
La inversión extranjera directa en Navarra

e l e s t a d o d e
l a c u e s t i ó n

Emilio Huerta
Fernando San Miguel
Julio Pomés
Alberto Bayo

Institución Futuro

Colección "Informes y Estudios", número 3

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

1ª edición revisada

Diseño Cubierta: Bermejo Comunicación

Edición y Diseño: IF

Impresión y encuadernación: Ulzama Digital

ISBN: 84-607-9250-1

Depósito Legal: NA-2804/2003

Institución Futuro
Plaza del Palacio de Gorraiz, 4
31620 Gorraiz, Navarra
Tfno.: 948 33 79 00
info@institucionfuturo.org
<http://www.institucionfuturo.org>

El equipo de trabajo encargado de la elaboración de este informe está integrado por los investigadores Emilio Huerta, Fernando San Miguel, Julio Pomés y Alberto Bayo.



Índice

1. INTRODUCCIÓN	11
2. UNA VISIÓN DE CONJUNTO. LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN NAVARRA: LAS GRANDES CIFRAS	19
2.1. La inversión extranjera en Navarra. Evolución y comparativa con otras comunidades autónomas	23
2.2. La inversión extranjera por tipo de operación	26
2.3. Especialización sectorial de la IDE en Navarra	28
2.4. El origen de la IDE en Navarra	31
2.5. Factores de localización	33
3. UNA MIRADA MÁS DESAGREGADA: OBSERVEMOS LAS EMPRESAS	37
3.1. Actividades tecnológicas y de calidad	42
3.1.1. Nuevas herramientas tecnológicas y sistemas de producción	42
3.1.2. El comportamiento inversor y el gasto en I+D	44
3.2. La organización del trabajo y la gestión de recursos humanos	47
3.2.1. La innovación organizativa	48
3.2.2. La gestión de recursos humanos	50
3.3. La relación con los proveedores	53
3.4. Los resultados	54
4. PRINCIPALES RESULTADOS: RESUMEN Y OBSERVACIONES	59
5. MIRANDO AL FUTURO: BASES PARA EL DEBATE	67
6. BIBLIOGRAFÍA	77
7. ANEXOS	81
7.1. Relación de Grupos Sectoriales y de Actividad. División CNAE 1993	83
7.2. Relación de Empresas Multinacionales en Navarra	87



Índice de Cuadros

CUADRO 1	Inversión Bruta (Miles de euros)	24
CUADRO 2	Comparación del peso de la IDE sobre el PIB para Navarra, el País Vasco, La Rioja y Aragón (1995-2001)	25
CUADRO 3	Inversión extranjera en empresas en Navarra por tipo de operación (1993-2001) (en miles de euros)	27
CUADRO 4	La IDE en Navarra por sectores (miles de euros) (1993-2002)	29
CUADRO 5	El peso de la inversión extranjera en el sector de la fabricación de vehículos (1999-2001)	30
CUADRO 6	Índice de especialización sectorial de la IDE en Navarra (1993-2002)	31
CUADRO 7	La IDE (miles de euros) en Navarra por país de procedencia (1993-2001)	32
CUADRO 8	Distribución de la muestra por sector y tamaño (número de empresas)	41
CUADRO 9	Implantación de nuevas herramientas tecnológicas (de 0 a 10)	43
CUADRO 10	La inversión material en Navarra por empleado (en euros)	45
CUADRO 11	La inversión inmateral en Navarra por empleado (en euros)	46

CUADRO 12	El esfuerzo en I+D en Navarra	47
CUADRO 13	Innovación en la organización del trabajo (porcentajes)	49
CUADRO 14	La Gestión de los Recursos Humanos	50
CUADRO 15	Utilización de empleo contingente (porcentaje de empleados)	51
CUADRO 16	La relación con los proveedores	54
CUADRO 17	Origen de las compras (porcentajes)	54
CUADRO 18	Valor añadido y gasto de personal por empleado (en euros)	55
CUADRO 19	Resultados empresariales (porcentaje sobre la cifra de negocios)	56

Introducción

El éxito de una Región en términos de crecimiento económico y de capacidad para atraer nuevas inversiones se debe a un conjunto de factores tales como el buen funcionamiento de sus mercados, la competencia, la dotación de capital humano, la capacidad de generar conocimiento en centros de investigación y empresas, la calidad de la infraestructura de servicios (transporte, comunicaciones, etc...), la existencia de canales de financiación adecuados y una administración eficiente. M. Porter ha puesto énfasis en la interrelación de todos estos elementos del diamante competitivo que inciden sobre el atractivo de un espacio geográfico determinado, junto con la existencia de agrupaciones de empresas y servicios relacionados en un área espacial determinada, como elementos imprescindibles de la ventaja competitiva de una región.

Navarra ha recibido en los últimos treinta años un flujo notable de inversión extranjera que ha propiciado una Comunidad muy abierta al exterior. Pero el proceso de interdependencia y globalización de muchos mercados plantea nuevas preguntas y retos sobre la evolución futura de los intercambios internacionales y las inversiones extranjeras.

La globalización es simultáneamente causa y consecuencia de la movilidad de las actividades económicas. Observamos, por una parte, que la movilidad de los recursos productivos, notablemente los financieros y la tecnología, facilita la

movilidad de los centros de producción. La reducción de los costes de transporte y comunicaciones; la aparición de zonas con infraestructuras aceptables, la emergencia de poblaciones con demandas por satisfacer, facilitan que las empresas busquen en un abanico cada vez más amplio de alternativas, las ubicaciones más adecuadas para sus centros de producción. Por otra, la integración de los mercados, es también causa de la deslocalización de actividades económicas de las empresas que se desplazan de las áreas originales donde han nacido y se desarrollan en otras donde perciben nuevas oportunidades y ventajas. La posibilidad de abordar nuevos mercados, hace que las empresas más competitivas puedan superar a aquellas otras que presentan dotaciones inferiores. No es sólo que las empresas puedan ir a producir al exterior buscando factores de producción más competitivos y nuevas demandas, sino que el no hacerlo, limita notablemente su competitividad presente y futura.

En este contexto la movilidad industrial, un fenómeno característico de las economías más avanzadas, es una práctica cada vez más habitual de las empresas multinacionales, sean éstas propiedad de capital autóctono o internacional. Las empresas más dinámicas buscan abaratar costes y ampliar sus mercados de referencia para fortalecer su posición competitiva.

Estas reubicaciones de la cadena de actividades de cualquier organización persiguen en última instancia rentabilizar las inversiones a través de costes más reducidos en la mano de obra, el suelo y los servicios, además de atractivos beneficios fiscales derivados de los incentivos que los países y las regiones están introduciendo para atraer nuevas inversiones.

En esta situación, reflexionar sobre las consecuencias, para el desarrollo futuro de la economía de Navarra derivadas de la presencia directa de empresas propiedad de no residentes, constituye un tema de gran interés y relevancia.

El objetivo de este informe es aportar evidencias empíricas y reflexionar sobre dos preguntas básicas. La primera se refiere a reconocer y cuantificar las pautas que ha seguido la inversión extranjera en Navarra en la pasada década. La segunda cuestión, quizás más de actualidad, trata de evaluar el impacto que, directamente, (mediante la creación de centros propios), e indirectamente, (sobre las empresas nacionales), la presencia de empresas propiedad de no residentes ha tenido sobre la conducta, las estrategias y el comportamiento innovador del conjunto del tejido industrial de Navarra.

Por tanto, pretendemos mostrar un conjunto de evidencias que nos ayuden a reconocer las consecuencias que ha tenido la inversión extranjera en Navarra sobre los factores de competitividad microeconómica de las empresas propiedad de residentes y de no residentes. Si como presumimos, existen notables efectos externos, los beneficios de la presencia de empresas multinacionales en la industria no se limitarían a los efectos directos derivados de sus estrategias y comportamientos innovadores, sino que se ampliarían debido a los efectos indirectos, es decir, las modificaciones producidas en el comportamiento de las empresas nacionales como consecuencia de la presencia de multinacionales. El estudio de los efectos directos e indirectos de la presencia de empresas extranjeras en los sectores industriales en Navarra, es importante ya que, según sus conclusiones, se justificarían políticas públicas que ofrezcan estímulos y ayudas propias a la inversión extranjera en nuestra Comunidad.

Un ejemplo claro es el de la tecnología. Uno de los beneficios que se atribuye a la inversión directa extranjera en un país, aparte de la entrada de capitales y la creación de puestos de trabajo, es la introducción de nuevas tecnologías asociadas a dicha inversión. Si la innovación tecnológica que llega al país receptor no es totalmente apropiable por la empresa extranjera que la introduce y una parte revierte a

las empresas nacionales, la promoción y la existencia de incentivos públicos a la inversión extranjera está económicamente justificada, debido a las externalidades o efectos positivos sobre las empresas de esa zona.

En suma, la presencia de empresas propiedad de no residentes en una economía plantea múltiples cuestiones de interés. En este trabajo nos vamos a centrar en dos: ¿qué pautas ha seguido la inversión extranjera en Navarra en los últimos años? Y ¿qué consecuencias se han podido derivar para el conjunto del tejido industrial de Navarra, de la notable presencia de empresas propiedad de no residentes?

En la primera parte del trabajo se ofrece una visión de conjunto y agregada sobre la evolución de la inversión extranjera en Navarra.

En la segunda se destacan las consecuencias para la competitividad de las empresas de la presencia de grupos empresariales internacionales.

Por último, se ofrecen unas consideraciones generales sobre los desafíos que plantean la nueva situación económica.

2

**Una visión de
conjunto. La
inversión
extranjera
directa en
Navarra**

Dunning (1993) establece un marco general para explicar los diferentes factores que pueden inducir a una empresa a llevar a cabo una expansión internacional. Esta literatura señala que la internacionalización de las empresas se ve impulsada fundamentalmente por la existencia de ventajas de propiedad, de localización y de internalización.

Las ventajas de propiedad son específicas de la empresa, y se refieren a la acumulación de activos específicos o a sus características tecnológicas o de producto. Las ventajas de localización se refieren a los factores productivos e institucionales presentes en una zona geográfica determinada. Las ventajas de internalización son las que se derivan de explotar internamente activos que le son específicos en lugar de hacerlo a través del mercado. Es decir, las empresas poseen algún tipo de activo intangible difícil de transferir mediante operaciones de compraventa, como por ejemplo, el Know-how, marca o habilidades gerenciales y capacidad de gestión.

El objetivo de esta parte es ofrecer una visión general sobre la importancia y las características de la inversión extranjera en Navarra. Los datos considerados y analizados se han obtenido de la Dirección General de Comercio e Inversiones del Registro de Inversiones del Ministerio de Economía. Estos reflejan los flujos de inversión bruta e incluyen los flujos de inversiones en sociedades que no cotizan en Bolsa y la constitución y ampliación de la dotación de sucursales. No recoge la

financiación concedida por el grupo extranjero inversor a la filial española, las inversiones efectuadas por sociedades españolas con participación extranjera en su capital, ni las realizadas por sucursales o establecimientos en España de no residentes. Hay que hacer dos consideraciones a la hora de interpretar estos datos. Primero, considerar el cambio metodológico que se realizó sobre las estadísticas sobre inversiones extranjeras en España y por tanto en las Comunidades Autónomas. A partir de 1997, las estadísticas se basan en las declaraciones al Registro de Inversiones Exteriores. Esto supone una ruptura en la serie en el año 1997, no siendo comparables las cifras antes y después de ese período. Segundo, al estudiar la inversión extranjera a nivel regional, puede darse un "efecto sede" al registrarse los flujos de inversión en el domicilio social de la empresa solicitante, que pudiera no corresponder al lugar donde efectivamente se realiza dicha inversión.

Se describen cinco aspectos de la inversión directa extranjera (IDE) en Navarra; su evolución temporal, los tipos de operaciones, la especialización sectorial, el origen de la inversión y los factores que han podido influir para localizar las inversiones en Navarra. Comentamos brevemente a continuación el significado y la relevancia de analizar estas dimensiones de la IDE.

Evolución y comparativa con otras comunidades autónomas. La serie temporal analizada, por la disponibilidad de datos, abarca el período 1993-2002¹. El análisis de esta evolución es interesante para ver la tendencia que la IDE está siguiendo en los últimos años y sus implicaciones sobre la economía navarra. Para profundizar en dicho análisis se calcula el peso que tiene la IDE sobre el PIB navarro. Se estudia también la posición relativa que Navarra ocupa en el conjunto nacional en cuanto a la importancia de la IDE y se compara, de forma más específica, la importancia que sobre el PIB tiene la inversión extranjera en Navarra, La Rioja, Aragón y País Vasco, con el objeto de analizar la capacidad de atraer inversión extranjera que manifiesta Navarra en relación a nuestras comunidades vecinas.

¹ La evolución de la inversión extranjera en Navarra para años anteriores se recoge en Muñoz Guarasa (1999).

La inversión extranjera por tipo de operación. Es importante conocer no sólo la inversión bruta realizada, sino el carácter de dicha inversión. Esto permite considerar qué parte de la IDE es inversión "nueva" o por el contrario se trata de operaciones de cambio de propiedad del capital, o de inversión en actividades "no productivas".

Especialización sectorial de la IDE en Navarra. Se trata de analizar si el capital extranjero se ha especializado en sectores concretos y cuál es la evolución temporal de esta especialización. Esto es importante para conocer la medida en la que un determinado sector económico depende de la inversión extranjera y las implicaciones que esto puede tener para el desarrollo y el crecimiento futuro de la economía navarra.

