTOS DE CASCARA FRESCOS O SECOS, INCLUSO SIN CASCARA O MONDADOS (EXCEPTO COCOS, NUECES DEL BRASIL Y NUECES DE MARAÑÓN (MEREY, CAJUIL, ANACARDO, "CAJU").	331.028,59	369.145,72	449.053,24	591.791,53	868.017,66		
						0,3%	162,2%
3207 -- PIGMENTOS, OPACIFICANTES Y COLORES PREPARADOS, COMPOSICIONES VITRIFICABLES, ENGOMBES, LUSTRES LIQUIDOS Y PREPARACIONES SIMILARES DEL TIPO DE LOS UTILIZADOS EN CERAMICA, ESMALTADOS O EN LA INDUSTRIA DEL VIDRIO; FRITA DE VIDRIO Y DEMAS VIDRIOS, EN POLVO, GRANULOS, LAMINILLAS O ESCAMAS.	738.952,53	768.090,21	805.686,22	857.594,22	854.438,28		
						0,3%	15,6%
7403 -- COBRE REFINADO Y ALEACIONES DE COBRE, EN BRUTO.	667.317,48	1.004.573,54	748.919,55	952.324,93	829.003,36		
						0,3%	24,2%
3902 -- POLIMEROS DE PROPILENO O DE OTRAS OLEFINAS, EN FORMA PRIMARIAS.	778.501,46	722.592,47	718.388,18	802.420,58	822.178,31		
						0,3%	5,6%
8428 -- LAS DEMAS MAQUINAS Y APARATOS DE ELEVACION, CARGA, DESCARGA O MANIPULACION (POR EJEMPLO: ASCENSORES, ESCALERAS MECANICAS, TRANSPORTADORES O TELEFERICOS) (EXCEPTO LOS DE LAS PARTIDAS 84.25, 84.26 Y 84.27).	638.738,73	628.985,22	683.151,23	674.165,53	812.491,23		
						0,3%	27,2%
4202 -- BAULES, MALETA, MALETIN, CARTERA, CARTAPACIO, BILLETERA, PORTAMONEDAS, PORTAMAPAS, PETACA, PITILLERA, BOLSO, MOCHILA; BOLSAS: ASEO, COMPRA, VIAJE, ARTICULOS DEPORTE; FUNDA Y ESTUCHE: GAFAS, GEMELOS, APARATO FOTOGRAFIA, CAMARA, INSTRUMENTOS MUSICA, ARMAS, HERRAMIENTA, BOTELLA, JOYA, MAQUILLAJE, ORFEBRERIA; Y SIMILAR, DE CUERO NATURAL, ARTIFICIAL O REGENERADO, PLASTICO, MATERIAS TEXTIL, FIBRA VULCANIZADA O CARTON, O RECUBIERTOS TOTAL O PARTE CON ESTAS MATERIAS O PAPEL.	485.450,70	539.915,85	595.726,13	724.052,38	801.777,80		
						0,3%	65,2%
1905 -- PRODUCTOS DE PANADERIA, PASTELERIA O GALLETERIA, INCLUSO CON CACAO; HOSTIAS, SELLOS VACIOS DEL TIPO DE LOS USADOS PARA MEDICAMENTOS, OBLEAS, PASTAS DESECADAS DE HARINA, ALMIDON O FECULA, EN HOJAS Y PRODUCTOS SIMILARES.	492.505,06	567.966,95	649.606,04	721.201,43	799.409,19		
						0,3%	62,3%
8483 -- ARBOLES DE TRANSMISION (INCLUIDOS LOS DE LEVAS Y LOS CIGUEÑALES) Y MANIVELAS; CAJAS DE COJINES Y COJINETES; ENGRANAJES Y RUEDAS DE FRICCION; HUSILLOS FILETEADOS DE BOLAS O DE RODILLOS; REDUCTORES, MULTIPLICADORES Y VARIADORES DE VELOCIDAD, INCLUIDOS LOS CONVERTIDORES DE PAR; VOLANTES Y POLEAS, INCLUIDOS LOS MOTONES; EMBRAGUES Y ORGANOS DE ACOPLAMIENTO, INCLUIDAS LAS JUNTAS DE ARTICULACION.	680.144,17	868.039,27	824.828,15	728.980,55	793.675,91		
						0,3%	16,7%
3402 -- AGENTES DE SUPERFICIE ORGANICOS (EXCEPTO EL JABON); PREPARACIONES TENSOACTIVAS, PREPARACIONES PARA LAVAR (INCLUIDAS LAS PREPARACIONES AUXILIARES DE LAVADO) Y PREPARACIONES DE LIMPIEZA, AUNQUE CONTENGAN JABON, EXCEPTO LAS DE LA PARTIDA 34.01.	594.272,52	645.770,62	698.476,82	777.518,45	786.657,65		
						0,3%	32,4%
6206 -- CAMISAS, BLUSAS Y BLUSAS CAMISERAS, QUE NO SEAN DE PUNTO, PARA MUJERES O NIÑAS.	374.864,39	449.484,00	564.361,26	656.878,30	783.649,94		
						0,3%	109,0%
8517 -- TELEFONOS, INCLUIDOS LOS TELEFONOS MOVILES (CELULARES) Y LOS DE OTRAS REDES INALAMBRICAS; LOS DEMAS APARATOS DE TRANSMISION O RECEPCION DE VOZ, IMAGEN U OTROS DATOS, INCLUIDOS LOS DE COMUNICACION EN RED CON O SIN CABLE (TALES COMO REDES LOCALES (LAN) O EXTENDIDAS (WAN), DISTINTOS DE LOS APARATOS DE TRANSMISION O RECEPCION DE LAS PARTIDAS 8443, 8525, 8527 U 8528.	362.022,30	523.623,60	474.765,68	642.789,52	772.525,52		
						0,3%	113,4%
7604 -- BARRAS Y PERFILES DE ALUMINIO.	587.872,02	651.931,17	630.053,38	694.782,17	759.650,13		
						0,3%	29,2%
8411 -- TURBORREACTORES, TURBOPROPULSORES Y DEMAS TURBINAS DE GAS.	666.826,10	728.695,44	714.346,09	660.012,86	745.206,45		
						0,3%	11,8%
8504 -- TRANSFORMADORES ELECTRICOS, CONVERTIDORES ELECTRICOS ESTATICOS (POR EJEMPLO RECTIFICADORES), BOBINAS DE REACTANCIA Y DE AUTOINDUCCION.	573.742,61	539.306,69	606.315,20	640.890,33	740.042,98		
						0,3%	29,0%
3926 -- LAS DEMAS MANUFACTURAS DE PLASTICO Y MANUFACTURAS DE LAS DEMAS MATERIAS DE LAS PARTIDAS 39.01 A 39.14.	538.810,17	580.455,96	602.060,03	637.440,54	736.364,60		
						0,3%	36,7%
7408 -- ALAMBRE DE COBRE.	872.197,18	762.656,98	690.364,04	672.622,05	718.677,19		
						0,3%	-17,6%
2711 -- GAS DE PETROLEO Y DEMAS HIDROCARBUROS GASEOSOS.	386.494,65	859.567,71	1.540.349,51	2.405.505,60	711.319,84		
						0,3%	84,0%
9405 -- APARATOS DE ALUMBRADO (INCLUIDOS LOS PROYECTORES) Y SUS PARTES, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE; ANUNCIOS, LETREROS Y PLACAS, INDICADORAS, LUMINOSOS, Y ARTICULOS SIMILARES, CON LUZ FIJADA PERMANENTEMENTE, Y SUS PARTES NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRAS PARTIDAS.	415.789,80	481.218,57	534.852,24	621.730,53	703.489,47		
						0,3%	69,2%