El origen de la IDE en Navarra. Otra forma de ver el grado de dependencia de Navarra de la inversión extranjera es estudiar su procedencia. Esto es así debido a que cuanto menor sea el número de países que invierten en Navarra, más dependiente será ésta a los cambios en las decisiones de inversión de las multinacionales. Por el contrario, si las fuentes del capital extranjero están diversificadas, el nivel de dependencia y por tanto el riesgo, será menor.

Factores de localización. En el último apartado se analizarán los factores de localización que habitualmente consideran las multinacionales para realizar sus inversiones. Se valorarán dichos factores en el caso de Navarra, el atractivo que ha tenido para las multinacionales que se han establecido en nuestra comunidad y cuál puede ser su interés y capacidad de atracción de nueva inversión en el futuro.

2.1. La inversión extranjera en Navarra. Evolución y comparativa con otras comunidades autónomas

La evolución de la IDE en Navarra y su posición con respecto al resto de comunidades autónomas se presenta a continuación.

Cuadro 1. Inversión Bruta (Miles de euros)

Año	Importe	Porcentaje del total nacional	% sobre el PIB de Navarra	Posición relativa de Navarra en el conjunto nacional
1993	77.432	0,84	-	7
1994	721.351	7,00	-	3
1995	131.608	1,56	1,76	4
1996	78.487	0,83	0,98	6
1997	724.308	5,27	8,5	3
1998	105.452	0,76	1,16	7
1999	184.881	0,62	1,93	7
2000	159.476	0,24	1,52	10
2001	54.043	0,11	0,48	13
2002 (Enero-junio)	75.127	0,31	N.C.	6

Fuente: Dirección General de Comercio e Inversiones. Ministerio de Economía

El Cuadro 1 indica la evolución que la IDE ha seguido desde 1993 hasta el pasado ejercicio. Esta tendencia ha sido irregular, la serie presenta una gran variabilidad, con períodos de intensa actividad inversora del capital extranjero en Navarra (como en 1994 y 1997) alcanzando alrededor del 7% y el 5% del total de la inversión realizada en España y suponiendo cerca del 10% del PIB navarro en dichos años. Esto situó a Navarra como la tercera comunidad autónoma en términos del volumen de la inversión extranjera recibida. Sin embargo, hay que tener en cuenta que este incremento se debe a dos hechos puntuales como fueron, la adquisición de SEAT por parte de la compañía Volkswagen S.A en 1994 y el reajuste accionarial de Volkswagen Navarra S.A en 1997. Por tanto, estas cifras no deberían ser consideradas como reflejo de una tendencia consistente del comportamiento inversor en Navarra sino como hechos singulares.

La IDE en Navarra sufrió una reducción en los años 2000 y 2001 con respecto a 1999 (llegando a los 54 millones de euros en el 2001), aunque se reconoce un moderado repunte en la primera mitad del año 2002. En cualquier caso, el perfil que apunta los últimos tres años de referencia, es el de un descenso en términos absolutos respecto a los 185 millones de euros alcanzados en 1999. La inversión extranjera parece que tiene dificultades en estos últimos años para situarse en el umbral del 2% del PIB regional, que podría ser un objetivo factible de política regional.

Dos posibles razones han podido motivar el descenso de la inversión extranjera en Navarra. Por una parte, el cambio sufrido en el patrón de la IDE no sólo en Navarra sino también a nivel nacional. Las operaciones de tipo green-field (de nueva planta) se han visto reducidas frente a la adquisición de instalaciones o empresas ya existentes. En este sentido, un estudio de la consultora A.T Kearney destaca que la confianza de las inversiones extranjeras en España ha descendido en el año 2003, descendiendo del séptimo al décimo lugar. Esto es debido al atractivo de economías emergentes como China, México, India, Rusia o Brasil. Segundo, y como parte de este proceso, se ha acentuado el papel predominante de algunas comunidades autónomas como receptoras de inversiones extranjeras, como es el caso de Madrid. En los últimos años ha tenido lugar un proceso de crecimiento constante y de concentración de la IDE en Madrid. Este incremento, impulsado (entre otros factores) por el deseo de las multinacionales de estar cerca de los organismos políticos y de regulación con los que deben relacionarse y por las fuertes inversiones en los campos de las telecomunicaciones y tecnologías de la información, ha llevado a una pérdida de peso en el resto de comunidades, entre ellas Navarra (Pelegrín, 2002). En el Cuadro 2 se comparan las comunidades autónomas de Navarra, El País Vasco, La Rioja y Aragón en cuanto al peso que la IDE tiene sobre el PIB. Esta comparación nos puede dar una idea del nivel de atractivo que ofrece nuestra comunidad.

Cuadro 2. Comparación del peso de la IDE sobre el PIB para Navarra, País Vasco, La Rioja y Aragón (1995-2001)

Año	% sobre el PIB de Navarra (pc)	% sobre el PIB del País Vasco (pc)	% sobre el PIB de La Rioja (pc)	% sobre el PIB de Aragón (pc)
1995	1,76	0,91	0,59	0,53
1996	0,98	1,47	0,29	0,40
1997	8,5	1,83	0,13	0,81
1998	1,16	2,11	1,38	2,59
1999	1,93	8,32	1,04	0,67
2000	1,52	7,57	0,33	1,03
2001	0,48	4,87	0,11	0,48

Fuente: Dirección General de Comercio e Inversiones e Instituto Nacional de Estadística
Pc= precios corrientes

La comparativa con La Rioja y Aragón, nos sitúa en una situación más favorable respecto a la captación de recursos externos, aunque se observan en las tres comuni-

dades una tendencia a la reducción del peso de la inversión exterior en relación con la producción total generada en la propia comunidad. Sin embargo, la comparación con el País Vasco es desfavorable a Navarra, ya que el volumen de IDE recibida por el País Vasco (que también se ha reducido en el 2000 y 2001) es claramente superior al de Navarra. El País Vasco ha manifestado una senda muy favorable para la inversión exterior en el periodo 1999 -2003.

En definitiva, la IDE en Navarra ha mostrado una gran variabilidad en el periodo 1990-2002, con incrementos puntuales y muy importantes debido a la inversión de la multinacional alemana Volkswagen. Esta tendencia se ha visto frenada con un descenso brusco en el año 2001 aunque se ha recuperado en la primera mitad del año pasado. En los últimos tres años, la inversión extranjera en Navarra no ha alcanzado a representar la cota del 2%. En el 2001, un punto de inflexión en el periodo, sólo alcanzó a representar el 0,48% del producto regional. Estos datos apuntan a una cierta ralentización en la inversión extranjera en Navarra y a las dificultades para mantener unas cotas continuadas en el intervalo del 1,5 y 3% del producto regional. Los datos apuntan a que pueda existir un cierto reflujó de la intensidad de la IDE en Navarra en estos primeros años de la década.

Con respecto al conjunto nacional, Navarra ocupa una posición intermedia en el peso que la IDE tiene sobre su economía. En relación a nuestras comunidades vecinas, todas muestran una tendencia similar por lo que se refiere a un menor peso, en los últimos años, de la inversión extranjera en relación al producto regional generado.

2.2. La inversión extranjera por tipo de operación

Para entender mejor la relevancia de la IDE en la economía navarra es necesario considerar la naturaleza de dicha inversión. En el Cuadro 3 se analiza el comportamiento de la inversión extranjera por tipo de operación realizada en el período 1993-2001. Se distingue entre la constitución de sociedades o sucursales, la amplia-

ción de capital de sociedad, la adquisición de acciones a residentes, así como la transmisión entre no residentes. Las dos primeras partidas tendrían carácter de "inversión nueva" mientras que las siguientes suponen un cambio de propiedad y por tanto una transmisión de capital.

Cuadro 3. Inversión extranjera en las empresas en Navarra por tipo de operación (1993-2001) (en miles de euros)

Clase de operación	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Constitución de sociedades y sucursales	670	2.626	23.899	5.879	2.408	3.619	5.766	94	1.264
Ampliación del capital	46.564	45.459	35.998	32.572	27.540	13.021	97.268	66.838	50.189
Adquisiciones de acciones	5.233	651.798	17.184	24.694	5.123	27.615	43.330	22.131	3.004
Transmisión entre no residentes	24.916	21.438	54.451	15.343	688.476	60.776	38.758	70.438	28
Resto	49	29	75	0	761	420	0	0	0
Total	77.432	721.351	131.608	78.487	724.308	105.452	185.123	159.501	54.485

Fuente: Dirección General de Comercio e Inversiones

Dos componentes de dicha inversión reflejan una clara tendencia. Por una parte, los procesos de ampliación de capital de sociedad han seguido una tendencia decreciente hasta 1999 y una recuperación en el último trienio, hasta representar el 92% de la IDE en el año 2001. Frente a este descenso de las operaciones de ampliación de capital, destaca el incremento (aunque también con altibajos) de las operaciones de compra de acciones y la transmisión entre no residentes. Esta partida es importante porque supone que en término medio, en el período considerado, alrededor del 35% de la inversión extranjera en Navarra, no implicaba la generación de valor. Como se observa, los datos reflejan una disminución de las operaciones de ampliación de capital que han pasado de los casi 100 millones de euros en 1999 a los 50 millones en el 2001 y una disminución de la inversión en la constitución de sociedades o sucursales en la Comunidad Foral que ha pasado de casi 6 millones en 1999 a 1,26 en el 2001.

2.3. Especialización sectorial de la IDE en Navarra

El Cuadro 4 describe cuál ha sido el peso de la IDE en los distintos sectores de actividad en el período 1993-2002. Se han agrupado los 16 grupos sectoriales (el Anexo I incluye una descripción de los mismos así como de los sectores de actividad que incluye cada grupo) en 4 subgrupos. El primer grupo (1-4) incluye la agricultura, la producción de energía, industrias extractivas y de alimentación y bebidas. Dentro del grupo (5-8) se han incluido las principales industrias manufactureras y la construcción. El grupo (10-12) abarca los sectores del comercio, la hostelería y el transporte y las comunicaciones y el grupo (13-16) incluye actividades y servicios de banca e inmobiliarios. Podemos destacar los siguientes resultados:

a) Las cifras indican que la IDE en Navarra ha tenido un peso principalmente industrial en Navarra. Salvo un descenso en los años 1999 y 2000, la inversión en los sectores industriales ha supuesto más del 80% de la inversión extranjera, mientras que en el conjunto nacional no superaba el 40%. Esto es coherente con el perfil que manifiesta la economía navarra y su fuerte componente industrial.

b) Se observa también un crecimiento (aunque no constante) de la inversión en el grupo (10-12) (comercio, la hostelería y el transporte) y en actividades y servicios de banca e inmobiliarios.

c) Las cifras señalan también un cambio en la tendencia en los sectores sobre los que se ha centrado la inversión extranjera en el período 1998-2000, con una reducción de las inversiones en industria (recuperándose en el año 2001 y 2002) y un incremento en los otros dos subgrupos de sectores considerados. La inversión en los servicios aumenta su importancia. Este patrón refleja también la tendencia que se está dando en el conjunto nacional donde se aprecia un incremento de la inversión extranjera en el sector servicios. Si bien se observan diferencias entre comunidades en función de su nivel de especialización, esta evolución resulta más evidente en las comunidades autónomas más desarrolladas (Fernandez-Otheo, 2000).

Por su importancia dentro de la economía navarra se analiza en detalle el peso que

Cuadro 4. La IDE en Navarra por sectores (miles de euros) (1993-2002)

	Grupo 1-4	% 1-4	Grupo 5-9	% 5-9	Grupo 10-12	% 10-12	Grupo 13-16	% 13- 16	TOTAL
NAVARRA 1993	946	1,22	67.943	87,75	8.296	10,71	249	0,32	77.432
Total nacional 93	1.258.507	13,73	3.036.220	33,12	1.398.435	15,25	3.474.968	37,90	9.168.130
NAVARRA 1994	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
NAVARRA 1995	5.141	3,91	116.341	88,40	2.707	2,06	7.418	5,64	131.608
Total nacional 95	638.406	7,56	2.818.482	33,39	1.551.019	18,38	3.432.032	40,66	8.439.939
NAVARRA 1996	3.591	4,58	59.975	76,41	9.172	11,69	5.749	7,32	78.487
Total nacional 96	558.244	5,92	3.331.149	35,33	1.762.836	18,70	3.776.324	40,05	9.428.553
NAVARRA 1997	2.786	0,38	712.679	98,39	5.452	0,75	3.391	0,47	724.308
Total nacional 97	657.802	4,79	5.022.863	36,58	2.969.549	21,63	5.081.751	37,01	13.731.964
NAVARRA 1998	1.122	1,06	87.887	83,34	3.657	3,47	12.785	12,12	105.452
Total nacional 98	1.034.729	7,51	3.831.498	27,82	2.449.034	17,78	6.457.380	46,89	13.772.641
NAVARRA 1999	8.455	4,57	96.121	51,99	18.266	9,88	62.039	33,56	184.881
Total nacional 99	1.883.847	6,29	6.396.240	21,36	2.966.303	9,91	18.699.973	62,44	29.946.364
NAVARRA 2000	40.242	25,23	76.977	48,27	19.118	11,99	23.139	14,51	159.476
Total nacional 00	2.176.400	3,25	5.431.918	8,11	18.052.524	26,95	41.327.978	61,69	66.988.819
NAVARRA 2001	5.016	9,28	46.885	86,75	1.791	3,31	351	0,65	54.043
Total nacional 01	796.247	1,65	5.723.756	11,88	6.141.153	12,74	35.527.070	73,73	48.188.227
NAVARRA Enero-junio 2002	0	0,00	70.610	93,99	152	0,20	4.366	5,81	75.127
TOTAL enero-junio 2002	489.905	2,02	1.039.445	4,28	9.971.300	41,07	12.780.236	52,63	24.280.885

NC = No calculable

Fuente: Dirección General de Comercio e inversiones. Ministerio de Economía

tiene la inversión extranjera en el sector de la fabricación de vehículos de motor y componentes. Se compara el peso que dicho sector tiene sobre el total de la IDE, sobre el total de la inversión extranjera en la industria y sobre el PIB, para Navarra y España. Los resultados se recogen en el Cuadro 5.