8413 -- BOMBAS PARA LIQUIDOS, INCLUSO CON DISPOSITIVO MEDIDOR; ELEVADORES DE LIQUIDOS.	605.179,44	637.145,75	662.200,63	667.562,25	696.662,09	0,3%	15,1%
0705 -- LECHUGAS (LACTUCA SATIVA) Y ACHICORIAS (COMPRENDIDAS LA ESCAROLA Y LA ENDIBIA) (CICHORIUM SPP.), FRESCAS O REFRIGERADAS.	514.503,26	641.976,36	634.296,15	608.123,26	694.494,79	0,3%	35,0%
2709 -- ACEITES CRUDOS DE PETROLEO O DE MINERALES BITUMINOSOS.	19,98	52,20	38,61	1.186.430,06	694.190,59	0,3%	#####
8479 -- MAQUINAS Y APARATOS MECANICOS CON UNA FUNCION PROPIA, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DE ESTE CAPITULO.	534.725,35	574.830,60	787.956,55	724.242,54	688.064,63	0,3%	28,7%
8516 -- CALENTADORES ELECTRICOS DE AGUA Y CALENTADORES ELECTRICOS DE INMERSION; APARATOS ELECTRICOS PARA LA CALEFACCION DE LOCALES, DEL SUELO O USOS SIMILARES; APARATOS ELECTROTHERMICOS PARA EL CUIDADO DEL CABELLO (POR EJEMPLO SECADORES, RIZADORES O CALIENTA-TENACILLAS) O PARA SECAR LAS MANOS; PLANCHAS ELECTRICAS; APARATOS ELECTROTHERMICOS DE USO DOMESTICO; RESISTENCIAS CALENTADORAS, EXCEPTO LAS DE LA PARTIDA 85.45.	662.118,40	622.872,72	661.448,65	530.919,67	685.483,50	0,3%	3,5%
0303 -- PESCADO CONGELADO, CON EXCLUSION DE LOS FILETES Y DEMAS CARNE DE PESCADO DE LA PARTIDA 03.04.	785.274,53	802.391,26	773.514,74	693.603,41	683.640,65	0,3%	-12,9%
7601 -- ALUMINIO EN BRUTO.	479.315,22	486.585,74	500.497,86	543.445,81	683.069,14	0,3%	42,5%
6104 -- TRAJES SASTRE, CONJUNTOS, CHAQUETAS, VESTIDOS, FALDAS, FALDAS-PANTALON PANTALONES, PANTALONES CON PETO Y PANTALONES CORTOS (EXCEPTO LOS DE BAÑO), DE PUNTO, PARA MUJERES O NIÑAS.	423.804,39	466.438,72	512.824,13	612.506,58	681.617,06	0,3%	60,8%
7214 -- BARRAS DE HIERRO O DE ACERO SIN ALEAR, SIMPLEMENTE FORJADAS, LAMINADAS O EXTRUDIDAS, EN CALIENTE, ASI COMO LAS SOMETIDAS A TORSION DESPUES DEL LAMINADO.	980.044,07	1.125.568,27	989.158,91	890.992,44	674.326,40	0,3%	-31,2%
8409 -- PARTES IDENTIFICABLES COMO DESTINADAS, EXCLUSIVA O PRINCIPALMENTE, A LOS MOTORES DE LAS PARTIDAS 84.07 U 84.08	565.117,97	535.525,78	477.566,77	528.644,26	672.491,61	0,3%	19,0%
2933 -- COMPUESTOS HETEROCICLICOS CON HETEROATOMO(S) DE NITROGENO EXCLUSIVAMENTE.	478.627,45	499.918,42	549.518,69	586.639,52	671.217,37	0,3%	40,2%
7901 -- CINCO EN BRUTO.	648.773,63	618.492,16	525.609,66	577.738,05	654.131,38	0,3%	0,8%
2716 -- ENERGIA ELECTRICA (PARTIDA DISCRECIONAL).	471.278,56	598.766,09	549.012,11	541.338,31	653.027,87	0,3%	38,6%
7304 -- TUBOS Y PERFILES HUECOS, SIN SOLDADURA, DE HIERRO O DE ACERO.	712.255,27	729.763,60	708.994,40	743.757,55	651.481,29	0,3%	-8,5%
6202 -- ABRIGOS, CHAQUETONES, CAPAS, ANORAKS, CAZADORAS Y ARTICULOS SIMILARES, PARA MUJERES O NIÑAS, CON EXCLUSION DE LOS DE PUNTO Y DE LOS ARTICULOS DE LA PARTIDA 62.04.	272.797,28	345.039,08	405.945,42	513.535,93	648.653,85	0,3%	137,8%
3304 -- PREPARACIONES DE BELLEZA, DE MAQUILLAJE Y PARA EL CUIDADO DE LA PIEL, EXCEPTO LOS MEDICAMENTOS, INCLUIDAS LAS PREPARACIONES ANTISOLARES Y BRONCEADORAS; PREPARACIONES PARA MANICURAS O PEDICUROS.	489.855,18	484.550,65	544.197,14	603.467,40	627.851,59	0,3%	28,2%
4811 -- PAPEL, CARTON, GUATA DE CELULOSA Y NAPAS DE FIBRAS DE CELULOSA, ESTUCADOS, RECUBIERTOS, IMPREGNADOS O REVESTIDOS, COLOREADOS O DECORADOS EN LA SUPERFICIE O IMPRESOS, EN BOBINAS O EN HOJAS, EXCEPTO DE LOS PRODUCTOS DE LAS PARTIDAS 48.03, 48.09 O 48.10.	495.774,76	543.585,40	559.967,68	592.191,41	623.580,30	0,2%	25,8%
2713 -- COQUE DE PETROLEO, BETUN DE PETROLEO Y DEMAS RESIDUOS DE LOS ACEITES DE PETROLEO O DE MINERALES BITUMINOSOS.	660.921,42	775.790,72	879.830,67	767.368,33	618.050,11	0,2%	-6,5%
8421 -- CENTRIFUGADORAS Y SECADORAS CENTRIFUGAS; APARATOS PARA FILTRAR O DEPURAR LIQUIDOS O GASES.	484.565,69	559.397,12	567.025,08	557.516,30	607.098,46	0,2%	25,3%
2009 -- JUGOS DE FRUTAS (INCLUIDO EL MOSTO DE UVA) O DE LEGUMBRES U HORTALIZAS, SIN FERMENTAR Y SIN ALCOHOL, INCLUSO AZUCARADOS O EDULCORADOS DE OTRO MODO.	638.170,78	685.005,55	658.662,66	608.795,65	593.707,11	0,2%	-7,0%
1604 -- PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO; CAVIAR Y SUS SUCEDANEOS PREPARADOS CON HUEVAS DE PESCADO.	567.529,52	597.579,78	587.549,52	577.645,22	592.660,73	0,2%	4,4%
8422 -- LAVAVAJILLAS; MAQUINAS Y APARATOS PARA LIMPIAR O SECAR BOTELLAS Y DEMAS RECIPIENTES; MAQUINAS Y APARATOS PARA LLENAR, CERRAR, CAPSULAR O ETIQUETAR BOTELLAS, CAJAS, SACOS Y DEMAS CONTINENTES; MAQUINAS Y APARATOS PARA EMPAQUETAR O ENVASAR MERCANCIAS; MAQUINAS Y APARATOS PARA GASIFICAR BEBIDAS.	477.706,35	540.002,92	711.904,81	536.629,14	588.741,35	0,2%	23,2%
0307 -- MOLUSCOS, INCLUSO SEPARADOS DE LAS VALVAS, VIVOS, FRESCOS, REFRIGERADOS, CONGELADOS, SECOS, SALADOS O EN SALMUERA; INVERTEBRADOS ACUATICOS, EXCEPTO LOS CRUSTACEOS Y MOLUSCOS, VIVOS, FRESCOS, REFRIGERADOS, CONGELADOS, SECOS, SALADOS O EN SALMUERA; HARINA, POLVO Y "PELLETS" DE INVERTEBRADOS ACUATICOS, EXCEPTO DE LOS CRUSTACEOS, APTOS PARA LA ALIMENTACION HUMANA.	482.914,03	471.933,88	411.669,78	495.303,26	587.038,98	0,2%	21,6%
2309 -- PREPARACIONES DEL TIPO DE LAS UTILIZADAS PARA LA ALIMENTACION DE LOS ANIMALES.	409.930,04	470.120,48	486.068,49	486.197,31	577.434,17	0,2%	40,9%
0807 -- MELONES, SANDIAS Y PAPAAYAS, FRESCOS.	412.404,13	476.188,62	562.949,16	492.389,81	570.877,85	0,2%	38,4%
3826 -- (DESDE 01.01.12) BIODIESEL Y SUS MEZCLAS, SIN ACEITES DE PETROLEO O DE MINERAL BITUMINOSO O CON UN CONTENIDO INFERIOR AL 70% EN PESO.		506.607,82	616.021,02	514.940,78	558.648,17	0,2%	# DIV 0!



2208 -- (DESDE 01.01.96) ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURALIZAR CON UN GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO INFERIOR A 80% VOL; AGUARDIENTES, LICORES Y DEMAS BEBIDAS ESPIRITUOSAS.	487.292,08	564.185,25	600.269,07	581.791,74	552.308,38	0,2%	13,3%
8412 -- LOS DEMAS MOTORES Y MAQUINAS MOTRICES.	274.129,42	305.504,92	332.844,29	394.398,54	547.726,23	0,2%	99,8%
8507 -- ACUMULADORES ELECTRICOS, INCLUIDOS LOS SEPARADORES, AUNQUE SEAN CUADRADOS O RECTANGULARES.	552.722,36	486.434,19	583.710,98	505.308,30	545.321,35	0,2%	-1,3%
8538 -- PARTES IDENTIFICABLES COMO DESTINADAS, EXCLUSIVA O PRINCIPALMENTE, A LOS APARATOS DE LAS PARTIDAS 85.35, 85.36 Y 85.37.	417.123,38	445.758,55	485.833,96	514.042,99	537.554,71	0,2%	28,9%
2106 -- PREPARACIONES ALIMENTICIAS NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRAS PARTIDAS.	395.594,52	433.941,49	481.900,89	513.236,09	519.180,41	0,2%	31,2%
2902 -- HIDROCARBUROS CICLICOS.	405.116,93	470.483,86	380.686,06	472.170,91	516.302,52	0,2%	27,4%
4016 -- LAS DEMAS MANUFACTURAS DE CAUCHO VULCANIZADO SIN ENDURECER.	483.636,33	498.250,23	485.281,78	478.768,29	513.741,68	0,2%	6,2%
SubTotal	135.098.425,20	144.920.097,01	153.292.012,49	157.379.186,76	163.219.934,62	65,2%	20,8%
Total	215.230.370,71	226.114.593,97	235.814.069,04	240.581.830,22	250.241.332,17	100,0%	16,3%

Tabla Sectores Icx

Parámetro						Valor		
PRODUCTOS						TODOS LOS PRODUCTOS		
FLUJO						EXPORTACIÓN		
PROVINCIA						ESPAÑA		
NÚMERO DE MIEMBROS						100		
2ª MEDIDA						NINGUNO		
MEDIDA						VALOR		
PAISES						TODOS LOS PAÍSES		
DIVISA						EUROS		
PERIODO						2015 - PERIODOANIO#4		
	2011	2012	2013	2014	2015			
	Measures	Measures	Measures	Measures				
Sectores ICEX	Miles - Euros	2015%	2011-15					
4130101 -- automóviles	27.020.657,47	23.989.181,27	27.422.585,90	29.711.194,02	35.260.235,19	14,1%	30,5%	
4130201 -- equipos, componentes y accesorios de automoción	15.267.098,10	15.069.849,96	15.651.068,57	15.980.889,60	17.065.730,83	6,8%	11,8%	
4320100 -- Combustibles y lubricantes	11.667.365,39	16.219.977,97	15.287.418,95	16.759.335,86	11.474.938,08	4,6%	-1,6%	
4210201 -- Productos de fundición y siderúrgicos	11.188.137,09	10.744.955,83	10.589.854,34	10.520.975,94	10.261.539,28	4,1%	-8,3%	
4330104 -- Farmaquímica	9.271.702,35	9.874.877,82	9.775.254,74	9.484.938,27	10.210.444,43	4,1%	10,1%	
4330105 -- Materias primas y semimanufacturas de plástico	7.131.749,85	7.291.971,44	7.496.440,58	8.093.077,72	8.366.976,11	3,3%	17,3%	
3020701 -- Confección femenina	4.981.049,48	5.616.770,60	6.268.605,50	6.745.461,41	7.379.375,06	2,9%	48,1%	
4350500 -- Otros productos no comprendidos en otro sector	6.902.928,16	10.047.998,92	9.840.647,81	9.589.386,46	7.066.248,59	2,8%	2,4%	
4090101 -- Material eléctrico	3.840.330,75	4.118.974,70	4.449.642,56	4.709.081,15	5.027.155,34	2,0%	30,9%	
4330102 -- Química orgánica	3.548.241,26	3.703.790,77	3.739.693,03	3.954.482,94	3.970.741,60	1,6%	11,9%	
4150201 -- equipamiento navegación aérea	2.930.432,30	3.037.297,92	3.023.731,25	3.142.760,22	3.522.248,43	1,4%	20,2%	
1010201 -- Cítricos, frescos	2.567.003,56	2.802.942,23	2.977.617,04	2.951.532,54	3.248.168,90	1,3%	26,5%	
4330199 -- Otros productos químicos	1.959.364,47	2.401.282,05	2.580.360,10	2.636.324,95	2.870.651,30	1,1%	46,5%	
1050501 -- Aceite de oliva	1.969.277,26	2.018.971,18	2.117.412,13	2.935.510,28	2.825.200,38	1,1%	43,5%	
3020400 -- Calzado	1.981.056,76	1.970.987,70	2.152.906,01	2.467.266,88	2.795.119,18	1,1%	41,1%	
1010108 -- Hortalizas de fruto, frescas	1.970.117,27	2.405.886,99	2.678.301,38	2.587.672,21	2.782.926,33	1,1%	41,3%	
4350402 -- Productos semielaborados de aluminio	2.089.576,95	2.133.400,31	2.143.439,06	2.321.225,77	2.734.522,31	1,1%	30,9%	
4090201 -- Maquinaria eléctrica	3.354.211,78	3.068.549,24	2.944.972,15	2.479.878,72	2.674.929,50	1,1%	-20,3%	
4340101 -- Pavimentos y revestimientos cerámicos	1.893.687,45	2.084.031,30	2.242.557,13	2.328.773,64	2.452.165,40	1,0%	29,5%	
4350302 -- Pasta de papel y papel	2.191.994,64	2.317.180,23	2.361.369,75	2.307.613,58	2.414.403,79	1,0%	10,1%	
4350401 -- Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	2.339.262,19	2.709.677,13	2.266.211,49	2.428.869,08	2.365.035,91	0,9%	1,1%	
4320300 -- Instalaciones completas, maquinaria y equipos para generar energía	1.697.833,86	1.749.944,36	1.742.167,39	2.077.096,89	2.291.730,88	0,9%	35,0%	
4050301 -- maquinaria de transporte y elevación	1.892.179,25	2.009.817,74	2.031.847,69	2.059.605,04	2.185.730,20	0,9%	15,5%	
3020603 -- Tejidos para confección	1.779.988,69	1.812.606,18	1.912.764,50	1.976.897,68	1.997.521,51	0,8%	12,2%	
4220101 -- Equipos para manipulación de fluidos	1.447.862,76	1.556.083,67	1.597.886,29	1.670.639,83	1.760.015,92	0,7%	21,6%	