Cuadro 5. El peso de la inversión extranjera en el sector de la fabricación de vehículos (en porcentajes) (1999-2001)

	1999		2000		2001	
	Navarra	España	Navarra	España	Navarra	España
IDE (auto)/ IDE Total	8,3	2,31	32	0,78	28	0,82
IDE (auto)/IDE en industria (5-9)	16	10,83	68	9,63	32	6,93
IDE (auto)/PIB	0,16	0,12	0,5	0,09	0,13	0,06

Fuente: Dirección General de Comercio e inversiones. Ministerio de Economía

El Cuadro 5 destaca claras diferencias en cuanto al peso que la inversión en el sector de la fabricación de vehículos tiene en Navarra con respecto al conjunto nacional. El peso que la IDE en el sector de la fabricación de vehículos tiene sobre el total de la IDE recibida, es muy superior en el caso de Navarra. En los años 2000 y 2001, la inversión en este sector suponía en Navarra más de la cuarta parte del total de IDE recibida. También tiene un peso predominante sobre el total de inversiones industriales realizadas y es superior también al caso español. Esto se traduce en un mayor peso sobre el PIB, también claramente en Navarra. Estos datos refuerzan los obtenidos anteriormente, el mayor peso industrial de la IDE en Navarra y dentro de ésta, el peso predominante del sector de la fabricación de vehículos y componentes.

Se calcula también un índice de especialización para cada grupo sectorial y para cada año² (Fernández Otheo, 2000). Este índice permite analizar la concentración de la inversión extranjera en Navarra en relación al conjunto nacional y su evolución temporal.

De acuerdo a los datos expuestos en el Cuadro 6, se aprecia una notable concentración en los sectores industriales y una tendencia creciente (hasta el año 2000) de

² Este índice se define como:

$$IE_R = \frac{\sum IDE_{R_i}}{\sum IDE_{E_i}}$$

Donde $i=1...n$ son los sectores, IDE_R es la inversión directa de Navarra y IDE_E es la inversión directa recibida por España.

especialización en los mismos. De todas maneras hay que recordar, como se ha mencionado anteriormente, el cambio en el patrón que la inversión industrial ha tenido en los últimos años, caracterizado por una disminución de la "inversión nueva".

Cuadro 6. Índice de especialización sectorial de la IDE en Navarra (1993-2002)

Año	IC (1-4)	IC (5-9)	IC (10-12)	IC (13-16)
1993	0,09	2,65	0,70	0,01
1994	NC	NC	NC	NC
1995	0,52	2,65	0,11	0,14
1996	0,77	2,16	0,63	0,18
1997	0,08	2,69	0,03	0,01
1998	0,14	3,00	0,20	0,26
1999	0,73	2,43	1,00	0,54
2000	7,77	5,95	0,44	0,24
2001	5,62	7,30	0,26	0,01
Enero-junio 2002	0,00	21,95	0,00	0,11

IC= Índice de concentración

NC= no calculable

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía

Paralelo a este incremento de la concentración de la inversión en los sectores industriales, se produce también en los últimos años, el incremento de la concentración en los primeros cuatro grupos sectoriales considerados, debido al aumento de la inversión en la industria de productos de alimentación y bebidas. Destaca también, aunque de forma más moderada, un aumento de la concentración de la inversión en el sector servicios, aunque su valor queda muy por debajo de la importancia de la inversión extranjera en la industria.

2.4. El origen de la IDE en Navarra

Al analizar la IDE en Navarra, se estudia también cuál es la procedencia de la inversión. Las series contempladas en el Cuadro 7 indican que la IDE proviene principalmente de un grupo de países europeos pertenecientes a la Unión Europea y Estados Unidos. Dentro de la Unión Europea destaca el peso de la inversión alema-

Cuadro 7. La IDE (miles de euros) en Navarra por país de procedencia (1993-2001)										
PAÍS	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	
Alemania	7.434 (9,6)	629.138 (87,22)	1.281 (0,97)	9.259 (11,8)	654.797 (90,4)	40.190 (38,11)	27.365 (14,8)	18.008 (11,29)	29.180 (54)	
Dinamarca	6 (0,01)	96 (0,01)	313 (0,24)	489 (0,62)	0	60 (0,06)	14.989 (8,11)	21.004 (13,17)	0	
Francia	3.003 (3,88)	4.190 (0,51)	6.331 (4,81)	5.674 (7,23)	22.048 (3,04)	8.004 (7,59)	9.379 (5,07)	10.360 (6,5)	88 (0,16)	
Reino Unido	766 (0,99)	439 (0,06)	9.137 (6,94)	2.405 (3,06)	4.338 (0,6)	11.445 (10,85)	16.491 (8,92)	59.685 (37,43)	1.191 (2,2)	
Países Bajos	2.020 (2,61)	39.827 (5,52)	18.215 (13,84)	20.919 (26,65)	3.281 (0,45)	3.931 (3,73)	36.172 (19,57)	20.796 (13,04)	1.803 (3,34)	
Resto países UE	7.926 (10,24)	17.709 (2,45)	9.615 (7,31)	1.006 (1,28)	17.488 (2,41)	5.305 (5,03)	15.966 (8,64)	27.047 (16,96)	3.933 (7,28)	
Total Países Unión Europea	21.155 (27,3)	691.400 (95,8)	44.892 (34,1)	39.753 (50,6)	701.951 (97)	68.933 (65,3)	120.362 (65,1)	156.899 (98,3)	36.194 (67)	
Países europeos no comunitarios	2.964 (3,8)	0	84 (0,06)	0	12.671 (1,74)	7.493 (7,1)	898 (0,4)	698 (0,4)	2.662 (5)	
Japón	5.049 (6,52)	14.115 (1,96)	6.010 (4,57)	2.945 (3,75)	4.267 (0,59)	0	3 (0,002)	0	0	
Estados Unidos	48.188 (62,23)	15.811 (2,19)	80.275 (61)	33.558 (42,76)	4.808 (0,66)	25.976 (24,63)	63.525 (34,36)	5 (0,003)	15.145 (28)	
Países OCDE.	77.356 (99,9)	721.326 (99,9)	131.261 (99,7)	76.255 (97,1)	723.697 (99,9)	105.404 (99,9)	184.788 (99,9)	157.601 (98,8)	54.002 (99,9)	
Resto de países	76 (0,1)	25 (0,1)	347 (0,3)	2.232 (2,9)	611 (0,1)	48 (0,1)	93 (0,1)	1.875 (1,2)	41 (0,1)	
Total IDE en Navarra	77.432	721.351	131.608	78.487	724.308	105.452	184.881	159.476	54.043	

Las cifras entre paréntesis indican porcentajes sobre la IDE total del año correspondiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Dirección General de Comercio e Inversiones

na (especialmente el peso de la inversión de Volkswagen en los años 1994 y 1997, que supone cerca del 90% del total de la inversión llevada a cabo en dichos años en la Comunidad). Le siguen en importancia los Países Bajos, Francia y el Reino Unido. Desde 1999, destaca también el incremento de la inversión danesa.

La otra fuente importante de inversión en Navarra proviene de Estados Unidos y Japón. En los años 1993 y 1995, las inversiones de empresas americanas en Navarra llegaron a suponer alrededor del 60% del total de la IDE en la Comunidad Foral.

Por tanto la IDE en la Comunidad Foral se encuentra poco diversificada, proviniedo principalmente de empresas europeas (pertenecientes a la Unión Europea), Estados Unidos y Japón. En los últimos tres años conviene destacar que son Alemania , Estados Unidos y Reino Unido los principales países motores de la inversión extranjera en Navarra, siendo muy modesta la presencia de Francia.

Esto puede tener implicaciones ante la ampliación de la Unión Europea, y la aparición de nuevos mercados si algunos países deciden reorientar su inversión hacia los países candidatos. Estos riesgos potenciales se examinan en la siguiente sección, al analizar los factores de localización de las empresas extranjeras. [En el Anexo II se incluye una relación de las multinacionales ubicadas en Navarra y su país de procedencia].

2.5. Factores de localización

En este apartado se describen algunos de los principales factores que han ayudado a la localización de las empresas multinacionales, prestando especial atención a aquellos elementos que pueden suponer ventajas de carácter locacional a nivel regional. La literatura empresarial ha distinguido entre dos tipos de ventajas: las características del país de destino y las características de la empresa multinacional inversora. Se consideran aquí las primeras, las características de las regiones que por razones estratégicas o de eficiencia anima a las multinacionales a invertir en las

mismas. A grandes rasgos, se distinguen tres tipos de factores: primero, el contexto cultural, la dotación de recursos y la situación de los mercados, segundo, el sistema económico y político y tercero, las políticas económicas. Dado que estamos analizando los factores de localización que han podido influir en las decisiones de las multinacionales para establecerse en Navarra, nos centraremos en los factores que a nivel regional pueden constituir ventajas de carácter locacional y por tanto atrae la inversión extranjera (Pelegrín, 2002). Estos son:

1) Tamaño de mercado. El tamaño de mercado, la posibilidad de negocio puede ser un factor de atracción de la inversión extranjera importante. La evidencia señala que el volumen de IDE está relacionado con el PIB per cápita regional y nacional y en ese sentido, este ha podido ser un factor atractivo para la inversión extranjera en el caso de Navarra.

2) Mercado de trabajo. Dos variables del mercado de trabajo son factores de localización: el coste laboral y el capital humano. La existencia de costes laborales reducidos se ha considerado tradicionalmente como una ventaja de localización cuando la tecnología y el producto se estandarizan (Vernon, 1966), es decir, cuando estos salarios más bajos no afectan a la productividad. Una segunda variable potencialmente relacionada con el nivel de IDE en una región es la cualificación de su mano de obra. En este caso, cuando la inversión se realiza en sectores industriales de nivel tecnológico medio o elevado, la existencia de mano de obra cualificada será un atractivo para las empresas extranjeras. En el caso de Navarra, estos dos elementos han actuado, sin duda, como reclamo de la inversión. Las empresas extranjeras se han visto atraídas por la buena dotación de recursos humanos con los que cuenta la Comunidad Foral y una estructura salarial más reducida en comparación con la de los países origen de la inversión.

3) Incentivos y ayudas oficiales. Se reconoce la importancia y la eficacia de los incentivos y de las ayudas oficiales sobre las decisiones de ubicación de las empre-

sas extranjeras a nivel regional. En este sentido han sido importantes las favorables condiciones fiscales ofrecidas en Navarra y la actividad de captación de inversión desarrollada por la Sociedad de Desarrollo de Navarra (SODENA).

4) Nivel de infraestructuras: Otra variable relevante es la dotación de infraestructuras de transporte y comunicaciones ya que facilitan la actividad económica, tanto de producción como de consumo. Navarra mantiene una continuidad geográfica y socioeconómica con otros territorios actuando como bisagra entre el sudoeste europeo y el territorio nacional. Este hecho ha contribuido a la captación de inversiones que se sitúan en Navarra por su posición estratégica en el eje Madrid-París.

En definitiva, hasta ahora, Navarra ha sido una comunidad atractiva a la inversión extranjera por sus características, económicas, geográficas y dotacionales. Sin embargo, algunas de estas variables han dejado ya de suponer ventajas comparativas, especialmente ante la ampliación de la Unión Europea hacia el Este. Indudablemente, la posición geográfica de Navarra puede ser un handicap para atraer nueva inversión ya que ésta puede dirigirse hacia otros países, menos periféricos. Las oportunidades de negocio que se abren en estos nuevos países suponen también una amenaza para Navarra debido al enorme mercado potencial que las nuevas economías incorporan, si bien es cierto que su nivel de renta medio está muy por debajo todavía de la media europea. Estos países ofrecen también unos costes laborales más bajos, que pueden atraer la inversión extranjera, aunque ésta se dirija inicialmente a sectores tecnológicamente menos desarrollados y muy intensivos en mano de obra.

Para seguir captando inversiones Navarra tendrá que hacer un esfuerzo para atraer la inversión extranjera, incentivando y desarrollando aquellos factores que le den una ventaja competitiva sobre otras regiones o países.

3

**Una mirada
más desagregada:
observemos a las
empresas**

La globalización de los mercados y el aumento de la competencia entre las empresas están intensificando la preocupación por conocer las consecuencias económicas que se derivan, en un espacio geográfico como Navarra, de la inversión directa exterior impulsada por grandes empresas multinacionales.

Para la economía navarra, donde hay implantadas 121 empresas propiedad de no residentes en los principales sectores manufactureros (Anexo II), el conocimiento de los efectos que esta fuerte presencia de compañías genera sobre el tejido industrial es prioritario para definir una política industrial activa frente a la entrada y salida de empresas multinacionales. Las consecuencias para la economía de Navarra derivadas de la presencia directa de empresas propiedad de no residentes constituyen un tema de gran relevancia.

El objetivo de esta sección es aportar evidencias empíricas sobre la conducta y estrategias de las empresas extranjeras que operan en los principales sectores manufactureros navarros y evaluar el impacto que indirectamente, la presencia de este tipo de compañías tiene sobre el comportamiento y las estrategias de las empresas españolas ubicadas en Navarra.

El estudio de las estrategias que impulsan las empresas extranjeras en comparación con las de las empresas nacionales nos va a permitir reconocer si existe o no

un perfil diferenciado entre ellas, en ámbitos asociados a la competitividad y productividad que alcanzan todas las empresas. Así que conocer, por ejemplo, si las empresas extranjeras realizan un mayor o menor esfuerzo tecnológico que las nacionales, o si establecen prácticas de gestión de los recursos humanos diferenciadas, o si operan con una estructura organizativa bien distinta, nos va a ofrecer importantes claves sobre la posición competitiva que unas y otras organizaciones alcanzan en sus mercados de referencia.

Pero también es muy importante valorar cuáles son los efectos externos e inducidos que tienen para las empresas nacionales compartir e interactuar con empresas filiales de grandes empresas multinacionales, a las que se reconoce tradicionalmente una notable dotación de recursos tangibles e intangibles y una valiosa capacidad de organización y de gestión.

La evidencia empírica que emplearemos en este documento se obtiene a partir de la Encuesta Industrial de Empresas y de la Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa en la Empresa Española³. La Encuesta Industrial de Empresas la elabora anualmente el Instituto Nacional de Estadística y tiene como objetivo proporcionar información de las principales características estructurales y de actividad de los diversos sectores que constituyen la actividad industrial de la economía. Por su parte, la Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa en la Empresa Española fue desarrollada en 1997, en el marco del proyecto "Los Desafíos de la Competitividad" dirigido por el profesor E. Huerta bajo el auspicio de la Fundación BBVA. Las características de la muestra utilizada se describen en el Cuadro 8. El número de trabajadores de las empresas de la muestra en Navarra es de 13.717, lo que representa aproximadamente el 25% del empleo en el sector industrial en la Comunidad. En esta sección, nos referimos a la "empresa navarra" como empresas

³Dado el elevado tamaño que las empresas multinacionales adoptan, por razones de comparabilidad, a lo largo de todo el trabajo nos centraremos exclusivamente en aquellos establecimientos cuyo número de empleados sea superior a cincuenta.

de capital nacional ubicadas en Navarra, es decir, no se conoce si realmente los propietarios son navarros o no. El objetivo fundamental de la investigación ha sido ofrecer una visión panorámica de la extensión, en las empresas industriales españolas, de innovaciones en el ámbito de la gestión de la tecnología, la dirección y organización de los recursos humanos y la gestión de la cadena de valor.

Cuadro 8. Distribución de la muestra por sector y tamaño (número de empresas)

CNAE	SECTOR	50-199	200-499	500 o más	Total
15,16	Alimentación, bebidas y tabaco	5	0	0	5
17-19	Industria textil, confección, cuero y calzado	0	0	0	0
20	Madera y corcho	0	0	0	0
21,22	Papel, edición y artes gráficas	1	0	1	2
24	Industria química	0	0	0	0
25	Caucho y materias plásticas	3	1	0	4
26	Productos minerales no metálicos	2	0	0	2
27,28	Metalurgia y fabricación de productos mecánicos	2	0	3	5
29	Maquinaria y equipo mecánico	1	1	1	3
30-33	Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	1	1	0	2
34,35	Material de transporte	4	2	5	11
36,37	Industrias manufactureras diversas	0	0	0	0
	Total	19	5	10	34

Comparación de estrategias: empresas extranjeras frente a empresas nacionales.

La comparación entre los comportamientos de las empresas extranjeras frente a las empresas propiedad de residentes se realizará teniendo en cuenta varios tipos de actividades y recursos. En particular, se incluyen referencias a las actividades tecnológicas y de gestión de la calidad, a las prácticas de recursos humanos y a la innovación organizativa, y a las actividades de gestión del conjunto de la cadena de valor.

La principal cuestión que interesa responder es si la variable "propiedad" de la empresa condiciona la estrategia y resultados de la misma, incluyendo dentro de la propiedad la distinción entre empresas bajo control de no residentes y empresas controladas por residentes (empresas extranjeras frente a empresas nacionales).

3.1. Actividades tecnológicas y de calidad

Se plantean diversas hipótesis respecto al comportamiento diferencial entre las empresas de capital nacional y extranjero referido a las actividades de mejora del capital tecnológico. Por un lado, las empresas multinacionales acostumbran a justificarse como una solución organizativa alternativa al comercio. En la medida en que la tecnología, resultado de actividades de investigación y desarrollo y de incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de los procesos productivos, constituye un recurso intangible, cabe esperar que las empresas propiedad de no residentes en la manufactura de Navarra, realicen actividades tecnológicas significativas.

Pero la estrecha asociación entre capital tecnológico y multinacional no implica que esta empresa vaya a elegir a la filial española para llevar a cabo actividad integradas en el núcleo de la investigación y desarrollo. Cabe la posibilidad de que, dentro de la estrategia global de la empresa matriz, a la filial española se le asignen funciones meramente productivas, lo cual supondría asumir una notable dependencia tecnológica de la empresa matriz, sin participar en la generación y desarrollo de innovaciones tecnológicas.

3.1.1. Nuevas herramientas tecnológicas y sistemas de producción

La incorporación de nuevos activos tecnológicos y la implantación de sistemas más integrados de gestión de la información son las vías seleccionadas por las empresas para mejorar su productividad, reducir costes y realizar una oferta más variada.

En general, aunque no todos los activos tecnológicos aumentan la flexibilidad del producto en términos de variedad y volumen con la misma intensidad, se constata que suelen mejorar la rapidez y ajuste de los sistemas productivos. Por ejemplo, la inversión en sistemas avanzados como el diseño asistido (CAD) o la fabricación integrada por ordenador (CIM), ofrecen recursos que ayudan a las empresas a responder a los cambios del mercado y a adaptarse a ciclos de vida de los productos mucho más cortos.

El Cuadro 9 muestra la intensidad con que se utilizan un conjunto de herramientas tecnológicas y las diferencias que se observan en cuanto a su integración, entre las empresas nacionales y las extranjeras.

Cuadro 9. Implantación de nuevas herramientas tecnológicas (de 0 a 10)

	NAVARRA		ESPAÑA	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Nacional	Empresa Multinacional
Robots o autómatas programables	4,2	6,95	3,68	5,07
Sistemas automáticos para el almacenamiento y recogida de materiales	1	3,11	2,24	3,06
Diseño asistido por ordenador (CAD)	4,45	5,25	5,07	5,83
Fabricación integrada por ordenador (CIM)	1,82	4,3	3,22	4,19
MRP (1)	1,55	7,63	3,49	5,23
JIT en planta (kanban)	1,36	6,7	2,58	3,96
Mantenimiento preventivo	3,73	8,35	5,9	6,73
Ingeniería o análisis de valor (2)	3,55	5,65	4,41	5,94
Redes informáticas de tratamiento de datos	4,82	7,29	6,08	7,14

Fuente: Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa en la Empresa Española

El grado de implantación está valorado en escala de 0 a 10

(1) Sistema de planificación de componentes de fabricación que aporta las necesidades reales de los mismos con fechas y cantidades

(2) Método sistemático de análisis para la mejora/reducción de costes en el diseño de los productos y de los procesos

Se observa que el mantenimiento preventivo (8,35), el MRP (7,63) y las redes informáticas de tratamiento de datos (7,29) se revelan como los sistemas más introducidos entre las empresas extranjeras. El grado de utilización en las empresas extranjeras es notablemente más elevado que en las nacionales.

Las diferencias de utilización son significativas para todas las herramientas tecnológicas referidas. Además, la comparación con la empresa española muestra también, que la empresa multinacional ubicada en Navarra presenta un perfil tecnológico bastante más sofisticado que el que muestra la empresa manufacturera española y la navarra. Sin embargo, en el caso de las empresas de capital nacional se aprecia que las ubicadas en Navarra han efectuado un esfuerzo inferior al de las localizadas en el resto de España.

Las empresas multinacionales en Navarra han integrado más activamente las distintas herramientas tecnológicas que el conjunto de las empresas españolas.

Utilizan más robots, y están incorporando las nuevas tecnologías de la información para mejorar sus procesos y la gestión y coordinación de la cadena de actividades que crean valor. Claramente los datos ponen de manifiesto una notable transferencia de tecnologías entre las filiales de los grupos multinacionales a través de múltiples mecanismos; las nuevas tecnologías incorporadas en los bienes de capital importados, aprendizaje derivado de contactos entre los distintos centros productivos, e incorporación de nuevas tecnologías que no estén disponibles comercialmente pero que internamente se transfieren en el grupo empresarial.

De igual forma, destacan las diferencias claras entre la empresa multinacional instalada en Navarra y las empresas locales en cuanto a la incorporación de herramientas tecnológicas. Debido a estas diferencias, no está claro que la inversión extranjera en Navarra haya tenido un efecto beneficioso en cuanto a la introducción de nuevas tecnologías se refiere.

3.1.2. El comportamiento inversor y el gasto en I + D

En el estudio de la estrategia que sigue la empresa en el ámbito tecnológico, el análisis del comportamiento inversor ofrece una perspectiva complementaria a la que acabamos de utilizar. El Cuadro 10 recoge la cuantía por empleado que en la industria navarra se ha destinado a aumentar los recursos productivos de capital de las empresas. Esta medida de la inversión se define como la diferencia entre los incrementos reales en el valor de los recursos y las ventas de recursos de ese tipo. Los incrementos pueden tener su origen bien en la adquisición a terceros de bienes nuevos o usados, en la producción propia de activos materiales, o en trabajos realizados sobre elementos ya existentes con objeto de aumentar su capacidad productiva, su rendimiento o su vida útil.

El Cuadro 10 nos indica cómo el mayor esfuerzo inversor, tanto por parte de las empresas nacionales como de las empresas que son de propiedad extranjera, se efectúa en la adquisición, mejora y producción de maquinaria y utillaje, seguida a cierta distancia por la inversión en instalaciones y construcciones.

La información que contiene el Cuadro 10 no nos permite establecer una relación inequívoca entre carácter de la propiedad e inversión por empleado. Mientras que en 1999 y en 2000 eran las empresas pertenecientes a multinacionales las que habían efectuado un mayor esfuerzo inversor, en 2001 sucede lo contrario: las empresas propiedad de nacionales presentan una mayor cantidad invertida por empleado.

Si nos detenemos a analizar las partidas a las que va destinada la inversión material, a pesar de que se detecta que las empresas multinacionales dirigen sus esfuerzos en mayor medida a la mejora y adquisición de instalaciones, tampoco puede afirmarse que existan diferencias muy destacadas en la distribución del importe global de la inversión material que realizan ambos tipos de empresas.

Cuadro 10. La inversión material en Navarra por empleado (en euros)

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
En terrenos	310	12	136	124	325	235
En construcciones	1.417	793	1.088	742	822	224
En instalaciones	1.454	1.940	2.074	2.482	1.204	1.865
En maquinaria y utillaje	5.458	2.831	4.838	4.411	4.590	4.948
En equipos informáticos	201	124	233	292	251	337
En elementos de transporte	180	32	80	52	81	24
En otros activos	1.326	514	706	1.153	733	419
INVERSIÓN MATERIAL TOTAL	10.346	6.246	9.155	9.256	8.005	8.052

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

Una segunda vertiente de la inversión industrial es aquellas que tiene por objeto incrementar el conjunto de recursos inmateriales a disposición de la organización, como pueden ser las concesiones, las patentes o los gastos de I+D activados. El Cuadro 11 muestra el importe por empleado que la inversión inmaterial y los distintos componentes en que se descompone ha tomado para los años 1999, 2000 y 2001.

Cuadro 11. La inversión inmateral en Navarra por empleado (en euros)

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Gastos en I+D activados	466	183	388	453	380	122
Aplicaciones informáticas	248	237	202	194	160	240
Concesiones y patentes	77	3	54	7	12	5
En otros activos	12	6	17	148	9	122
INVERSIÓN INMATERIAL TOTAL	803	429	661	802	562	489

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

Para los tres periodos estudiados no se observa un patrón constante en la relación entre origen del capital e inversiones inmateriales. Mientras que en 1999 y 2001 son las empresas de propiedad nacional las que han efectuado un mayor esfuerzo en este sentido, en 2000 fueron las empresas de propiedad extranjera las que mayor inversión destinaron a la mejora de sus activos intangibles.

La información mostrada en el Cuadro 12 nos puede aportar mayor luz para profundizar en este dato. Este cuadro nos indica el esfuerzo en I+D realizado en la industria navarra a través de dos indicadores: el gasto en I+D sobre las ventas y el gasto en I+D por empleado. Como se puede comprobar, ambos indicadores conducen a las mismas conclusiones en relación con el vínculo existente entre esfuerzo en I+D y carácter de la propiedad. A diferencia de lo que ocurría en el cuadro anterior, el Cuadro 12 limita la mayor intensidad de I+D de las empresas nacionales a solamente un año, el 2001, ya que tanto en 1999 como en 2000, fueron las empresas multinacionales las que desarrollan un mayor esfuerzo en I+D.