1010302 -- Conservas vegetales	1.270.509,73	1.363.856,33	1.379.375,57	1.537.850,38	1.650.414,79	0,7%	29,9%
3020702 -- Confección masculina	892.113,76	1.037.196,35	1.197.207,92	1.321.732,39	1.601.521,91	0,6%	79,5%
4150101 -- aeronaves	1.094.804,82	1.157.929,57	3.058.528,96	1.651.216,74	1.558.930,95	0,6%	42,4%
1030102 -- Carne de la especie porcina fresca o refrigerada	1.187.638,29	1.385.568,77	1.466.208,45	1.401.290,73	1.481.980,09	0,6%	24,8%
1030202 -- Carne de la especie porcina, congelada	1.006.513,77	1.136.747,58	1.050.971,64	1.292.483,39	1.468.757,81	0,6%	45,9%
4330108 -- Pinturas, barnices, tinta de imprenta y mastiques	976.972,53	1.109.014,47	1.204.035,18	1.229.805,58	1.339.532,38	0,5%	37,1%
4350101 -- Minerales metálicos y no metálicos (excepto cobre y cinc)	2.095.157,69	1.950.043,25	1.798.369,34	1.145.352,81	1.319.626,00	0,5%	-37,0%
1010204 -- Bayas y frutas pequeñas, frescas	866.050,74	958.134,95	1.066.401,10	1.098.735,24	1.315.985,75	0,5%	52,0%
3020901 -- Perfumería	909.222,25	980.427,58	1.173.414,17	1.202.193,40	1.311.292,61	0,5%	44,2%
4050201 -- Maquinaria de construcción y obras públicas	1.469.774,05	1.592.559,28	1.596.557,49	1.372.572,74	1.309.395,45	0,5%	-10,9%
4010103 -- Equipos de telecomunicaciones	800.686,88	1.000.900,45	892.692,31	1.042.633,08	1.307.588,67	0,5%	63,3%
4340701 -- Aparatos sanitarios y grifería	983.276,57	1.073.374,25	1.120.892,08	1.220.513,67	1.231.466,94	0,5%	25,2%
4330101 -- Química inorgánica	967.654,10	1.001.952,67	1.114.960,54	1.098.722,15	1.185.576,36	0,5%	22,5%
1010106 -- Hortalizas de hoja, frescas	825.491,31	993.138,31	1.053.516,69	1.048.153,43	1.162.656,62	0,5%	40,8%
1010203 -- Frutas de hueso, frescas	761.903,11	869.706,87	1.010.815,55	996.830,05	1.101.815,68	0,4%	44,6%
4120504 -- Otra maquinaria	785.896,87	776.515,57	938.188,40	968.907,47	1.082.953,17	0,4%	37,8%
4350102 -- Cobre y sus aleaciones	962.808,77	857.002,99	1.044.506,09	876.007,41	1.020.020,64	0,4%	5,9%
2010102 -- Vinos con D.O.	803.863,85	896.554,24	951.184,98	953.192,63	1.013.042,82	0,4%	26,0%
4240603 -- Instrumentos de precisión y medida para uso científico o industrial	697.473,60	723.359,09	733.764,19	841.894,29	970.981,16	0,4%	39,2%
3010201 -- Electrodomésticos línea blanca	978.153,60	1.026.219,47	980.393,80	736.545,34	966.860,69	0,4%	-1,2%
4030202 -- Envases y embalajes de plástico	716.636,58	727.433,09	821.270,60	895.358,96	963.213,87	0,4%	34,4%
4030201 -- Envases y embalajes metálicos	826.035,57	848.668,31	897.042,41	925.157,19	941.389,73	0,4%	14,0%
3010301 -- Mueble de hogar	726.290,20	692.921,41	767.930,64	847.789,43	934.157,77	0,4%	28,6%
4330106 -- Materias primas y semimanufacturas de caucho natural	905.243,76	891.998,18	816.598,66	829.948,47	903.968,10	0,4%	-0,1%
4070201 -- Fritas y esmaltes cerámicos	738.952,53	768.090,21	805.686,22	857.594,22	854.438,28	0,3%	15,6%
1040105 -- Moluscos y crustáceos e invertebrados congelados, secos o en salmuera	651.193,56	615.493,50	586.949,77	684.969,30	828.772,66	0,3%	27,3%
4020501 -- Protección de cultivos	734.928,72	857.755,47	849.606,77	752.749,18	819.363,37	0,3%	11,5%
3020904 -- Aseo e higiene personal	737.494,60	705.505,71	708.368,83	727.286,23	809.755,72	0,3%	9,8%

4350202 -- Semimanufacturas de madera	623.572,08	607.590,49	610.394,73	646.500,43	729.960,39	0,3%	17,1%
1040201 -- Conservas de pescado y marisco	579.398,54	689.504,69	681.079,10	672.308,47	704.620,31	0,3%	21,6%
3010400 -- Iluminación	415.789,80	481.218,57	534.852,24	621.730,53	703.489,47	0,3%	69,2%
4140201 -- material ferroviario	484.966,14	593.196,64	677.176,68	749.021,63	692.160,64	0,3%	42,7%
1040102 -- Pescados congelados	785.274,53	802.391,26	773.514,74	693.603,41	683.640,65	0,3%	-12,9%
4360201 -- Equipamiento para hostelería y restauración	597.678,83	728.161,02	625.394,67	616.318,37	676.964,58	0,3%	13,3%
2010300 -- Vinos de mesa	606.383,87	695.896,73	710.624,71	673.234,94	673.213,10	0,3%	11,0%
3020101 -- Cueros y pieles en bruto y curtidos	692.101,77	705.198,11	783.091,57	734.851,37	671.203,58	0,3%	-3,0%
4140101 -- trenes	777.740,46	974.156,10	598.819,03	990.480,67	668.554,62	0,3%	-14,0%
4340804 -- Elementos de fijación	603.969,76	616.692,60	597.080,50	613.639,57	656.580,63	0,3%	8,7%
1010205 -- Frutas subtropicales, frescas	244.379,27	593.757,32	494.762,43	604.441,58	655.836,58	0,3%	168,4%
4310101 -- productos de limpieza e higiene profesional	505.998,31	532.110,62	574.995,88	651.023,09	654.196,10	0,3%	29,3%
4320200 -- Energía eléctrica	471.278,56	598.766,09	549.012,11	541.338,31	653.027,87	0,3%	38,6%
1050602 -- Otras grasas y aceites vegetales	640.876,31	999.921,24	845.384,97	658.927,90	646.919,10	0,3%	0,9%
4200201 -- Accesorios y componentes para máquinas herramienta	501.308,71	731.168,00	769.208,03	630.217,10	646.205,18	0,3%	28,9%
4340300 -- Cementos, yesos y cales	370.971,95	476.071,19	526.253,60	611.195,27	643.906,02	0,3%	73,6%
3020902 -- Cosmética	489.855,18	484.550,65	544.197,14	603.467,40	627.851,59	0,3%	28,2%
2030200 -- Zumos	638.170,78	685.005,55	658.662,66	608.795,65	593.707,11	0,2%	-7,0%
4010102 -- Electrónica industrial	388.109,22	381.337,58	410.318,85	493.302,39	590.792,32	0,2%	52,2%
1010206 -- Melones y sandías, frescos	410.264,62	473.318,76	559.764,17	490.362,14	568.076,41	0,2%	38,5%
4350599 -- Otros productos sin elaborar	1.393.048,01	1.627.318,69	792.205,12	511.351,08	563.980,27	0,2%	-59,5%
1050806 -- Café, extractos y sucedáneos	470.472,85	491.592,45	478.103,77	498.538,27	553.421,86	0,2%	17,6%
4020101 -- Maquinaria agrícola, aperos y componentes	576.559,97	593.679,69	586.690,75	575.894,94	549.235,49	0,2%	-4,7%
2010400 -- Resto de vinos	451.926,37	504.027,13	562.927,96	515.551,61	544.305,78	0,2%	20,4%
1050203 -- Otros productos de panadería, bollería y panadería industrial	310.170,17	343.469,53	404.744,50	476.252,49	534.625,59	0,2%	72,4%
4270401 -- Material fungible	359.793,24	418.986,13	486.948,32	588.285,72	508.128,70	0,2%	41,2%
4340602 -- Artículos de hormigón, yeso y cemento	343.624,26	341.760,25	384.245,09	438.638,01	506.744,20	0,2%	47,5%
3010102 -- Textil hogar confeccionado	354.350,01	342.075,63	378.411,85	457.976,46	501.436,09	0,2%	41,5%
2010103 -- Vinos con D.O. Calificada	373.112,41	397.003,58	452.042,47	465.771,95	494.336,63	0,2%	32,5%
4030101 -- Maquinaria de envase y embalaje	388.201,36	432.651,35	622.828,88	469.453,43	493.418,79	0,2%	27,1%
3030301 -- Juguetes	355.484,90	310.893,72	354.517,38	362.106,96	491.969,43	0,2%	38,4%
3030101 -- Papelería y escritorio	728.728,80	533.808,50	514.749,77	474.115,54	491.323,83	0,2%	-32,6%
1050805 -- Otra alimentación diversa	372.034,84	407.813,41	456.340,17	486.392,02	491.222,47	0,2%	32,0%
4180101 -- Defensa y seguridad militar	1.411.259,42	396.222,85	585.269,22	439.457,38	485.184,81	0,2%	-65,6%
3020301 -- bolsos y maletines	275.206,90	306.690,43	354.688,54	455.587,24	482.615,38	0,2%	75,4%
1040101 -- Pescados frescos o refrigerados	367.650,01	369.791,46	373.245,43	416.067,92	477.672,09	0,2%	29,9%
3020903 -- Cuidado del cabello	384.263,60	415.841,40	436.716,65	431.434,07	473.682,60	0,2%	23,3%
1030101 -- Carne de la especie bovina fresca o refrigerada	324.689,26	395.637,83	394.559,83	380.804,62	467.387,54	0,2%	43,9%
3040201 -- Libros	437.174,93	434.575,77	424.799,22	439.768,19	456.328,23	0,2%	4,4%
4340803 -- Cerrajería y herrajes	372.772,72	382.592,62	390.691,40	416.237,12	447.401,65	0,2%	20,0%
4350501 -- Fibras, jugos y extractos vegetales	284.213,87	359.801,63	369.779,13	391.911,72	447.078,94	0,2%	57,3%
SubTotal	184.910.357,71	195.418.230,78	202.747.465,86	208.224.601,19	215.777.655,73		