Otra fuente de información de utilidad para analizar el comportamiento de las empresas industriales navarras en cuanto al Gasto en I+D es la que proviene de los expedientes de ayudas a proyectos de I+D+I aprobados por el Departamento de Industria del Gobierno de Navarra. En el año 2002, de los 100 proyectos aprobados, 11 fueron de multinacionales (11%) y la ayuda a multinacionales (subvención mas crédito) ascendió a 3.201.801,75 euros, lo que supone el 17% de la ayuda

(19.179.546,28 euros), mientras que la inversión inducida en multinacionales fue de 9.987.202,41 EUR, es decir, el 17% de la inversión total de 57.799.075,34 euros. Estas cifras, aunque para una serie limitada de años, pudiera reflejar el impacto del I Plan Tecnológico de Navarra, que se ha traducido en un aumento de la inversión realizada por las empresas navarras.

Cuadro 12. El esfuerzo de la I+D en Navarra

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Gasto en I+D sobre ventas (%)	0,7	0,22	0,2	0,31	0,18	0,29
Gasto en I+D por empleado (euros)	1.195	511	321	689	267	606

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

3.2. La organización del trabajo y la gestión de recursos humanos

El sistema de producción tradicional en la empresa española ha sido la producción en masa. Este modelo se configura mediante la fabricación de grandes volúmenes de producción para aprovechar las economías de escala y experiencia y reducir los costes unitarios. La organización del trabajo coherente con este sistema se ha configurado mediante el diseño de puestos de trabajo muy especializados asignados a individuos, donde se desarrollan pocas tareas y éstas tienen un alcance repetitivo. El control de estas tareas es responsabilidad de supervisores y miembros de la estructura jerárquica vertical de la empresa. Los sistemas tradicionales se han basado en la especialización y control como mecanismos para garantizar la eficiencia productiva.

Algunas empresas innovadoras están desarrollando sistemas alternativos de organización de la producción y el trabajo. Estas empresas, operando en escenarios cada vez más abiertos y competitivos, observan que tienen que producir una mayor variedad de productos para adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes, en unas condiciones de costes acotadas.

Las empresas que actúan así, entienden que tanto el capital organizativo como el humano son los activos que juegan un papel crítico para alcanzar sus objetivos. En este contexto el esfuerzo voluntario que aportan sus trabajadores, su capacidad para identificar problemas y ofrecer soluciones rápidas, resulta esencial. Además, disponer de una organización que favorezca el aprendizaje y la aplicación de lo aprendido, y que incentive a sus empleados para que estos encuentren relevante aprender y aplicar sus conocimientos resulta básico para actuar con mayor flexibilidad ante las contingencias externas y las propias de la organización.

Las características básicas de estos nuevos sistemas de organización del trabajo y de gestión de recursos humanos son:

- Ya no existe una rígida clasificación de puestos, sino que éstos se definen de forma mucho más amplia y general.
- Trabajo en equipo con gran autonomía y extensa rotación.
- Utilización de sistemas horizontales de coordinación. Pierde valor y significado el valor de la supervisión jerárquica.
- Trabajadores más polivalentes y mejor formados.
- Un sistema de incentivos orientado a integrar y comprometer a los trabajadores en el proyecto empresarial.

3.2.1. La innovación organizativa

Los nuevos sistemas de organización del trabajo en la línea de los modelos ligeros, flexibles o toyotistas, utilizan extensamente prácticas de rotación entre tareas y entre secciones, equipos de trabajo, grupos de mejora y aplican de forma moderada la supervisión y el control.

Nuestro interés en esta sección se centra en analizar la extensión de la innovación organizativa entre las empresas extranjeras y nacionales en Navarra y reconocer si existen diferencias en cuanto al modelo de organización utilizado entre ellas. Estudiaremos el grado de difusión de cuatro innovaciones organizativas: la rotación de tareas, los grupos de mejora, los equipos de trabajo y los sistemas de sugerencias.

- La rotación de tareas recoge la tendencia hacia la polivalencia de los trabajadores en tareas operativas que se intenta conseguir mediante la rotación de puestos.
- Los grupos de mejora buscan implicar a los trabajadores en el objetivo de calidad a través de actividades de grupo y reuniones periódicas para discutir problemas e introducir mejoras.
- Los equipos de trabajo son valiosos para la transmisión de información entre los empleados y permiten almacenar el conocimiento organizacional. Asimismo generan relaciones que motivan a los trabajadores hacia la eficiencia.
- Los sistemas de sugerencias persiguen involucrar a los empleados en el funcionamiento de la organización y les proporcionan una vía a través de la cual hacer efectiva su contribución a la mejora de la gestión de los procesos en la empresa.

El Cuadro 13 presenta el grado de extensión de estas cuatro innovaciones organizativas. Una primera interpretación de estos datos nos sugiere que entre todas las empresas los sistemas de sugerencias son la herramienta más utilizada. Los grupos de mejora están muy extendidos en las empresas extranjeras y mucho menos en las navarras y entre las españolas. Lo mismo ocurre con la rotación. Es una práctica utilizada por el 70% de las empresas propiedad de no residentes y tienen un perfil mucho más bajo, entre un 36% y un 53%, en los otros colectivos de empresas.

Cuadro 13. Innovación en la organización del trabajo (porcentajes)

	NAVARRA		ESPAÑA	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Rotación	36	70	41	53
Equipos de trabajo	52	52	42	55
Sugerencias	64	90	52	69
Grupos de mejora	27	85	32	57

Fuente: Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa en la Empresa Española

3.2.2. La gestión de los recursos humanos

Mediante sus estrategias de gestión de los recursos humanos, las empresas seleccionan a sus empleados, desarrollan sus conocimientos y habilidades de acuerdo con las necesidades de las tareas a realizar y establecen los mecanismos de incentivos que ayudan a gestionar la disparidad de objetivos que existen en las organizaciones.

Las prácticas de recursos humanos asociadas a los nuevos sistemas de organización del trabajo pretenden que los empleados trabajen en el interés de la organización con una comprensión amplia de ese interés. Además, los trabajadores deben incorporar a su buen hacer y conocimiento el proceso de toma de decisiones facilitando una respuesta flexible y rápida en el entorno donde se demanda.

Es evidente que este tipo de esfuerzo y comprensión de los problemas de la organización es muy distinto del exigido tradicionalmente. Este cambio necesita de modificaciones en las políticas de recursos humanos que ahora se tienen que dirigir a lograr compromisos de los trabajadores de la empresa. Esta búsqueda de compromisos requiere de un conjunto de prácticas de gestión de los recursos humanos que sean compatibles con el conjunto de innovaciones organizativas que observábamos en la sección anterior.

En este apartado vamos a medir la introducción y diferencias que se perciben entre los distintos tipos de empresas que estamos analizando en lo que se refiere a las prácticas de gestión de los recursos humanos. Para ello emplearemos la información que figura en los Cuadros 14 y 15.

Cuadro 14. La Gestión de los Recursos Humanos

	NAVARRA		ESPAÑA	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Nacional	Empresa Multinacional
Eventuales ¹	14,09	15,21	23,72	13,55
Formación ²	17,8	21,28	19,7	25,31
Promociones internas ³	3,82	3,65	3,77	3,55
Incentivos de empresa ⁴	0	5	9	16

Fuente: Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa de la Empresa Española

¹Porcentaje de empleados

³Nivel de utilización valorado en una escala de 1 a 5

²Número medio de horas recibidas por cada trabajador

⁴ Porcentaje de empresas que los utilizan

Cuadro 15. Utilización de empleo contingente (porcentaje de empleados)

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Tiempo parcial	1,13	2,99	1,16	2,55	0,79	1,43
Agencias de trabajo	2,23	2,02	2,07	3,25	2,06	3,87

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

La seguridad en el empleo. Parece evidente que el compromiso de los trabajadores con la empresa necesita a su vez del compromiso de la empresa con el empleo. Sin embargo, la turbulencia de los mercados hace que hoy en día este compromiso, aun asumido honestamente por la empresa, sea muy difícil de mantener a medio y largo plazo. Por ello vamos a aproximarnos a este concepto de seguridad en el empleo o relación de empleo a corto plazo, mediante el porcentaje de trabajadores que la empresa tiene en plantilla con un contrato temporal o con un contrato fijo. Las empresas propiedad de residentes en Navarra y las extranjeras presentan un perfil de eventualidad, 14% y 16,6%, notablemente inferior a la empresa española de capital nacional, un 23,72% y similar al de las empresas extranjeras situadas en España. En el Cuadro 15 se recoge el grado de utilización en las empresas navarras de dos formas empleo irregular: el empleo a tiempo parcial y la cesión de trabajadores por parte de agencias de empleo. Se observa cómo, para los tres años representados, las empresas de capital extranjero hacen un mayor uso del empleo a tiempo parcial. Sin embargo, en lo que se refiere a la utilización de agencias de trabajo temporal, en 2001 son las empresas de capital nacional las que más se inclinan hacia este tipo de contratación, al contrario de lo que sucedía en 1999 y 2000.

La formación. Una formación extensiva de los trabajadores, que desarrolle las habilidades técnicas, intelectuales y contextuales, es una condición necesaria para que éstos se hagan cargo de las nuevas tareas que son más exigentes en cuanto a los conocimientos necesarios para su eficiente desempeño. En la Encuesta sobre la Innovación en la empresa se preguntaba por el número de horas de formación por trabajador recibida en el año. Se observa que el esfuerzo de formación que realiza

la empresa multinacional en Navarra es superior al de la empresa navarra, aunque inferior al de las multinacionales ubicadas en España.

Las promociones internas. Las carreras profesionales en el interior de la empresa han sido un instrumento de motivación empleado tradicionalmente por las empresas. Muchas veces se utiliza la promoción como un incentivo poderoso dirigido a obtener un mayor compromiso del trabajador en su quehacer diario. En la encuesta se disponía de información sobre cuántos de los actuales encargados y técnicos cualificados habían sido operarios en esa misma planta, ofreciéndose como respuestas: prácticamente ninguno, una minoría, la mitad, la mayoría y prácticamente todos. Podemos observar que dado el valor que toma la variable para todas las empresas, nacionales o multinacionales, la promoción se ha utilizado como un instrumento potente y ha jugado un papel, al menos para los trabajadores de fábrica, bastante relevante, siendo su importancia, además, mayor para las empresas navarras que para el resto de colectivos empresariales.

Los incentivos colectivos. Los incentivos implican que una parte de la remuneración del trabajador es variable en función de los resultados de su grupo de trabajo, sección, planta o empresa. En la Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa en la Empresa Española a las empresas que tenían planes de incentivos se les pregunta si estos incentivos son por productividad, por calidad o basados en los resultados de la empresa. Entendemos que sobre todo el primer tipo de incentivos responde a la concepción tradicional de incentivos individuales a la productividad y que el que mejor recoge la tendencia al pago de incentivos colectivos es el tercero. Observamos que en general estos sistemas de incentivos más potentes y modernos, están muy poco extendidos entre las empresas. El 5% de las empresas multinacionales los están utilizando y ninguna de las empresas navarras.

Se constata que las empresas multinacionales en Navarra, presentan un perfil más innovador que las empresas nacionales en el ámbito de su arquitectura interna y

gestión de los recursos humanos. En definitiva, tratan de mejorar la gestión de su capital humano y organizativo mediante el diseño de políticas y cambios de la estructura interna que propicien una organización más flexible y con mejor capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

3.3. La relación con los proveedores

La incorporación de nuevas tecnologías de producción más flexibles requiere el mantenimiento de relaciones de colaboración intensa con los proveedores en el conjunto de la cadena de valor. Bajo una concepción fordista de la organización, proveedor y fabricante mantienen una estricta relación de mercado, con lo que éste último promueve la competencia entre los suministradores con el fin de seleccionar, en el corto plazo, al que ofrece la relación calidad-precio más favorable para la empresa. Por el contrario, una organización flexible mantiene con sus suministradores una relación caracterizada por una comunicación y un intercambio de información permanente, con el fin de buscar la mejor solución para ambos de forma cooperativa. Esta interacción requiere el establecimiento de relaciones duraderas y a largo plazo con los suministradores, así como una delegación de capacidad decisoria en aspectos ligados a la producción, al diseño y al desarrollo de nuevos productos.

En el Cuadro 16 se refleja en una escala de 1 a 5 el grado en el que la empresa utiliza con sus proveedores una serie de prácticas encaminadas a incrementar el grado de colaboración. La información del Cuadro 16 nos permite establecer que las empresas multinacionales dedican un mayor esfuerzo a establecer unas relaciones de cooperación más estrechas con sus suministradores. Dos facetas resultan especialmente significativas: la primera se refiere a la importancia que las empresas multinacionales otorgan a evaluar de forma sistemática mediante auditorías a sus suministradores más inmediatos, mientras que la segunda se refiere al valor que le conceden a colaborar con sus proveedores en los principales aspectos técnicos relacionados con la producción.