Tabla Estadísticas Navarra y mejora posición respecto a España

	NAVARRA					2015% Evol 11 15	% Total de Esj	Ganancia posi	
	2011	2012	2013	2014	2015				
	Measures	Measures	Measures	Measures	Measures				
Países	Miles - Euros								
FR -- Francia	1.541.009,64	1.296.852,84	1.325.925,98	1.418.120,41	1.468.224,81	17%	-5%	3,8%	-9%
DE -- Alemania	1.314.584,78	1.207.310,72	1.259.838,36	1.303.049,34	1.376.919,47	16%	5%	5,1%	-18%
IT -- Italia	888.718,41	584.360,20	467.873,89	494.553,36	639.156,60	8%	-28%	3,4%	-35%
GB -- Reino Unido	468.193,78	475.524,39	653.626,23	618.293,06	621.059,85	7%	33%	3,4%	3%
PT -- Portugal	310.063,66	278.674,67	283.556,61	362.760,73	358.858,97	4%	16%	2,0%	14%
MX -- México	260.631,38	190.574,89	202.919,70	296.631,77	355.318,29	4%	36%	8,3%	-9%
TR -- Turquía	209.130,71	244.692,76	302.817,29	318.326,19	301.891,86	4%	44%	5,9%	31%
US -- Estados Unidos	233.845,30	231.871,48	185.462,63	328.923,91	286.414,32	3%	22%	2,5%	-22%
PL -- Polonia	398.444,61	252.829,81	168.002,37	212.367,40	266.951,47	3%	-33%	5,6%	-71%
BE -- Bélgica	280.263,65	258.780,90	235.023,03	256.039,42	217.669,81	3%	-22%	3,3%	-32%
NL -- Países Bajos	305.509,85	259.091,13	177.645,37	200.786,75	212.511,77	3%	-30%	2,7%	-56%
CZ -- República Checa	116.185,74	134.638,60	117.705,00	146.247,73	168.030,39	2%	45%	8,2%	19%
BR -- Brasil	74.396,48	96.326,17	92.679,79	140.931,28	153.424,99	2%	106%	5,6%	101%
ZA -- Sudáfrica	64.823,04	64.819,78	91.902,83	166.474,70	131.492,51	2%	103%	10,3%	68%
SE -- Suecia	120.452,86	75.585,32	77.852,60	86.765,86	123.468,77	1%	3%	5,6%	-8%
DK -- Dinamarca	62.288,46	77.072,61	83.450,20	94.666,32	110.712,92	1%	78%	7,6%	53%
CH -- Suiza	109.115,67	90.134,84	103.114,13	105.850,44	103.365,68	1%	-5%	2,7%	1%
GR -- Grecia	86.891,61	52.975,46	50.899,76	62.937,67	93.605,86	1%	8%	4,7%	-20%
HU -- Hungría	48.433,91	52.133,39	58.070,83	81.657,12	88.756,14	1%	83%	6,5%	81%
AT -- Austria	132.847,05	108.778,70	105.101,42	87.692,79	83.079,11	1%	-37%	4,1%	-44%
CN -- China	102.789,06	80.761,04	93.764,19	69.867,00	73.445,53	1%	-29%	1,7%	-60%
IN -- India	67.206,97	39.806,43	53.383,46	49.239,09	68.661,88	1%	2%	5,5%	8%
MA -- Marruecos	64.537,54	63.459,34	61.115,63	62.790,81	64.623,32	1%	0%	1,1%	-48%
UY -- Uruguay	1.528,79	2.062,79	45.929,66	8.579,58	63.879,99	1%	4078%	21,3%	3985%
IL -- Israel	46.660,56	26.912,96	35.015,09	36.510,61	62.535,37	1%	34%	4,7%	12%
SK -- Eslovaquia	47.089,33	37.545,91	44.617,78	49.442,82	49.791,99	1%	6%	6,3%	-26%
DZ -- Argelia	67.044,74	116.609,97	146.809,60	151.410,71	49.390,98	1%	-26%	1,5%	-57%
CL -- Chile	16.430,43	19.580,16	53.778,99	46.621,79	46.837,25	1%	185%	3,4%	130%
RU -- Rusia	31.383,84	62.009,33	72.562,97	66.213,51	46.225,69	1%	47%	2,8%	81%
SA -- Arabia Saudita	30.184,73	22.055,47	21.256,79	25.530,02	44.836,06	1%	49%	1,4%	-82%
JO -- Jordania	2.135,45	1.878,69	1.902,80	2.996,48	42.249,57	0%	1878%	14,4%	1842%
FI -- Finlandia	30.888,49	27.619,94	72.219,10	76.462,32	41.773,76	0%	35%	4,6%	18%
RO -- Rumanía	204.773,02	48.551,26	29.669,46	61.213,47	41.190,07	0%	-80%	2,2%	-115%
AU -- Australia	11.995,54	15.625,83	44.835,68	24.351,70	37.335,36	0%	211%	2,3%	205%
EG -- Egipto	9.769,82	12.225,97	113.055,61	19.857,14	33.641,49	0%	244%	2,5%	174%
PH -- Filipinas	7.913,11	23.334,26	18.278,90	22.212,02	28.848,49	0%	265%	7,1%	155%
CA -- Canadá	14.796,94	16.143,92	12.648,77	46.223,63	26.212,38	0%	77%	1,9%	61%
SI -- Eslovenia	21.746,04	18.710,04	22.546,60	31.093,06	26.161,79	0%	20%	5,5%	12%
LT -- Lituania	26.195,41	22.679,30	31.150,78	39.636,01	25.004,19	0%	-5%	6,5%	-84%
NO -- Noruega	21.254,07	22.990,88	18.606,57	21.193,56	24.223,24	0%	14%	2,6%	53%
JP -- Japón	11.951,08	11.270,31	12.511,34	24.726,95	24.094,45	0%	102%	1,0%	66%
IE -- Irlanda	26.282,95	25.071,42	27.935,96	23.815,02	22.545,11	0%	-14%	1,6%	-121%
KR -- Corea del Sur	13.392,62	10.800,14	12.619,02	14.780,34	19.681,76	0%	47%	1,1%	-87%
TN -- Túnez	51.762,92	58.991,53	25.105,86	15.830,90	19.323,19	0%	-63%	2,6%	-49%
AE -- Emiratos Árabes Unidos	16.454,40	13.993,90	9.333,45	19.799,63	15.932,79	0%	-3%	0,9%	-43%
AR -- Argentina	15.459,83	20.657,62	18.133,68	18.375,12	14.565,04	0%	-6%	1,1%	-36%
LU -- Luxemburgo	26.868,27	14.730,83	14.046,23	14.352,24	14.080,48	0%	-48%	4,9%	-108%
JM -- Jamaica	97,06	138,50	312,46	90,11	13.237,39	0%	13538%	#N/A	#N/A
TH -- Tailandia	16.154,34	15.741,56	13.636,41	14.336,03	13.019,20	0%	-19%	3,2%	-21%
QA -- Qatar	4.124,03	7.290,39	5.290,26	9.629,38	12.092,11	0%	193%	4,4%	153%



HN -- Honduras	608,74	754,51	1.322,74	18.876,99	12.065,41	0%	1882%	#N/A	#N/A
CO -- Colombia	9.826,45	11.874,05	8.951,91	9.530,54	10.042,59	0%	2%	1,1%	-57%
IR -- Irán	22.447,45	16.125,93	8.391,82	28.681,21	8.721,04	0%	-61%	3,7%	3%
PA -- Panamá	3.354,36	3.380,42	3.151,83	3.018,88	8.532,14	0%	154%	2,2%	140%
HK -- China-Hong Kong	6.129,78	7.242,89	6.205,78	7.223,99	8.244,87	0%	35%	1,0%	39%
MY -- Malasia	10.099,76	3.195,25	2.451,23	4.342,03	7.753,71	0%	-23%	1,0%	-175%
NZ -- Nueva Zelanda	10.609,99	4.881,31	12.356,68	3.840,97	7.750,97	0%	-27%	3,2%	-129%
NG -- Nigeria	8.448,91	9.273,06	8.997,69	7.250,78	7.368,14	0%	-13%	2,4%	-25%
BG -- Bulgaria	17.618,73	9.674,24	9.239,88	10.002,75	7.013,58	0%	-60%	0,6%	-69%
TW -- Taiwán	3.587,86	3.451,77	3.424,51	3.320,50	6.929,98	0%	93%	1,4%	60%
ID -- Indonesia	6.105,47	3.876,76	3.526,35	8.293,75	6.859,77	0%	12%	1,5%	-48%
XS -- Serbia	5.076,57	7.753,49	6.948,40	6.305,02	6.354,16	0%	25%	3,7%	-11%
CU -- Cuba	999,88	2.570,98	7.364,72	4.945,42	6.049,53	0%	505%	0,6%	456%
PE -- Perú	4.843,36	7.026,52	5.517,35	8.988,21	5.861,61	0%	21%	1,0%	-23%
TT -- Trinidad Y Tobago	9.716,81	608,49	790,20	953,33	5.727,83	0%	-41%	#N/A	#N/A
MU -- Mauricio	37,48	92,72	80,87	146,79	5.636,83	0%	14941%	#N/A	#N/A
LV -- Letonia	1.771,87	1.907,64	2.480,79	2.848,93	5.074,71	0%	186%	2,5%	110%
AD -- Andorra	5.521,29	5.935,01	5.116,81	5.214,71	4.770,53	0%	-14%	0,6%	-13%
KW -- Kuwait	1.422,92	1.120,86	5.409,85	2.723,98	4.742,63	0%	233%	1,3%	148%
UA -- Ucrania	5.732,74	8.384,95	7.732,99	7.192,36	4.288,79	0%	-25%	1,9%	8%
SG -- Singapur	5.506,87	4.515,37	5.166,88	2.858,56	4.063,85	0%	-26%	0,8%	-44%
VE -- Venezuela	12.121,29	37.223,23	24.283,38	43.771,98	4.055,55	0%	-67%	1,1%	9%
CY -- Chipre	19.724,96	1.997,02	1.766,74	2.717,65	3.984,61	0%	-80%	1,5%	-94%
GT -- Guatemala	850,74	1.120,03	1.610,17	2.498,37	3.707,75	0%	336%	1,8%	252%
BB -- Barbados			0,00	0,00	3.686,40	0%	#iDIV/0!	#N/A	#iDIV/0!
LY -- Libia	71,82	516,21	9.106,61	12.758,10	3.528,98	0%	4813%	0,7%	4423%
EC -- Ecuador	2.102,12	2.988,95	3.618,25	3.195,72	3.501,15	0%	67%	0,9%	19%
LB -- Líbano	2.216,13	3.039,23	3.054,93	2.882,29	3.467,03	0%	56%	0,7%	-32%
VN -- Vietnam	1.999,21	898,51	808,00	2.508,64	3.332,00	0%	67%	0,9%	0%
DO -- República Dominicana	1.029,18	26.007,59	1.749,51	1.713,71	3.116,99	0%	203%	0,7%	127%
HR -- Croacia	18.264,85	30.356,27	12.112,21	3.218,15	2.975,66	0%	-84%	0,9%	-136%
CR -- Costa Rica	7.733,52	1.357,76	41.662,61	2.757,61	2.801,84	0%	-64%	1,5%	-115%
BY -- Bielorrusia	6.031,30	3.060,77	6.574,57	5.994,89	2.763,75	0%	-54%	#N/A	#N/A
MK -- Macedonia	353,90	1.037,81	747,52	2.175,03	2.619,35	0%	640%	#N/A	#N/A
BA -- Bosnia Herzegovina	6.588,19	5.942,86	2.631,54	4.899,25	2.515,54	0%	-62%	#N/A	#N/A
SV -- El Salvador	898,07	1.754,95	1.199,76	1.115,52	2.294,84	0%	156%	#N/A	#N/A
IQ -- Iraq	400,42	854,47	875,04	1.577,62	2.155,15	0%	438%	1,0%	356%
BJ -- Benín	981,12	252,93	1.332,01	1.374,52	1.861,43	0%	90%	#N/A	#N/A
KE -- Kenia	1.534,10	1.361,52	11.456,63	2.452,46	1.797,24	0%	17%	#N/A	#N/A
IS -- Islandia	423,76	948,50	832,66	1.257,60	1.601,95	0%	278%	#N/A	#N/A
MM -- Myanmar	0,48	13,85	0,01	223,27	1.550,27	0%	320688%	#N/A	#N/A
SN -- Senegal	736,44	724,40	675,36	433,75	1.549,40	0%	110%	0,5%	27%
PY -- Paraguay	800,68	587,53	1.001,12	937,98	1.521,92	0%	90%	#N/A	#N/A
MT -- Malta	2.829,37	977,94	1.218,67	1.562,39	1.421,03	0%	-50%	0,4%	-102%
EE -- Estonia	2.336,98	1.662,05	2.474,41	1.279,44	1.397,70	0%	-40%	0,6%	-154%
GH -- Ghana	775,12	1.762,99	1.158,58	1.600,70	1.370,79	0%	77%	0,7%	57%
BH -- Bahréin	2.897,92	636,52	392,06	607,26	1.155,77	0%	-60%	0,9%	-127%
SM -- San Marino	61,31	136,95	170,53	261,54	1.124,60	0%	1734%	#N/A	#N/A
PK -- Pakistán	726,53	1.327,35	2.266,44	926,12	1.080,81	0%	49%	0,5%	-17%
MR -- Mauritania	675,34	233,99	1.171,60	15.343,61	1.025,06	0%	52%	0,7%	58%
SubTotal	8.269.334,11	7.134.706,73	7.426.121,32	8.118.862,14	8.439.170,79	100%	2%	3,4%	-14%
Total	8.302.314,59	7.235.764,41	7.447.174,86	8.141.092,16	8.456.077,76	100%	2%	3,4%	-14%

Ranking facilidad para hacer negocios (fuente: banco mundial)