Cuadro 16. La relación con los proveedores¹

	NAVARRA		ESPAÑA	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Tratamos de establecer relaciones duraderas ya largo plazo	3,91	4,25	4,3	4,23
Los evaluamos periódicamente mediante autorías	2,64	4,45	2,71	3,73
Colaboramos en aspectos técnicos relacionados con la producción	2,36	4	3,03	3,42
Tenemos establecidos sistemas de calidad concertada	2,91	4,15	2,98	3,46

Fuente: Encuesta sobre la Innovación Tecnológica y Organizativa de la Empresa

¹Valorada en una escala de 1 a 5.

Una información complementaria a la que nos proporciona el diseño de la gestión de la cadena de valor nos la ofrece la caracterización geográfica de los proveedores. En este sentido el Cuadro 17 indica la distribución geográfica de las compras realizadas por la empresa. Los datos plasmados en este cuadro muestran un patrón consistente y diferenciado en el comportamiento de las empresas nacionales en relación con las multinacionales. Las empresas propiedad de residentes acuden en mayor medida a otras empresas navarras para adquirir los materiales y los componentes de los que precisan para elaborar sus productos, mientras que las empresas de capital extranjero tienen una mayor propensión a comprar los insumos que necesitan en el exterior, en especial en otros países que forman parte de la Unión Europea.

Cuadro 17. Origen de las compras (porcentajes)

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Navarra	30,39	13,61	29,87	17,24	30,47	17,3
España	54,13	53,71	56,39	48,94	56,24	49,85
Unión Europea	10,98	25,74	10,3	25,4	9,75	25,88
Resto del mundo	3,94	6,94	3,44	8,41	3,54	6,97

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

3.4. Los resultados

Una vez analizado el comportamiento que siguen en la industria navarra tanto las empresas nacionales como las multinacionales, nos enfrentamos a una cuestión no menos importante: ¿son similares los dos colectivos de empresas en lo que se

refiere a los resultados que obtienen? ¿conducen las estrategias perseguidas por ambos grupos de empresas a diferencias reseñables en su desempeño?

El Cuadro 18 nos ofrece una primera aproximación a los resultados obtenidos por la organización. En él se incluyen el valor añadido por empleado, como medida de la productividad, y el gasto de personal por empleado, que nos indica la recompensa que reciben los trabajadores por su contribución al proceso de generación de valor. Los datos del cuadro nos indican que la productividad de los trabajadores es mayor en las empresas multinacionales, hecho que podría atribuirse a las mejores herramientas que en los distintos ámbitos de gestión aplican este grupo de empresas.

Cuadro 18. Valor añadido y gasto por empleado (en euros)

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Valor añadido por empleado	44.727	55.385	44.093	53.333	42.097	55.372
Gasto de personal por empleado	28.319	34.463	26.491	33.711	25.052	32.782

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

También es posible observar que las empresas multinacionales comparten con los trabajadores ese diferencial de productividad a través de una remuneración por encima de la que consiguen los empleados de las empresas con capital nacional.

El Cuadro 19 proporciona información adicional para efectuar un análisis más detallado del resultado empresarial y de la forma en que éste se distribuye. Para ello se analiza la importancia que tienen distintos conceptos en relación con el importe de la cifra de negocios. Para algunas de las variables recogidas se aprecian diferencias que se mantienen para los dos años examinados. Por ejemplo, la importancia del valor añadido en las ventas es superior en las empresas nacionales, lo que denota una mayor capacidad por parte de éstas de generar riqueza dentro de la cadena de valor. Unido a este hecho se encuentra la mayor importancia que tienen tanto los gastos de personal como las dotaciones a la amortización en relación con las ventas realizadas en las empresas de capital español.

Cuadro 19. Resultados empresariales (porcentaje sobre la cifra de negocios)

	2001		2000		1999	
	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional	Empresa Navarra	Empresa Multinacional
Valor añadido	26,18	24,34	27,86	23,81	28,91	26,31
Gastos de personal	16,58	15,14	16,74	15,05	17,21	15,58
Amortización	5,40	4,71	5,17	4,11	5,32	4,45
Resultado de explotación	8,24	4,82	7,9	7,75	7,74	8,56
Resultado del ejercicio	6,20	3,22	5,78	4,87	5,47	6,15

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas

Sin embargo, no se detecta una relación consistente para los resultados de explotación y para los resultados del ejercicio, que se obtienen a partir de los primeros teniendo en cuenta los resultados financieros y extraordinarios de la empresa, y una vez descontado el impuesto de sociedades. Mientras que en el año 1999 las empresas multinacionales presentan una cuenta de resultados más positiva, en 2000 y, muy especialmente, en 2001 son las empresas nacionales las que obtienen unos resultados más favorables.

4

**Principales
resultados:
resumen y
observaciones**

Los análisis efectuados en este informe acerca de la evolución reciente y la situación de la inversión extranjera en Navarra y del comportamiento de las empresas multinacionales ubicadas en nuestra Comunidad permiten extraer una serie de conclusiones que pueden ser de utilidad para prever su evolución futura y anticiparse a ella a través del desarrollo de políticas públicas innovadoras. No hay que olvidar en todo caso la naturaleza de la información y los datos utilizados. Las posibles limitaciones de la interpretación de los resultados de la primera parte del trabajo ya han sido expuestas anteriormente. También hay que ser prudentes al comparar el perfil de la empresa multinacional con las empresas ubicadas en Navarra, sobre todo por el hecho de que las observaciones navarras son pocas y se trata de empresas con más de 50 empleados (aunque en Navarra el tamaño medio de las empresas es mayor que la media nacional).

El diagnóstico de algunos problemas nos permiten identificar algunas de las principales debilidades y limitaciones que manifiesta la IDE en Navarra.

1) En la década de los noventa la IDE en Navarra ha seguido una trayectoria bastante irregular, hay mucha variabilidad en la serie temporal que pone de manifiesto una trayectoria de picos y valles. En los últimos años, los volúmenes de inversión extranjera han sido modestos en relación a su participación en el

producto regional. En ningún caso se han acercado a representar una cifra próxima al 2% del PIB regional. Dos aspectos hay que resaltar también, en primer lugar, el volumen de inversión extranjera en Navarra ha venido condicionado muy directamente por la actuación de Volkswagen. En segundo lugar hay que indicar que ésta limitada presencia de la inversión extranjera, en estos primeros años de la década, no parece ser exclusivo de Navarra: si se analiza lo ocurrido en nuestras regiones vecinas, se aprecia el mismo fenómeno.

2) En relación al destino de la inversión extranjera, se observa una considerable concentración en los sectores industriales, así como una tendencia creciente a su especialización. No obstante, también se detecta un aumento de la concentración de la inversión en el sector servicios, aunque siempre por debajo de los niveles alcanzados en la industria.

3) Referente al origen de la inversión extranjera en Navarra, destaca su escaso grado de diversificación, ya que la mayoría de ellas proviene de empresas con sede en la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. La inversión en los últimos tres años proviene mayoritariamente de Alemania, Estados Unidos y Reino Unido, siendo la participación de Francia notablemente más modesta.

Este punto enlaza con una de las principales conclusiones del informe: los riesgos que para Navarra puede tener la ampliación de la Unión Europea. Si bien Navarra ha sido hasta la fecha un destino atractivo para la inversión extranjera por sus características económicas y geográficas, es probable que algunas de ellas dejen de constituir ventajas competitivas ante la entrada en la Unión Europea de los países del Este. Así, por ejemplo, desde el punto de vista de la demanda, estos países suponen un enorme mercado potencial, mientras que desde la perspectiva de la oferta, presentan un notable atractivo por sus menores costes laborales. Todo ello sin olvidar que la ampliación va a alejar a Navarra del centro de gravedad de la Unión Europea y le va a convertir en una región con un carácter más periférico.

4) Por lo que se refiere al comportamiento que han tenido las empresas extranjeras en Navarra, es de destacar que ha sido claramente diferenciado al mostrado por las empresas de capital nacional.

5) En el terreno tecnológico esto se ha traducido en un mayor grado de introducción de tecnologías como los robots o el diseño asistido por ordenador, por citar dos ejemplos. Según los datos de la muestra utilizada, el perfil tecnológico de la empresa multinacional instalada en Navarra es claramente superior al de la empresa española y al de la multinacional española.

Por el contrario la empresa navarra está incorporando con cierto retraso sistemas y herramientas tecnológicas que la empresa española ya utiliza. A priori, cabría esperar un incremento de los intercambios de experiencias, capacidades y habilidades entre las empresas nacionales y las extranjeras. A nivel general, la presencia de capital extranjero ha tenido un impacto positivo en la mejora tecnológica del tejido industrial, pero los datos utilizados en el estudio parecen indicar que dicha transmisión de tecnología no se ha dado en la medida esperada.

Por ello, parece necesario fomentar y dinamizar una mayor transferencia de tecnologías horizontales entre las empresas nacionales y extranjeras que operan en Navarra. Oportunidades existen ya que el gap tecnológico se reconoce con claridad. Por tanto, la presencia de capital extranjero ha tenido un impacto positivo en la mejora tecnológica del tejido industrial, pero no se han cubierto todas las expectativas posibles. Podrían reforzarse los intercambios de experiencias, capacidades y habilidades entre las empresas nacionales y las extranjeras.

6) Se desprende lo mismo a la difusión de sistemas de aseguramiento de la calidad. Las empresas extranjeras han contribuido sustancialmente a la introducción en Navarra de estos sistemas, fundamentalmente a través de la adopción de sistemas basados en la norma ISO 9000, pero el efecto arrastre sobre la empresa navarra ha sido más bien limitado, sin bien hay que tener en cuenta la fecha de realización de la encuesta en la que se basan estos resultados.

7) Se aprecia que las empresas multinacionales localizadas en Navarra están más avanzadas que las de propiedad española en cuanto a la organización interna. Las empresas extranjeras han efectuado un mayor esfuerzo por adoptar prácticas organizativas más flexibles que doten a los empleados de mayor voz y responsabilidad en el lugar de trabajo. La empresa multinacional en Navarra destaca por la puesta en marcha de sistemas de sugerencias, grupos de mejora y rotación de los operarios. Por el contrario la empresa navarra muestra un perfil tradicional, especialmente en los ámbitos de la rotación y los grupos de mejora.

8) La empresa multinacional en Navarra y la empresa navarra manifiesta un notable punto débil en el ámbito de las políticas de gestión de los recursos humanos. El esfuerzo de formación a sus trabajadores es muy limitado, no supera las 22 horas de formación por trabajador y año, inferior al de la empresa española y significativamente más bajo que el de empresas de otros países como Alemania, donde la inversión en formación se sitúa en torno a las 70 horas por empleado al año. El sistema de incentivos se basa en el salario fijo, y son poco innovadoras a la hora de introducir elementos variables en los salarios de los trabajadores y ligados a los resultados globales de la compañía.

9) En el ámbito de las relaciones con los proveedores, el perfil de las empresas extranjeras también es diferenciado, ya que han promovido un mayor esfuerzo por mantener relaciones más cercanas, colaborando en diferentes aspectos relacionados con la gestión de las fábricas y con la mejora de los procesos.

10) Consistentes con estas apreciaciones resultan los indicadores de la productividad de los establecimientos. Al haber introducido prácticas más avanzadas, la productividad del trabajo en las empresas multinacionales supera claramente a la de las empresas nacionales, algo que tiene también una repercusión positiva sobre los salarios. Esto provoca que las diferencias en la productividad no se traduzcan en una mayor rentabilidad de las empresas multinacionales.

5

**Mirando al futuro:
bases para el debate**

La inversión extranjera directa en Navarra en los últimos treinta años ha contribuido de forma muy significativa a impulsar el crecimiento de la economía y a desarrollar nuestra sociedad. Los efectos directos de este esfuerzo inversor han sido muchos; puestos de trabajo, conocimiento tecnológico, habilidades directivas, apertura hacia otros mercados y capacidad de gestión son algunas de las herencias que las multinacionales han ido dejando en el tejido industrial de Navarra. Además, la movilidad de los recursos humanos y gerenciales entre diversas organizaciones ha facilitado, también, el revertimiento de conocimiento e innovación de las multinacionales hacia las empresas nacionales. Como señalaba recientemente J. Aracama (Sodena) "Las multinacionales van a seguir necesitando proveedores y empresas locales que ayudarán al desarrollo de la región" (Diario de Navarra 2003). A su juicio, una mano de obra barata y una administración próxima y con capacidad para resolver problemas han sido elementos claves para atraer a la inversión extranjera a Navarra.

Pero el pasado difícilmente nos puede servir para predecir el futuro. Y los cambios en los escenarios económicos donde compiten hoy las empresas emergen con extraordinaria rapidez, alterando los factores de éxito y localización de empresas. Como señalaba J.A. Sarria (Institución Futuro) "Las multinacionales pueden decidir un día el traslado y el empresario autóctono es el que fija el tejido industrial" (Diario de Navarra 2003).

La globalización marca nuevos ritmos y dibuja otros escenarios. Así, unos salarios entre cinco y ocho veces inferiores a los españoles, unos recursos humanos con tradición industrial y formación técnica elevada, y unos potentes incentivos fiscales pueden impulsar desinversiones aquí o desvíos de nuevos proyectos hacia Europa del Este. En este contexto, ¿qué podemos hacer para mantener el atractivo de nuestra economía a la inversión extranjera? ¿Cómo actuar para diseñar escenarios interesantes para la inversión extranjera y nacional?.