TABLE 1.1 Ease of doing business ranking

Rank	Economy	DTF score	Rank	Economy	DTF score	Rank	Economy	DTF score
1	New Zealand	87.01 ↑	65	Azerbaijan	67.99 ↑	128	Tajikistan	55.34 ↑
2	Singapore	85.05 ↑	66	Oman	67.73 ↑	129	Cabo Verde	55.28
3	Denmark	84.87 ↑	67	Jamaica	67.54 ↑	130	India	55.27 ↑
4	Hong Kong SAR, China	84.21 ↑	68	Morocco	67.50 ↑	131	Cambodia	54.79 ↑
5	Korea, Rep.	84.07 ↑	69	Turkey	67.19	132	Tanzania	54.48 ↑
6	Norway	82.82 ↑	70	Panama	66.19	133	Malawi	54.39 ↑
7	United Kingdom	82.74 ↑	71	Botswana	65.55 ↑	134	St. Kitts and Nevis	53.96
8	United States	82.45	72	Brunei Darussalam	65.51 ↑	135	Maldives	53.94
9	Sweden	82.13 ↑	73	Bhutan	65.37 ↑	136	Palau	53.81 ↑
10	Macedonia, FYR	81.74 ↑	74	South Africa	65.20	137	Mozambique	53.78
11	Taiwan, China	81.09 ↑	75	Kyrgyz Republic	65.17 ↑	138	Grenada	53.75
12	Estonia	81.05 ↑	76	Malta	65.01 ↑	139	Lao PDR	53.29 ↑
13	Finland	80.84	77	Tunisia	64.89 ↑	140	West Bank and Gaza	53.21 ↑
14	Latvia	80.61 ↑	78	China	64.28 ↑	141	Mali	52.96 ↑
15	Australia	80.26 ↑	79	San Marino	64.11 ↑	142	Côte d'Ivoire	52.31 ↑
16	Georgia	80.20 ↑	80	Ukraine	63.90 ↑	143	Marshall Islands	51.92 ↑
17	Germany	79.87	81	Bosnia and Herzegovina	63.87 ↑	144	Pakistan	51.77 ↑
18	Ireland	79.53 ↑	82	Vietnam	63.83 ↑	145	Gambia, The	51.70 ↑
19	Austria	78.92 ↑	83	Qatar	63.66	146	Burkina Faso	51.33 ↑
20	Iceland	78.91 ↑	83	Vanuatu	63.66 ↑	147	Senegal	50.68 ↑
21	Lithuania	78.84 ↑	85	Tonga	63.58	148	Sierra Leone	50.23 ↑
22	Canada	78.57	86	St. Lucia	63.13	149	Bolivia	49.85 ↑
23	Malaysia	78.11	87	Uzbekistan	63.03 ↑	150	Niger	49.57 ↑
24	Poland	77.81 ↑	88	Guatemala	62.93 ↑	151	Micronesia, Fed. Sts.	49.48
25	Portugal	77.40 ↑	89	Samoa	62.17 ↑	152	Kiribati	49.19 ↑
26	United Arab Emirates	76.89 ↑	90	Uruguay	61.85 ↑	153	Comoros	48.69 ↑
27	Czech Republic	76.71 ↑	91	Indonesia	61.52 ↑	154	Togo	48.57 ↑
28	Netherlands	76.38 ↑	92	Kenya	61.22 ↑	155	Benin	48.52 ↑
29	France	76.27 ↑	93	Seychelles	61.21 ↑	156	Algeria	47.76 ↑
30	Slovenia	76.14 ↑	94	Saudi Arabia	61.11 ↑	157	Burundi	47.37 ↑
31	Switzerland	76.06	95	El Salvador	61.02	158	Suriname	47.28 ↑
32	Spain	75.73 ↑	96	Trinidad and Tobago	60.99	159	Ethiopia	47.25 ↑
33	Slovak Republic	75.61 ↑	97	Fiji	60.71	160	Mauritania	47.21 ↑
34	Japan	75.53 ↑	98	Zambia	60.54	161	Zimbabwe	47.10 ↑
35	Kazakhstan	75.09 ↑	99	Philippines	60.40 ↑	162	São Tomé and Príncipe	46.75 ↑
36	Romania	74.26 ↑	100	Lesotho	60.37 ↑	163	Guinea	46.23 ↑
37	Belarus	74.13 ↑	101	Dominica	60.27	164	Gabon	45.88
38	Armenia	73.63 ↑	102	Kuwait	59.55	165	Iraq	45.61 ↑
39	Bulgaria	73.51 ↑	103	Dominican Republic	59.35 ↑	166	Cameroon	45.27 ↑
40	Russian Federation	73.19	104	Solomon Islands	59.17 ↑	167	Madagascar	45.10 ↑
41	Hungary	73.07 ↑	105	Honduras	59.09	168	Sudan	44.76
42	Belgium	73.00	106	Paraguay	59.03	169	Nigeria	44.63 ↑
43	Croatia	72.99 ↑	107	Nepal	58.88	170	Myanmar	44.56 ↑
44	Moldova	72.75 ↑	108	Ghana	58.82 ↑	171	Djibouti	44.50 ↑
45	Cyprus	72.65 ↑	108	Namibia	58.82	172	Guinea-Bissau	41.63 ↑
46	Thailand	72.53 ↑	110	Sri Lanka	58.79 ↑	173	Syrian Arab Republic	41.43
47	Mexico	72.29 ↑	111	Swaziland	58.34 ↑	174	Liberia	41.41
47	Serbia	72.29 ↑	112	Belize	58.06	175	Timor-Leste	40.88
49	Mauritius	72.27 ↑	113	Antigua and Barbuda	58.04	176	Bangladesh	40.84 ↑
50	Italy	72.25 ↑	114	Ecuador	57.97 ↑	177	Congo, Rep.	40.58
51	Montenegro	72.08 ↑	115	Uganda	57.77 ↑	178	Equatorial Guinea	39.83
52	Israel	71.65 ↑	116	Argentina	57.45 ↑	179	Yemen, Rep.	39.57
53	Colombia	70.92 ↑	117	Barbados	57.42 ↑	180	Chad	39.07 ↑
54	Peru	70.25 ↑	118	Jordan	57.30 ↑	181	Haiti	38.66 ↑
55	Puerto Rico (U.S.)	69.82 ↑	119	Papua New Guinea	57.29 ↑	182	Angola	38.41
56	Rwanda	69.81 ↑	120	Iran, Islamic Rep.	57.26 ↑	183	Afghanistan	38.10
57	Chile	69.56 ↑	121	Bahamas, The	56.65	184	Congo, Dem. Rep.	37.57 ↑
58	Albania	68.90 ↑	122	Egypt, Arab Rep.	56.64 ↑	185	Central African Republic	36.25
59	Luxembourg	68.81 ↑	123	Brazil	56.53	186	South Sudan	33.48
60	Kosovo	68.79 ↑	124	Guyana	56.26 ↑	187	Venezuela, RB	33.37
61	Greece	68.67	125	St. Vincent and the Grenadines	55.91	188	Libya	33.19
62	Costa Rica	68.50 ↑	126	Lebanon	55.90	189	Eritrea	28.05 ↑
63	Bahrain	68.44 ↑	127	Nicaragua	55.75 ↑	190	Somalia	20.29 ↑
64	Mongolia	68.15 ↑						

Source: Doing Business database.

Note: The rankings are benchmarked to June 2016 and based on the average of each economy's distance to frontier (DTF) scores for the 10 topics included in this year's aggregate ranking. For the economies for which the data cover two cities, scores are a population-weighted average for the two cities. An arrow indicates an improvement in the score between 2015 and 2016 (and therefore an improvement in the overall business environment as measured by *Doing Business*), while the absence of one indicates either no improvement or a deterioration in the score. The score for both years is based on the new methodology.



Anexo

Descripción Técnica de la Prospección





**Plan Internacional
de Navarra**
2017/2020

Nafarroako  Gobierno
Gobernua de Navarra

ANEXO - DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA PROSPECCIÓN

La prospección para la realización de la valoración del PIN II y el diagnóstico de la internacionalización en Navarra se ha basado en: un abordaje tanto cuantitativo como cualitativo de las empresas navarras, actores críticos en la valoración y puesta en marcha de cualquier plan de internacionalización; y en un análisis cualitativo de los agentes clave en internacionalización, entidades públicas, privadas, educativas... que tienen alguna responsabilidad con la internacionalización, que gestionaran las acciones del PIN 2013-2016 o que fueran potenciales ejecutores del siguiente Plan de Internacionalización de Navarra.

La parte cuantitativa ha consistido en la realización de 426 encuestas a empresas, y la parte cualitativa se ha abordado con empresas y agentes intermedios a través de entrevistas (22 empresas y 12 agentes intermedios) y 11 grupos de discusión, donde han participado tanto representantes de empresas como entidades, para poner en común sus opiniones, propuestas y valoraciones con respecto al PIN II y al diagnóstico de la situación de internacionalización de la empresa navarra.

Tanto las encuestas como las entrevistas y grupos de discusión han tenido dos partes diferenciadas: en primer lugar, se ha evaluado el PIN II, y en segundo lugar se ha tratado la situación actual de la internacionalización y las perspectivas de futuro. Se han segmentado en función de las variables del sector de actividad y de su localización geográfica. Para ello se ha utilizado la división sectorial CNAE Rev. 2 agrupadas a 2 dígitos y la Zonificación Navarra 2000 para la distribución geográfica.

Los criterios de selección de zona han sido proporcionales al número de empresas de cada sector seleccionado en cada una de las siete divisiones geográficas. **Para la selección de los sectores a encuestar se han utilizado los siguientes criterios:**

- Número de Empresas en Navarra
- Ingresos de explotación miles de euros
- Número empleados
- Cualificación del Sector
- Cuota exportadora en Navarra 2015
- Evolución cuota exportadora en Navarra 2011-2015

- Peso % de las exportaciones de Navarra en las exportaciones españolas
- Diferencia de crecimiento de exportaciones navarras sobre las españolas 2011-2015

Así pues, los sectores seleccionados han sido:

- Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (CNAE 29)
- Industria de la alimentación y fabricación de bebidas (CNAE 10 y 11)
- Silvicultura y explotación forestal (CNAE 02)
- Fabricación de material y equipo eléctrico (CNAE 27)
- Industria del cuero y del calzado (CNAE 15)
- Fabricación de maquinaria y equipo ncop (CNAE 28)
- Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (CNAE 25)
- Fabricación de productos farmacéuticos (CNAE 21)
- Industria del papel (CNAE 17)
- Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos (CNAE 71)
- Turismo (servicios, alojamiento y promoción) (CNAE 55)
- Programación, Consultoría, y otras actividades relacionadas (CNAE 62)

Para la selección de las empresas a entrevistar y la organización de los grupos de discusión se han utilizado los **sectores prioritarios marcados en la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra con los que el PIN III de Navarra busca estar alineado:**

- Automoción y mecatrónica
- Cadena alimentaria
- Energías renovables y recursos
- Salud
- Turismo integral
- Industrias creativas y digitales

En la matriz a continuación se presenta de forma resumida el trabajo realizado en función del objeto de investigación- empresas, agentes intermedios, o ambos- y los objetivos marcados, divididos por el eje temporal.

MATRIZ OBJETIVOS - OBJETOS DE INVESTIGACIÓN

	EMPRESAS (420 Encuestas y 22 Entrevistas)	ENTIDADES (11 Entrevistas)	EMPRESAS Y ENTIDADES (11 Grupos de discusión)	
PASADO	VALORACIÓN PIN II (Medidas enfocadas a la empresa)	VALORACIÓN PIN II (Medidas que les correspondan)	VALORACIÓN PIN II	
PRESENTE	Retos y dificultades para el desarrollo de la acción exterior en las empresas	Sensibilización y cultura exportadora	GEOGRÁFICOS	SECTORIALES
FUTURO	Apoyos propuestos	Apoyos propuestos	Retos VS Apoyos	Retos VS Apoyos

Datos Técnicos de la Encuesta

Para el cálculo del número de encuestas se ha tomado como universo (N) el total de empresas de Navarra, 14.282 (según la actualización del 24 de mayo de 2016 del registro mercantil). El número de encuestas se plantea para un nivel de confianza de la encuesta del 95% y un margen posible de error del 4,77%.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Así pues, aplicando la fórmula para el cálculo de muestras para universos finitos **el total de encuestas a realizar (n) es de 410**. Finalmente, por diversos factores se han realizado un total de 426 encuesta divididas geográfica y sectorialmente, por número de empleados y por su actividad, sean estas de producto o de servicios como muestran las siguientes tablas y gráficas.

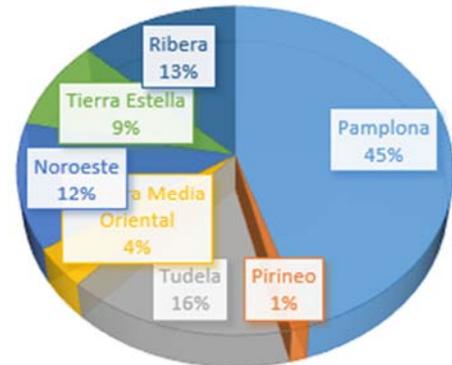
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
TÉCNICA:	En el 89% de los casos entrevista telefónica asistida por ordenador. En el 11% de los casos por entrevista on-line (entrevistados con disposición a colaborar pero sin disponibilidad de tiempo).
ÁMBITO GEOGRÁFICO:	Navarra
UNIVERSO:	Empresas Navarras (14.282 ¹)
NÚMERO DE ENTREVISTAS:	426
ERROR:	Margen de error del 4,77% y nivel de confianza de la encuesta del 95%
MUESTREO:	Muestreo aleatorio estratificado de afijación proporcional (por sector y zona geográfica). Sectores: Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (CNAE 29); Industria de la alimentación y fabricación de bebidas (CNAE 10 y 11); Silvicultura y explotación forestal (CNAE 02); fabricación de material y equipo eléctrico (CNAE 27); industria del cuero y del calzado (CNAE 15); fabricación de maquinaria y equipo ncop (CNAE 28); fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (CNAE 25); fabricación de productos farmacéuticos (CNAE 21); industria del papel (CNAE 17); servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos (CNAE 71); turismo (servicios, alojamiento y promoción) (CNAE 55); y programación, Consultoría, y otras actividades relacionadas (CNAE 62) Zonas geográficas ² : Navarra Media Oriental; Noroeste; Pamplona; Pirineo; Ribera; Tierra Estella; y Tudela.
TRABAJO DE CAMPO	24 de octubre al 4 de noviembre de 2016.

¹ Dato de la actualización del 24 de mayo de 2016 del registro mercantil.

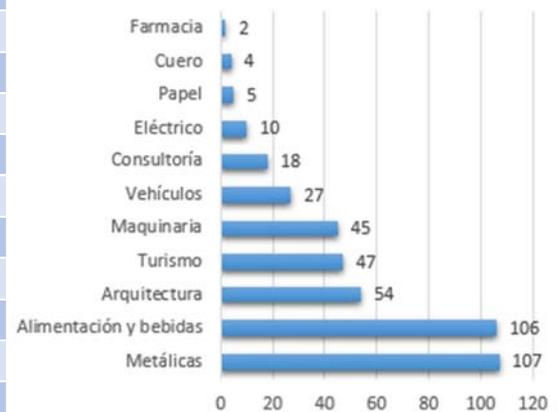
² Zonificación Navarra 2000.

Tablas de Segmentación de las Encuestas

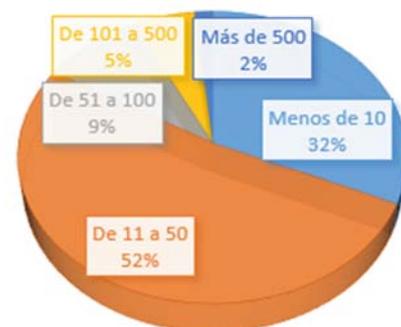
ZONA	EMPRESAS	PORCENTAJE
Pamplona	192	45,07%
Tudela	66	15,49%
Ribera	55	12,91%
Noroeste	53	12,44%
Tierra Estella	38	8,92%
Navarra Media Oriental	17	3,99%
Pirineo	5	1,17%
TOTAL	426	100,00%



SECTORES	EMPRESAS	PORCENTAJE
Metálicas	107	25,12%
Alimentación y bebidas	106	24,88%
Arquitectura	54	12,68%
Turismo	47	11,03%
Maquinaria	45	10,56%
Vehículos	27	6,34%
Consultoría	18	4,23%
Eléctrico	10	2,35%
Papel	5	1,17%
Cuero	4	0,94%
Farmacia	2	0,47%
Total	426	100,00%



NÚMERO DE EMPLEADOS	EMPRESAS	PORCENTAJE
Menos de 10	135	31,69%
De 11 a 50	221	51,88%
De 51 a 100	39	9,15%
De 101 a 500	24	5,63%
Más de 500	7	1,64%
TOTAL	426	100,00%



PRODUCTO O SERVICIOS	EMPRESAS	PORCENTAJE
Productos	268	62,91%
Servicios	158	37,09%
TOTAL	426	100,00%



Datos Técnicos de Entrevistas y Grupos

Entrevista realizada a las siguientes entidades (12 en total):

- Asociación de la Industria Navarra, AIN
- Asociación de empresas de economía Social de Navarra, ANEL
- Confederación de Empresarios de Navarra, CEN
- Gobierno de Navarra, Dirección General de Política Económica, Empresarial y Trabajo
- Cámara Navarra de Comercio e Industria
- Dirección Territorial de Comercio en Pamplona, ICEX
- Sociedad de desarrollo de Navarra, Sodena
- Gobierno Navarra, Dirección General de Turismo y Comercio
- Delegación del Gobierno de Navarra en Bruselas
- Universidad Pública de Navarra, UPNA
- Enterprise Europe Network, EEN
- Asociación de Artes Gráficas de Navarra, AEGRAIN / Clúster de Impresión Funcional de Navarra

Entrevistas realizadas a empresas de los siguientes sectores³:

SECTOR PRIORITARIO	EMPRESAS	PORCENTAJE
Automóvil y mecatrónica	6	27,27%
Cadena alimentaria	4	18,18%
Salud	4	18,18%
Industrias creativas	3	13,64%
Renovables y recursos	2	9,09%
Turismo Integral	2	9,09%
TOTAL	22	100,00%

³ Por problemas de concentración y disponibilidad de las empresas no han podido realizarse entrevistas en todas las zonas de Navarra indicadas en la zonificación navarra 2000.



Los grupos de discusión (11 en total) se han realizado con agentes y entidades de los siguientes zonas o sectores:

- Noroeste y Pirineo
- Tierra Estella
- Pamplona
- Navarra Media Oriental
- Ribera Alta y Tudela
- Automóvil y mecatrónica
- Cadena alimentaria
- Renovables y recursos
- Salud
- Turismo integral
- Industrias digitales y creativas