Las preguntas esbozadas no tienen una respuesta fácil y aquí nos proponemos ofrecer algunas ideas para el debate. Queremos indicar unos argumentos que ayuden a orientar la discusión.

Los diagnósticos existentes sobre el perfil competitivo de las empresas españolas señalan que éstas para competir han seleccionado una posición de bajo coste como elemento de su ventaja competitiva. Para ello, unos bajos salarios y reducida formación junto con la actuación en mercados maduros, han configurado los elementos sobre los que construir esa estrategia basada en los precios. El perfil que presenta la empresa industrial española manifiesta notables limitaciones. Las empresas están automatizando sus procesos productivos y mejorando sus sistemas de información interna, pero la inversión en sistemas complejos es todavía muy limitada. Las políticas de gestión de los recursos humanos son muy tradicionales. La seguridad en el empleo viene determinada por el tipo de contrato con la empresa. El compromiso de formación es reducido y el sistema de compensación se fundamenta en el salario fijo. El componente variable de la remuneración es muy limitado y asociado tradicionalmente a sistemas antiguos basados en el pago por pieza. Hay en las empresas una notable jerarquía y la actuación de los empleados se realiza en el marco de una fuerte supervisión. La extensión de innovaciones organizativas como la rotación, el trabajo en equipo y los grupos es muy limitada. El problema es que la intensificación de la competencia y la aparición de otros países que replican y mejoran el

perfil básico anterior, ya anticipa que la ventaja en costes es difícilmente sostenible en el largo plazo. Es imprescindible, por tanto, avanzar hacia modelos de gestión basados en la creación de valor, la diferenciación y la incorporación de activos intangibles en los procesos productivos.

Las nuevas bases para impulsar la competitividad de la economía, exigen relacionar adecuadamente la estrategia de nuevos productos/mercados con los recursos y sistemas de organización de las empresas y el entorno externo de las organizaciones. Muchos son los retos con los que se enfrenta Navarra para poder seguir desplegando un escenario competitivo en el ámbito internacional.

Las empresas han de definir estrategias que mejoren la productividad. El gobierno foral debe ayudar a construir un ambiente institucional que propicie la innovación, estimule la asunción de riesgos y permita desarrollar nuevos proyectos empresariales. Competir en Europa y en el Mundo implica avanzar en los siguientes ámbitos:

I) Impulsar un entorno que fomente la productividad. La riqueza de una región depende de la productividad con la que las empresas compiten. Los ingresos producidos por unidad de capital humano y físico establece los salarios que una región puede sostener, así como los rendimientos del capital invertido. Por ello es fundamental tomar iniciativas y desarrollar acciones que aumentan la eficiencia y eficacia con la que se asignan los recursos productivos en una economía. Para ello, sugerimos unas guías que pueden propiciar su desarrollo:

a) La innovación y la mejora continua son factores cruciales para mantener la ventaja competitiva. La competitividad y el atractivo de una economía se fundamenta en la capacidad de sus empresas para hallar nuevas formas de competir. Y la mejora de la estrategia industrial requiere:

a.1) Concentrarse en el proceso productivo en un enfoque de mejora a largo plazo.

- a.2) Adoptar como un objetivo explícito de la empresa la entrega de productos de calidad.
- a.3) Enfatizar la variedad de productos y la flexibilidad de los procesos de manufactura. Avanzar en el desarrollo de sistemas ligeros (lean).
- a.4) Los empleados como activos esenciales de la organización. Cultivar una fuerza de trabajo más implicada, menos especializada y más comprometida con la organización.
- a.5) Aplanar las organizaciones. Reducir la jerarquía organizativa para dar a los empleados más responsabilidad y experiencia.
- a.6) Adoptar buenas prácticas para aumentar simultáneamente la productividad y calidad de los procesos de gestión.

Todo ello implica un proceso de innovación tecnológica y organizativa en las empresas. No es suficiente la inversión en capital tecnológico, es imprescindible modificar la arquitectura interna de la organización y desarrollar nuevas políticas de gestión de los recursos humanos que reconozcan en el capital humano un activo esencial de la ventaja competitiva de las empresas.

b) Crear y desarrollar nuevas oportunidades y ventajas con una visión a largo plazo así como concentrarse en la base de conocimientos y ventajas que ya se tienen. Navarra debe de identificar donde es competitiva actualmente y construir y potenciar sus puntos fuertes en estos campos.

c) Desarrollar agrupaciones de empresas afines. Potenciar las redes existentes de proveedores y distribuidores locales que ayuden al proceso de innovación reforzando los conocimientos en el mismo producto y tecnologías de proceso y canales de marketing.

II) Afianzar una Administración Pública moderna e innovadora.

a) El gobierno tiene responsabilidades críticas para el desarrollo de muchos de los elementos que configuran la ventaja competitiva de las regiones y las empresas.

El desarrollo de factores esenciales como la educación especializada y profesional, la investigación básica y aplicada, las infraestructuras son elementos imprescindibles para apoyar la competitividad.

b) La administración pública no puede crear industrias competitivas, sólo las empresas pueden hacerlo. El papel del gobierno es asegurarse de que se dispone de los recursos críticos, para actuar como catalizador para animar a las empresas a alcanzar niveles superiores de productividad.

c) Además, tradicionalmente las administraciones públicas se percibían como monopolios que no tenían competencia en su sector. Si un gobierno era ineficaz y tardaba en librar una licencia, no se podía acudir a otro sitio para obtenerla. En esencia esa situación no ha cambiado ya que las administraciones continúan gozando de esa situación privilegiada en la oferta. Lo que sí ha cambiado radicalmente son las posibilidades reales que tienen las empresas para localizarse en un lugar u otro. De manera que, si la administración competente no es capaz de ofrecer a las empresas, en el presente o en el futuro, un entorno adecuado a escala macro y un "servicio" eficaz, racional y transparente en la gestión concreta de sus competencias, la empresa tiene posibilidades reales de encontrar emplazamientos con servicios más adecuados.

d) Y las empresas demandan velocidad. Los ciclos vitales de las empresas son más cortos que nunca y la rapidez se ha convertido en un factor clave del éxito en los negocios. Si las empresas exigen moverse con rapidez, las administraciones se han de adaptar a su velocidad ya que, existe competencia, y el incumplimiento de esta condición hará perder empresas a favor de otras zonas con administraciones más ágiles tanto en su planificación como en su ejecución.

En definitiva, como hemos reconocido a lo largo de este informe, la inversión extranjera directa ha tenido múltiples efectos beneficiosos sobre el conjunto del tejido industrial y empresarial de Navarra. Sin embargo, el descenso de las inversiones de "nueva planta" en los últimos años parece indicar que el ritmo e intensidad de la inversión extranjera en Navarra podría no seguir la trayectoria mantenida hasta ahora. Es necesario anticiparse al futuro y plantear una estrategia concertada entre el conjunto de los principales actores sociales, empresarios, sindicatos y gobierno para que Navarra continúe presentando un perfil atractivo para la inversión extranjera. Y para ello habrá que continuar trabajando para, alargar el ciclo de vida de las inversiones extranjeras realizadas en nuestra Comunidad, pensar en atraer en el futuro más centros de servicios que centros productivos de grupos empresariales extranjeros y fomentar una base de crecimiento empresarial propio y endógeno.

Bibliografía

Dunning, J. H. Multinational enterprises and the global economy. [S. l.]: Addison-Wesley, 1993.

Fernández-Otheo, C. M. Concentración y especialización regional de la inversión directa extranjera en España. En: *Economía Industrial*, 2000, num. 335/336, pp. 67-82.

Huerta, E. Los Desafíos de la competitividad. [Madrid]: Fundación BBVA, 2003.

Muñoz, M. La inversión directa extranjera en España: factores determinantes. Madrid: Biblioteca Civitas Economía y Empresa, 1999. (Colección Economía).

Pelegrín, A. Inversión extranjera directa: factores determinantes de la localización regional. En: *Papeles de Economía Española*, 2002, num. 93, pp. 122-133.

Porter, M. Can Japan compete?. [S. l.]: Perseus, 2000.

Porter, M. The competitive advantage of nations. New York: [Free Press], 1990.

Vernon, R. International investment and international trade in the product cycle. En: *Quarterly Journal of Economics*, 1966, pp. 190-207.

Anexos

7.1

Relación de grupos sectoriales y de actividad. División CNAE 1993

Fuente: Dirección General de
Comercio e Inversiones.
Ministerio de Economía

- 01** Agricultura, ganadería, caza y pesca (01 - 02 - 05).
- 02** Prod/distrib. energía eléctrica, gas y agua (40 - 41).
- 03** Industrias extractivas, refinado de petróleo y tratamiento de combustibles nucleares (10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 23).
- 04** Alimentación, bebidas y tabaco (15 - 16).
- 05** Industria textil, de la confección y del cuero y del calzado (17 - 18 - 19).
- 06** Industria del papel, edición y artes gráficas (21 - 22).
- 07** Industria química y transformación del caucho y mat. plásticas (24-25).
- 08** Otras manufacturas: madera y corcho, productos minerales no metálicos, metalurgia, construcción maquinaria, material eléctrico, electrónico y óptico, material de transporte y manufacturas diversas. (20 - 26 - 27 - 28 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 35 - 36 - 37).
- 09** Construcción (45).
- 10** Comercio (50 - 51 - 52).
- 11** Hostelería (55).
- 12** Transporte y comunicaciones (60 - 61 - 62 - 63 - 64).
- 13** Intermediación financiera, banca y seguros (65 - 66 - 67).
- 14** Actividades inmobiliarias y servicios 70 - 71 - 72 - 73 - 74 (excepto Clases 7415 y 7419*).
- 15** Gestión de sociedades y tenencia de valores Clases (7415 y 7419*).
- 16** Otros (75 - 80 - 85 - 90 - 91 - 92 - 93 - 95 - 99).

* La clase 7419 no está contemplada en la CNAE 1993

7.1

Relación de empresas multinacionales en Navarra

**Fuente: Sociedad de Desarrollo
de Navarra (SODENA)**

ALEMANIA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
AGROZUMOS, S.A.	Lecumberri	Zumos de frutas	Alimentación y bebidas	100	R.HARTINGER
ASIENTOS ESTEBAN, S.L.	Pamplona	Asientos para vehículos	Material de transporte	100	ACHTER & EBELS
BASF ESPAÑOLA, S.A.	Tudela	Aislantes para la construcción	Otros	100	GRUPO BASF
BORGERS, S.A.	Mutilva Baja	Componentes para Volkswagen Polo	Material de transporte	100	BORGERS
BOSCH SISTEMAS DE FRENADO S.L. Unipersonal	Pamplona	Frenos de automóvil	Material de transporte	100	ROBERT BOSCH
BRUNNER NAVARRA, S.L.	Pamplona	Muebles de madera	Otros	100	BRUNER
BSH FABRICACIÓN, S.A.	Estella	Aparatos de aire acondicionado	Metalurgia y productos metálicos	100	BOSCH-SIEMENS
BSH ELECTRODOMESTICOS ESPAÑA, S.A.	Huarte	Fabricación de electrodomésticos	Metalurgia y productos metálicos	93,25	BOSCH-SIEMENS
BSH UFESA INDUSTRIAL	Echarri-Aranaz	Fabricación de aparatos domésticos	Metalurgia y productos metálicos	100	BOSCH-SIEMENS
CENTRACERO, S.A.	Murieta	Aceros especiales	Metalurgia y productos metálicos	100	SCHMIDT & CLEMENS
CONSERVAS OCHOA, S.A.	Ribaforada	Conservas vegetales	Alimentación y bebidas	95	BSB. NAHRUNGSMITTEL
DURA AUTOMOTIVE, S.L.	Arazuri	Componentes de automoción	Material de transporte	100	GRUPO DURA
DYNAMIT NOBEL IBERICA, S.A.	Tudela	Transformación plásticos por inyección	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	DYNAMIT NOBEL
EXPERT COMPONENTES, S.A.	Beriain	Componentes de automoción	Material de transporte	100	EXPERT

KAROSSERIEWERKE DRESDEN ESPAÑA, S.A.	Orcoyen	Soldadura para automoción	Material de transporte	100	SCHNELLECKE
KAYSER AUTOMOTIVE SYSTEMS IBERICA, S.L.	Pamplona	Fabricación y montaje piezas automoción	Material de transporte	100	KAYSER AUT.SYST.
LIEBHERR INDUSTRIAS, S.A.	Pamplona	Grúas	Metalurgia y productos metálicos	100	LIEBHERR
NAVARRA FOOD, S.A.	Yesa	Piscicultura	Alimentación y bebidas	59,5	B.PAULUS
NOI Navarra.	Tudela	Fabricación de palas Aéreas generadoras	Metalurgia y productos metálicos	51	GRUPO NOI
PELZER DEL NORTE, S.L.	Tafalla	Equipamiento automoción	Material de transporte	100	PELZER
PROPISA, S.A. Proceso de Plástico Integrado	Orcoyen	Moldes inyección plástica	Cauchos, plásticos y productos químicos	36	OTTO HOLDING INT.
RENOLIT HISPANIA, S.A.	Estella	Plásticos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	RENOLIT WERKE
ROTH INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A.	Tudela	Depósitos polietileno	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	ROTH
TECNOCOFORT, S.A.	Pamplona	Asientos para automóviles	Material de transporte	50	ACHTER & EBELS
TUV RHEINLAND NAVARRA, S.A.	Pamplona	Inspección de vehículos y seguridad ind.	Material de transporte	75	TUV-RHEINLAND
VOLKSWAGEN NAVARRA, S.A.	Pamplona	Vehículos	Material de transporte	100	VOLKSWAGEN
ZIRABA, S.A.	Pamplona	Rodillos grabados de acero para impresión	Metalurgia y productos metálicos	84	RSD TECHNIK
LUNKE NAVARRA, S.A.	Beriain	Componentes de automoción	Material de transporte	100	LUNKE

BÉLGICA

Empresa	Ubicación	Actividad/Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
GORVI, S.A.	Pamplona	Impregnación de resinas	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	MECASEAT
MAGOTTEAUX NAVARRA, S.A.	Urdiain	Fundición	Metalurgia y productos metálicos	64,83	G.FOND.MAGOTTEAUX

CANADÁ					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
EDITORIAL ARANZADI, S.A.	Cizur Menor	Edición de libros	Papel y artes gráficas	100	GRUPO THOMSON

CHINA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
UNITEC-CHUNLAN ESPAÑA, S.A.	Tafalla	Aparatos aire acondicionado y motocicletas	Metalurgia y productos metálicos	100	CHUNLAN

DINAMARCA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
CHR HANSEN NAVARRA, S.A.	Monteagudo	Fabricación de colorantes naturales	Alimentación y bebidas	57	CHR HANSEN
GAMESA EOLICA, S.A.	Pamplona	Torres para aerogeneradores	Metalurgia y productos metálicos	40	VESTAS
NAVARRA FOOD, S.A.	Yesa	Piscicultura	Alimentación y bebidas	29,5	SKANDIA ORREDEKSPORT
ROCKWOOL PENINSULAR, S.A.	Caparros	Material aislante para la construcción	Otros	100	GRUPO ROCKWOOL
SUPERFOS PACKAGING, S.A.	Orcoyen	Embalaje	Papel y artes gráficas	100	SUPERFOS

ESTADOS UNIDOS					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
ROHM AND HAAS ESPAÑA, S.A.	Tudela	Productos químicos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	ROHM AND HAAS
A.P.AMORTIGUADORES, S.A.	Ororbia	Fabricación de amortiguadores	Material de transporte	75	ARVIN
ACCESS PRODUCTS, S.A.	Urroz Villa	Componentes de telecomunicación	Electrónica y equipos electrónicos	100	3M
ARVIN EXHAUST, S.A.	Orcoyen	Silenciosos	Material de transporte	100	ARVIN

BERTAKO, S.A.	Huarte	Embalaje cartón	Papel y artes gráficas	100	NEWARK
COMPAÑÍA BEBIDAS PEPSICO, S.A.	Tafalla	Zumos de frutas	Alimentación y bebidas	100	PEPSICO
DANA EQUIPAMIENTOS, S.A.	Pamplona	Equipos transmisión para automóviles	Material de transporte	100	DANA
DELPHI PACKARD ESPAÑA, S.A.	Pamplona	Sistemas de cableado para automóvil	Material de transporte	100	DELPHI PACKARD
DOW CHEMICAL IBERICA, S.A.	Ribaforada	Poliuretano y plásticos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	DOW CHEMICAL
GENERAL MILLS	San Adrian	Conservas vegetales	Alimentación y bebidas	100	GENERAL MILLS
GEORGIA PACIFIC Sprl, S.Com.P.A.	Allo	Fabricación de artículos de papel tisú	Papel y artes gráficas	100	GEORGIA PACIFIC
GUARDIAN NAVARRA, S.A.	Tudela	Vidrio	Otros	100	GUARDIAN IND.
HUSSMANN KOXKA, S.L.	Pamplona	Máquinas de refrigeración	Metalurgia y productos metálicos	100	INGERSOLL RAND
KAYABA ARVIN, S.A.	Orcoyen	Fabricación de bombas hidráulicas	Metalurgia y productos metálicos	25	ARVIN
MARBU, S.A.	Viana	Galletas	Alimentación y bebidas	49,5	NABISCO
NEWARK SAN ANDRES, S.L.	Villava	Embalaje papel	Papel y artes gráficas	100	NEWARK
PACTIV HEXACOMB, S.A.	Aoiz	Cartón moldeado	Papel y artes gráficas	100	PACTIV CORP.
TRW DIRECCIONES DE VEHICULOS, S.A.	Pamplona	Direcciones de vehículos	Material de transporte	100	TRW
TRW LUCAS GIRLING, S.A.	Orcoyen	Frenos para automoción	Material de transporte	38	VARIETY

FRANCIA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
AMBROSIO VELASCO, S.A.	Dicastillo	Licores	Alimentación y bebidas	100	PRACSA
BONDUELLE ESPAÑA, S.A.	Milagro	Congelados y conservas vegetales	Alimentación y bebidas	100	BONDUELLE
CAL INDUSTRIAL, S.A.	Pamplona	Fabricación de cal	Otros	50	BALTHASAR ETCOTTE
DEFONTAINE IBERICA, S.A.	Viana	Coronas para automóvil	Material de transporte	100	DEFONTAINE
EGUZKIA NHK, S.A.	Alsasua	Ballestas	Material de transporte	50	ALLEVARD
EUROFREN EUROPEA DE FRENOS, S.L.	Corella	Recambios y piezas de motor	Material de transporte	100	TRW
HORTICOLA DEL EBRO, S.A.	Monteagudo	Conservas vegetales	Alimentación y bebidas	100	D'AUCY
INABONOS, S.A.	Pamplona	Abonos	Material de transporte	97	TIMAC
INDUSTRIAS COUSIN FRERES, S.L.	Burlada	Piezas metálicas para automóvil	Material de transporte	50,1	BERTRAND FAURE
INES MULLIEZ ESPAÑA, S.A.	Corella	Textil industrial	Otros	82	STE. IND. MULLIEZ
INTERMALTA, S.A.	San Adrian	Malta cervecera	Alimentación y bebidas	44,4	MALTEROUP
MAGNESITAS NAVARRAS, S.A.	Zubiri	Extracción y calcificación de magnesitas	Otros	60	G.ROULLIER
MAIER NAVARRA, S.L.	Iraizoz	Piezas de plástico para automoción	Material de transporte	5	SEDEPA
NICKERSON SUR, S.A.	Elorz	Semillas	Alimentación y bebidas	100	GROUPE LIMAGRAIN
PLANASA Plantas de Navarra, S.A.	Valtierra	Plantas	Otros	50	DARBONNE
PREFABRICACIONES Y CONTRATAS, S.A.	Castejon	Prefabricados de hormigón	Otros	75	CIMENTS FRANCAIS
QUESERIAS IBERICAS, S.A.	Iraizoz	Quesos fundidos	Alimentación y bebidas	100	BEL FROMAGERIES

SAINT-GOBAIN ABRASIVOS, S.A.	Berrioplano	Abrasivos	Otros	100	ST. GOBAIN
SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.	Burlada	Material electrónico	Electrónica y equipos electrónicos	100	GRUPO SCHNEIDER
SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA, S.A.	Puente la Reina	Material eléctrico	Electrónica y equipos electrónicos	50	IMEL-SCHNEIDER
SOMMER ALLIBERT, S.A.	Pamplona	Salpicaderos automóviles	Material de transporte	100	SOMMER ALLIBERT
TARKETT SOMMER, S.A.	Berriozar	Alfombras y tapices	Material de transporte	100	SOMMER ALLIBERT
TECNOCOFORT, S.A.	Pamplona	Asientos para automóviles	Material de transporte	50	BERTRAND FAURE
TEGUI ELECTRONICA, S.A.	Pamplona	Porteros automáticos y videoporteros	Electrónica y equipos electrónicos	100	LEGRAND
TELMA RETARDER ESPAÑA, S.A.	Arre	Frenos eléctricos	Material de transporte	100	PRECISION MECANIQUE LAB
UNICE, S.A.	Villatuerta	Artículos de plástico	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	SMOBY
VEGA MAYOR, S.A.	Milagro	Conservas vegetales	Alimentación y bebidas	100	SOLECO

GRECIA

Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
MAGNESITAS NAVARRAS, S.A.	Zubiri	Extracción y calcinación de magnesitas	Otros	40	GRECIAN MAG

IRLANDA

Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
PAPELERA NAVARRA, S.A.	Cordovilla	Fabricación cartón ondulado	Papel y artes gráficas	30	GRUPO SMURFIT

ITALIA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
INDUSTRIAS COUSIN FRERES, S.L.	Burlada	Piezas metálicas para automóvil	Material de transporte	49,9	SEPI SPA
INDUSTRIE ILPEA ESPAÑA, S.A.	Aoiz	Burletes electrodomésticos	Metalurgia y productos metálicos	100	ILPEA
MEPAMSA Group, S.A.	Noain	Aparatos electrodomésticos	Metalurgia y productos metálicos	100	FINFABER
OMIM NAVARRA, S.L.	Sanguesa	Componentes metálicos electrodomésticos	Metalurgia y productos metálicos	100	OMIM SPA

JAPÓN					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
A.P.AMORTIGUADORES, S.A.	Ororbia	Fabricación de amortiguadores	Material de transporte	25	KAYABA
EGUZKIA NHK, S.A.	Alsasua	Ballestas	Material de transporte	10	NISSO IWAI
				40	NHK SPRING
KAYABA ARVIN, S.A.	Orcoyen	Fabricación de bombas hidráulicas	Metalurgia y productos metálicos	75	KAYABA
SANYO ESPAÑA, S.A.	Tudela	Televisores	Metalurgia y productos metálicos	33	SANYO TRADING

LUXEMBURGO					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
ZERTAN, S.A.	Estella	Fabricación de componentes electrónicos	Electrónica y equipos electrónicos	100	ELTH, S.A.

NORUEGA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
VAW INASA, S.A.	Irurzun	Transformación de aluminio	Metalurgia y productos metálicos	100	NORSK HYDRO

PAÍSES BAJOS					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
ALCOA EXTRUSION NAVARRA, S.L.	Irurzun	Laminado y extrusionado de aluminio	Metalurgia y productos metálicos	100	ALCOA NEDERLAND
EKA CHEMICALS IBERICA, S.A.	Villatuerta	Productos químicos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	AKZO CHEMICALS
GRUPO CRUZCAMPO, S.A.	Arano	Cervezas	Alimentación y bebidas	88,2	HEINEKEN
HUICI-LEIDAN, S.A.	Huarte	Harinas	Alimentación y bebidas	67	RESMA BV
ISPHORDING HISPANIA, S.A.	Alsasua	Grifería de gas	Metalurgia y productos metálicos	100	CASPIUM INVEST.
MANANTIALES DE BETELU, S.A.	Betelu	Agua mineral	Alimentación y bebidas	100	GRUPO RAAK
NISSAN FORKLIFT ESPAÑA, S.A.	Noain	Carretillas elevadoras	Metalurgia y productos metálicos	99,99	NISSAN F.EUROPE BV
PAPERTECH, S.L.	Tudela	Papel-cartón para industria textil	Papel y artes gráficas	100	TEXPACK HOLDING
REFRESCOS DE SUR DE EUROPA, S.A.	Marcilla	Embotellado de bebidas	Alimentación y bebidas	100	MENKEN HOLDING

PORTUGAL					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
COMERCIAL DE ENVASES DE NAVARRA, S.A.	San Adrián	Envases metálicos	Metalurgia y productos metálicos	100	COLEP
COMPUESTOS Y GRANZAS, S.A.	Mendavia	Transformación PVC	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	CIRES
INCASA, S.A.	Egüés	cables eléctricos	Metalurgia y productos metálicos	100	CABELTE

REINO UNIDO					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
CARBONICA NAVARRA, S.A.	Pamplona	Gaseosas	Alimentación y bebidas	40	3I
GKN AYRA SERVICIO, S.A.	Carcastillo	Transmisiones para vehículos	Material de transporte	100	GKN
INEPSA, S.A.	Pamplona	Cauchos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	THE LAIRD GROUP
NACESA, S.A.	Tudela	Componentes electrónicos	Electrónica y equipos electrónicos	100	MEGGIT
NAVEX ELASTOMEROS, S.A.	Cascante	Cauchos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	THE LAIRD GROUP
READYMIX-ASLAND, S.A.	Pamplona	Hormigones preparados	Otros	50	READYMIX-ASLAND
SARRIOPAPEL Y CELULOSA, S.A.	Leitza	Fabricación de papel	Papel y artes gráficas	95	CVC-LECTA
TI AUTOMOTIVE SYSTEMS PAMPLONA, S.A.	Pamplona	Componentes de automoción	Material de transporte	100	T.I.GROUP
TRW LUCAS GIRLING, S.A.	Orcoyen	Frenos para automoción	Material de transporte	62	LUCAS

SUECIA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
ALIMENTOS CONGELADOS, S.A.	Marcilla	Congelados	Alimentación y bebidas	100	GRUPO FINDUS
SKF ESPAÑOLA, S.A.	Tudela	Organos de transmisión	Material de transporte	100	SKF

SUIZA					
Empresa	Ubicación	Actividad/ Producto	Sector	%	Empresa Matriz
				Part.	
INQUINASA, S.A.	Pamplona	Productos químicos	Cauchos, plásticos y productos químicos	100	VANTICO



INSTITUCIÓN
F U T U R O

Catalizador
de ideas
y acción

